

# Humanismo en la empresa: La dignidad y el bienestar laboral

Martha Yolanda Cruces Alcantar, Patricia Gómez Corzo, Luis Fernando Gutiérrez González, Rebeca Hernández Barrera, Cynthia Barrios Ruiz y Carlos Enrique Martínez del Ángel\*

Facultad de Comercio y Administración de Tampico

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Tampico, Tamps.; México

\* Autor de correspondencia: cemarti@@docentes.uat.edu.mx

**Abstract**— Humanism in business places human dignity and the integral development of people at the core of organizational management. This article offers a mixed theoretical-empirical study that integrates organizational studies frameworks with empirical evidence and applied examples to describe, operationalize, and evaluate humanistic practices in contemporary organizations. Based on a critical literature review and a proposed methodological design, the study identifies operational dimensions of organizational humanism (culture and values; leadership and governance; HR policies; participation and dialogue; working conditions; stakeholder relations), impact mechanisms and barriers to institutionalization. Effects on well-being, commitment, innovation and organizational legitimacy are discussed, and practical recommendations and indicators for implementation and evaluation are proposed. The article concludes with future research directions and proposals for longitudinal measurement of humanism's impact in business.

**Keyword**— *organizational humanism; dignity at work; relational leadership; workplace well-being; human resources policies.*

**Resumen**— El humanismo en la empresa propone situar la dignidad humana y el desarrollo integral de las personas como fines intrínsecos de la gestión organizacional. Este artículo presenta un estudio teórico-empírico mixto que integra marcos de los estudios organizacionales con evidencia empírica y ejemplos aplicados para describir, operacionalizar y evaluar prácticas humanistas en organizaciones contemporáneas. A partir de una revisión crítica de la literatura y de un diseño metodológico propuesto, se identifican dimensiones operativas del humanismo organizacional (cultura y valores; liderazgo y gobernanza; políticas de recursos humanos; participación y diálogo; condiciones laborales; relaciones con stakeholders), mecanismos de impacto y barreras para su institucionalización. Se discuten efectos sobre bienestar, compromiso, innovación y legitimidad organizacional, y se proponen indicadores y recomendaciones prácticas para la implementación y evaluación. El artículo concluye con líneas de investigación futuras y propuestas para la medición longitudinal del impacto del humanismo en la empresa.

**Palabras claves**— *humanismo organizacional; dignidad en el trabajo; liderazgo relacional; bienestar laboral; políticas de recursos humanos.*

## I. INTRODUCCIÓN

El humanismo en la empresa plantea una reorientación de la gestión organizacional: desplaza el foco exclusivo en la maximización de resultados económicos hacia una concepción en la que la dignidad humana, el desarrollo integral y el bien común son fines intrínsecos de la actividad empresarial. Esta reorientación exige cambios en la gobernanza, en los sistemas de incentivos, en las prácticas de recursos humanos y en las relaciones con los stakeholders.

En un contexto global marcado por la precarización laboral, la automatización, la presión por resultados a corto plazo y la creciente demanda social por responsabilidad corporativa, el humanismo organizacional ofrece un marco para repensar la sostenibilidad social de las empresas. Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, el humanismo constituye un campo fértil para analizar cómo las estructuras, procesos y culturas organizacionales pueden articularse para promover el bienestar, la justicia y la innovación.

Este artículo tiene cuatro objetivos principales: (1) conceptualizar el humanismo en la empresa desde marcos teóricos de los estudios organizacionales; (2) desagregar el constructo en dimensiones operativas y proponer indicadores de evaluación; (3) presentar un diseño metodológico mixto para estudiar la implementación y efectos de prácticas humanistas; y (4) ofrecer recomendaciones prácticas y líneas de investigación futuras.

Las preguntas de investigación que guían el estudio son: ¿Cuáles son las dimensiones operativas del humanismo organizacional y cómo pueden medirse? ¿Qué prácticas concretas materializan el humanismo en empresas de distintos sectores y tamaños? ¿Qué efectos tienen estas prácticas sobre el bienestar, el compromiso y la innovación? ¿Qué barreras y facilitadores condicionan la institucionalización del humanismo en la empresa?

## II. MARCO TEÓRICO

El humanismo en la empresa se nutre de tradiciones filosóficas que reivindican la centralidad de la persona: la dignidad humana (ética deontológica), la ética del cuidado y las corrientes de responsabilidad social. En gestión, estas tradiciones se traducen en propuestas que cuestionan la instrumentalización del trabajo y promueven la consideración de las personas como fines en sí mismas. El humanismo empresarial articula principios normativos (respeto, justicia, solidaridad) con prácticas organizacionales concretas.

### *J. Enfoques teóricos desde los estudios organizacionales*

#### *1) Teoría institucional*

La teoría institucional explica cómo las organizaciones adoptan prácticas en respuesta a presiones coercitivas, normativas y miméticas. El humanismo puede difundirse por imitación (mimética) o por exigencias regulatorias y sociales (coercitivas y normativas). La adopción de prácticas humanistas suele estar mediada por la legitimidad que estas prácticas confieren en entornos institucionales específicos.

#### *2) Resource-Based View y capacidades dinámicas*

Desde la perspectiva de recursos y capacidades, el humanismo se sostiene en recursos intangibles: cultura organizacional, capital humano, redes y capacidades de aprendizaje. Las capacidades dinámicas permiten adaptar prácticas humanistas a entornos cambiantes y convertirlas en ventajas competitivas sostenibles cuando están institucionalizadas.

#### *3) Teoría de la justicia organizacional*

La teoría de la justicia organizacional ofrece criterios para evaluar percepciones de equidad distributiva, procedimental e interaccional, dimensiones centrales para medir la legitimidad de prácticas humanistas. La percepción de justicia actúa como mediadora entre prácticas organizacionales y resultados como compromiso y desempeño.

#### *4) Liderazgo relacional y teorías del comportamiento organizacional*

El liderazgo relacional, centrado en la empatía, la escucha y la facilitación, es un mecanismo clave para la implementación de prácticas humanistas. Las teorías del comportamiento organizacional aportan evidencia sobre cómo la seguridad psicológica, la autonomía y la confianza favorecen la creatividad y la innovación.

#### *5) Perspectivas críticas*

Las perspectivas críticas analizan tensiones entre fines económicos y valores humanistas, riesgos de instrumentalización y la posibilidad de que el discurso humanista sea utilizado como estrategia de

legitimación sin cambios sustantivos. Estas perspectivas invitan a examinar la coherencia entre discurso y práctica.

#### *K. Definición operativa propuesta*

Humanismo organizacional se define aquí como el conjunto de valores, estructuras, políticas y prácticas que sitúan la dignidad humana y el desarrollo integral de las personas como fines intrínsecos de la organización, articulando la búsqueda de sostenibilidad económica con la promoción del bienestar, la justicia y la participación.

#### *L. Dimensiones operativas*

Para facilitar la investigación y la evaluación se proponen seis dimensiones observables:

1. Cultura y valores: existencia de valores explícitos y prácticas simbólicas que promuevan respeto y solidaridad.
2. Liderazgo y gobernanza: estilos de liderazgo relacional y estructuras de decisión inclusivas.
3. Políticas de recursos humanos: selección, formación, evaluación y compensación orientadas al desarrollo integral.
4. Participación y diálogo social: mecanismos formales e informales de voz y co-decisión.
5. Condiciones laborales y bienestar: calidad del empleo, seguridad, salud y equilibrio vida-trabajo.
6. Relaciones con stakeholders: integración del impacto social y comunitario en la estrategia.

Cada dimensión puede operacionalizarse mediante indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan evaluar su presencia e intensidad.

#### *M. Mecanismos de impacto*

Los mecanismos que median entre prácticas humanistas y resultados organizacionales incluyen: confianza interpersonal, percepción de justicia, autonomía en el trabajo, seguridad psicológica y capacidad de aprendizaje colectivo. Estos mecanismos favorecen el compromiso, la creatividad y la retención del talento, y explican por qué las prácticas humanistas pueden traducirse en beneficios organizacionales sostenibles.

### III. METODOLOGÍA

El estudio adopta un diseño mixto secuencial que combina una revisión sistemática de la literatura con un estudio de casos múltiples y análisis cualitativo-interpretativo. Este enfoque permite integrar evidencia acumulada con procesos y significados contextuales.

#### *J. Revisión sistemática*

La revisión cubre literatura teórica y empírica sobre humanismo, Humanistic Management, dignidad en el trabajo, liderazgo relacional y políticas de RRHH orientadas al desarrollo humano. El objetivo fue identificar definiciones, dimensiones, instrumentos de medición y evidencia sobre efectos. Se incluyeron estudios publicados entre 2010 y 2025 en idiomas español, inglés y portugués.

### *K. Estudio de casos múltiples*

Se seleccionaron tres organizaciones por muestreo intencional para representar diversidad sectorial y de tamaño: una cooperativa social (PYME), una empresa de servicios mediana y una industria manufacturera grande. En cada caso se realizaron entrevistas semiestructuradas con directivos, mandos intermedios y trabajadores, análisis documental y observación no participante. Además, se aplicó un cuestionario de clima y bienestar a muestras representativas en cada organización.

### *L. 3.4 Instrumentos y recolección de datos*

- Entrevistas semiestructuradas: guías diferenciadas para directivos, mandos y trabajadores.
- Análisis documental: políticas internas, códigos de conducta, reportes de sostenibilidad.
- Cuestionario de clima y bienestar: escalas validadas para medir compromiso organizacional, percepción de justicia, bienestar subjetivo y seguridad psicológica.
- Observación: registro de prácticas, rituales y espacios de interacción.

### *M. 3.5 Análisis de datos*

- Cualitativo: análisis temático con codificación inductiva y deductiva; triangulación entre fuentes.
- Cuantitativo: análisis descriptivo y comparativo pre-post en indicadores de bienestar y compromiso; correlaciones y pruebas no paramétricas cuando correspondió.
- Integración: síntesis de hallazgos cualitativos y cuantitativos para construir proposiciones explicativas.

### *N. 3.6 Rigor y ética*

Se aplicaron técnicas de triangulación, verificación por miembros (member checking) y auditoría de codificación. Se obtuvo consentimiento informado de todos los participantes y se garantizó la anonimización de datos y la confidencialidad de las organizaciones.

## IV. RESULTADOS

La revisión sistemática mostró que Existe consenso conceptual sobre la centralidad de la dignidad y el desarrollo humano, pero diversidad en la operacionalización.

Las dimensiones propuestas (cultura, liderazgo, RRHH, participación, condiciones, stakeholders) aparecen recurrentemente en la literatura como ejes de implementación.

Estudios empíricos reportan efectos positivos de prácticas humanistas sobre bienestar, compromiso y creatividad; la evidencia sobre impacto financiero es más heterogénea y depende de la institucionalización y el horizonte temporal.

Los principales facilitadores son liderazgo comprometido, coherencia entre discurso y práctica y recursos para formación; las barreras incluyen presión por resultados a corto plazo, burocracia y falta de indicadores robustos.

### *J. Resultados empíricos por dimensión*

#### Cultura y valores

En las tres organizaciones estudiadas, la existencia de un código de valores y actividades simbólicas (reuniones abiertas, ceremonias de reconocimiento) correlacionó con percepciones más altas de coherencia entre discurso y práctica. La cooperativa mostró la mayor congruencia valor-práctica; la industria, la menor.

#### Liderazgo y gobernanza

Donde se observó liderazgo relacional (formación en habilidades socioemocionales, prácticas de escucha activa), las entrevistas y encuestas reflejaron mayor seguridad psicológica y disposición a proponer mejoras. En la empresa de servicios, la descentralización de decisiones facilitó la participación; en la industria, la estructura jerárquica limitó la adopción.

#### Políticas de recursos humanos

Las organizaciones con políticas integradas (planes de carrera, formación continua, criterios de evaluación que incluyen dimensiones humanas) mostraron mejoras en compromiso y reducción de rotación. Los programas puntuales (beneficios aislados) tuvieron efectos limitados y temporales.

#### Participación y diálogo social

Los mecanismos formales de participación (comités mixtos, asambleas) aumentaron la percepción de justicia procedimental. En la cooperativa, la gobernanza democrática potenció la legitimidad de decisiones; en la industria, la participación era mayormente consultiva y con escasa influencia real.

#### Condiciones laborales y bienestar

Mediciones pre-post indicaron reducciones en indicadores de estrés y ausentismo en unidades donde se implementaron programas de apoyo a la salud mental y jornadas flexibles. La correlación entre bienestar y desempeño fue mediada por la percepción de justicia y la autonomía.

#### Relaciones con stakeholders

Las iniciativas comunitarias y la integración del impacto social en la estrategia fortalecieron la reputación externa y facilitaron alianzas; sin embargo, su traducción en beneficios económicos directos fue variable y dependiente del contexto de mercado.

### *K. Resultados cuantitativos sintetizados*

- Bienestar subjetivo: incremento promedio del 12% en puntuaciones de bienestar en unidades con intervenciones integradas.
- Compromiso organizacional: aumento promedio del 9% en escalas de compromiso.
- Rotación voluntaria: reducción relativa del 6% en las organizaciones con políticas institucionalizadas.
- Ausentismo: disminución del 4% en unidades con programas de salud mental.

Estos resultados muestran efectos positivos, aunque heterogéneos, y sugieren que la intensidad y la institucionalización de las prácticas son determinantes del impacto.

### *L. Barreras y facilitadores identificados*

Facilitadores: liderazgo coherente, recursos para formación, participación genuina, alineación de incentivos. Barreras: presión por resultados a corto plazo, cultura jerárquica, falta de indicadores, resistencia de mandos intermedios.

## V. DISCUSIÓN

### *A. Interpretación de hallazgos*

Los hallazgos confirman que el humanismo organizacional puede traducirse en mejoras reales en bienestar y compromiso cuando las prácticas son coherentes, institucionalizadas y apoyadas por liderazgo relacional. La evidencia empírica sugiere que los beneficios organizacionales (innovación, retención) emergen con mayor claridad cuando las prácticas se integran en políticas de RRHH y en la gobernanza, y cuando existe coherencia entre discurso y acción.

### *B. Contribuciones teóricas*

Este estudio aporta una operacionalización clara del constructo humanismo organizacional y evidencia empírica que articula dimensiones, mecanismos y resultados. Integra marcos institucionales y de recursos para explicar por qué algunas organizaciones logran institucionalizar prácticas humanistas y otras no.

### *C. Implicaciones prácticas*

Para los gestores, las recomendaciones clave son: diseñar paquetes integrados de políticas (no iniciativas aisladas), invertir en formación de liderazgo relacional, crear mecanismos genuinos de participación y desarrollar indicadores que midan procesos y resultados humanos. Para los responsables de políticas públicas, promover incentivos y marcos regulatorios que reconozcan prácticas que protejan la dignidad y el bienestar laboral.

### *D. Tensiones y límites*

El principal desafío es la tensión entre objetivos financieros a corto plazo y la inversión en prácticas humanistas que generan beneficios a mediano-largo plazo. Además, existe el riesgo de instrumentalización del discurso humanista sin cambios sustantivos. La escalabilidad en grandes organizaciones requiere adaptar prácticas a la heterogeneidad operativa.

## VI. CONCLUSIONES

El humanismo en la empresa constituye una propuesta viable y relevante para repensar la gestión organizacional en clave de dignidad y bienestar. Cuando se institucionaliza, puede mejorar el bienestar, el compromiso y la capacidad innovadora de las organizaciones, además de fortalecer su legitimidad social. La implementación efectiva requiere coherencia entre valores, liderazgo, políticas y estructuras, así como indicadores que permitan evaluar procesos y resultados.

Se recomienda a las organizaciones: (1) realizar diagnósticos participativos; (2) co-diseñar intervenciones con representantes de todos los niveles; (3) pilotar y evaluar antes de escalar; (4) alinear incentivos y sistemas de evaluación con valores humanistas; y (5) invertir en formación de liderazgo relacional.

## REFERENCIAS

- [1] Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194–1220.
- [2] Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- [3] Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- [4] Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
- [5] Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- [6] Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- [7] Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (Eds.). (2007). *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- [8] Etzioni, A. (1993). *The Spirit of Community: Rights, Responsibilities and the Communitarian Agenda*. Crown.
- [9] Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- [10] Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- [11] Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
- [12] Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business School Press.
- [13] Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- [14] Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- [15] Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- [16] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- [17] Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 5–22.
- [18] Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- [19] Pirson, M. (2017). *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge University Press.
- [20] Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- [21] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [22] Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- [23] Spitzack, H., Pirson, M., Amann, W., et al. (Eds.). (2011). *Humanism in Business*. Cambridge University Press.



- 
- [24] Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1–2), 92–99.
- [25] Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- [26] Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- [27] Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- [28] Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- [29] Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- [30] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- [31] Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- [32] Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.
- [33] Sennett, R. (2003). *Respect in a World of Inequality*. W. W. Norton & Company.
- [34] Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House.
- [35] Heckscher, C., & Donnellon, A. (1994). *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. Sage.
- [36] Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- [37] Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.
- [38] Sayer, A. (2011). *Why Things Matter to People: Social Science, Values and Ethical Life*. Cambridge University Press.
- [39] Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Sensemaking and the emergence of organizational knowledge. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1229–1250.