

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud  
**Maestría en Desarrollo Humano**



**EL LIDERAZGO DESDE EL CUIDADO DE LAS RELACIONES DE MANDOS  
MEDIOS PARA PROMOVER EL BIENESTAR LABORAL**

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de

**MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO**

Presenta: **JUAN ANTONIO MEDINA MEDINA**

Tutor **DR. LUIS FERNANDO CEJA BERNAL**

Tlaquepaque, Jalisco. Fecha. 19 de junio 2026

## **Agradecimientos**

La gratitud es la memoria del corazón, y al mirar este camino recorrido, reconozco con profunda emoción que no lo he transitado solo.

A Rocío, gracias por tu presencia constante, por tu paciencia amorosa y por sostenerme incluso cuando yo mismo dudaba. Tu apoyo ha sido refugio y fuerza en los momentos más desafiantes.

A mis padres, gracias por la vida, por la formación que me han dado y, sobre todo, por el ejemplo que han encarnado día a día: el trabajo duro, la responsabilidad y la tenacidad. En ustedes aprendí que los sueños se construyen con esfuerzo, constancia y amor.

A mis maestros, gracias por su acompañamiento cercano, por compartir su conocimiento con generosidad y por creer en mi proceso. Su guía ha dejado huella no solo en mi formación académica, sino también en mi crecimiento como persona.

A todos ustedes, gracias por habitar este camino conmigo y por ser parte de lo que hoy soy.

## Índice

### Contenido

|                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Resumen.....                                                                                                                     | 6         |
| <b>Introducción.....</b>                                                                                                         | <b>7</b>  |
| <b>Capítulo I. La persona y su implicación desde el campo del Desarrollo Humano .....</b>                                        | <b>10</b> |
| Justificación .....                                                                                                              | 10        |
| 1.2 Pertinencia del tema-problema desde el Desarrollo Humano .....                                                               | 12        |
| 1. 2 Implicación personal .....                                                                                                  | 14        |
| <b>Capítulo II. Problematicación .....</b>                                                                                       | <b>19</b> |
| 2.1 ¿Qué es problematizar?.....                                                                                                  | 19        |
| 2.2 Descripción del problema.....                                                                                                | 20        |
| 2.3 Descripción de la población .....                                                                                            | 23        |
| 2.4 Árbol de problemas: Liderazgo empático .....                                                                                 | 24        |
| 2.5 Descripción de categorías.....                                                                                               | 29        |
| 2.6 Pregunta de investigación.....                                                                                               | 35        |
| <b>Capítulo III. Fundamentación teórica.....</b>                                                                                 | <b>37</b> |
| 3.1.- Estado del Arte: El liderazgo desde el cuidado de las relaciones de mandos medios para promover el bienestar laboral ..... | 38        |
| 3.2.- Bienestar laboral: entre el equilibrio, la autopercepción y la validación .....                                            | 40        |
| 3.2.1 Aproximación conceptual y perspectivas del bienestar laboral .....                                                         | 40        |
| 3.2.2 Equilibrio, autopercepción y validación como dimensiones integrales del bienestar laboral.....                             | 43        |
| 3.2.3 Relación del bienestar laboral con la productividad, la salud mental y el enfoque humanista.....                           | 47        |
| 3.3.1 Liderazgo humanizante: definición, fundamentos teóricos y cultura organizacional .....                                     | 48        |
| 3.3.2 Sobrecarga laboral, Capacitación y reconocimiento para un liderazgo sostenible.....                                        | 53        |
| 3.4.- Vincularse y relacionarse: como un líder humanizante desde el ECP .....                                                    | 58        |
| <b>Capítulo IV Fundamentación metodológica.....</b>                                                                              | <b>69</b> |
| 4.1 Enfoque cualitativo.....                                                                                                     | 69        |
| 4.2 El método fenomenológico .....                                                                                               | 70        |

|                                                                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3 El método: Intervención- acción participativa .....                                                                            | 71         |
| 4.4 Taller de intervención en Desarrollo Humano .....                                                                              | 71         |
| 4.4.1 Estructura del Taller de Intervención: Liderazgo Empático .....                                                              | 72         |
| 4.4.2 Consideraciones metodológicas generales .....                                                                                | 83         |
| 4.4.3 Implicaciones éticas .....                                                                                                   | 84         |
| <b>Capítulo V Proceso experiencial de la intervención .....</b>                                                                    | <b>85</b>  |
| 5.1. La experiencia de la intervención .....                                                                                       | 85         |
| 5.2 El Taller: Aprendizajes y proceso de facilitación hacia un liderazgo .....                                                     | 85         |
| 5.3 La experiencia sentida de los líderes participantes del taller .....                                                           | 87         |
| 5.3.1 El proceso vivido desde la perspectiva del facilitador .....                                                                 | 90         |
| 5.4 Reflexiones sobre la población: líderes de mandos medios en contexto .....                                                     | 91         |
| 5.5 El liderazgo organizacional humanizante y transformador a través del .....                                                     | 93         |
| 5.6.- Aporte de la supervisión del facilitador .....                                                                               | 94         |
| 5.7.- Reflexiones finales respecto a primeros hallazgos .....                                                                      | 95         |
| Conclusiones Preliminares del capítulo.....                                                                                        | 96         |
| <b>Capítulo VI. Resultados de la intervención .....</b>                                                                            | <b>99</b>  |
| 6.1.- Bienestar laboral: entre el equilibrio, la autopercepción y la validación .....                                              | 99         |
| 6.1.1 Autopercepción emocional y sentido del propio valor en el rol de líder... ..                                                 | 100        |
| 6.1.2 Equilibrio entre exigencia organizacional y cuidado personal .....                                                           | 104        |
| 6.1.3 Validación, reconocimiento y “salario emocional” como fuentes de<br>bienestar laboral.....                                   | 107        |
| <b>6.2 Los desafíos de un liderazgo humanizante: tensiones entre exigencia<br/>organizacional y desarrollo de la persona .....</b> | <b>110</b> |
| 6.2.1 Sobrecarga, miedo y culpa como tensiones invisibles del liderazgo<br>cotidiano.....                                          | 112        |
| 6.2.2 Carencias en la formación emocional del líder organizacional .....                                                           | 113        |
| 6.2.3 Reconocimiento institucional y apoyo organizacional para sostener un<br>liderazgo humano.....                                | 115        |
| <b>6.3 Vincularse y relacionarse como un líder humanizante desde el<br/>Enfoque Centrado en la Persona .....</b>                   | <b>116</b> |
| 6.3.1 La escucha empática y la presencia como base del vínculo laboral .....                                                       | 118        |
| 6.3.2 Vulnerabilidad, congruencia y autenticidad en la relación líder–<br>colaborador .....                                        | 120        |

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.3.3 La relación como espacio de crecimiento mutuo y tendencia actualizante ..... | 122        |
| <b>Capítulo VII. Conclusiones .....</b>                                            | <b>124</b> |

## **Resumen**

El presente Trabajo de Obtención de Grado analiza el liderazgo empático en un grupo de mandos medios de distintas organizaciones y su impacto en el bienestar laboral en sus equipos. Desde el campo del Desarrollo Humano, el estudio parte del reconocimiento del trabajo como un espacio de construcción de sentido, identidad y vínculo. La intervención se orientó a cómo desarrollar un liderazgo empático en mandos medios que equilibre la eficiencia empresarial con el cuidado de las personas, promueva el crecimiento personal y profesional y contribuya a organizaciones justas y humanas. Desde una fundamentación teórica humanista, con énfasis en el Enfoque Centrado en la Persona, se abordan dimensiones clave del bienestar laboral como el equilibrio, la autopercepción y la validación, así como los desafíos del liderazgo humanizante. Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo con método fenomenológico e intervención–acción participativa, concretado en un taller de intervención en Desarrollo Humano. Los resultados evidencian transformaciones iniciales en la conciencia relacional, la empatía y la práctica del liderazgo y subraya la relevancia del cuidado de las relaciones para el bienestar laboral y organizacional.

**Palabras clave:** Liderazgo empático, Bienestar laboral, Desarrollo Humano, Liderazgo humanizante, Relaciones organizacionales.

## **Introducción**

El presente trabajo corresponde a un proyecto de intervención con enfoque de investigación cualitativa, desde el Desarrollo Humano (DH). Su objeto de estudio es el liderazgo ejercido por mandos medios en el marco de las relaciones interpersonales de trabajo, particularmente en contextos organizacionales caracterizados por altas exigencias de desempeño y crecientes demandas emocionales.

En el entorno organizacional actual, el liderazgo constituye un eje relevante para el logro de resultados; sin embargo, también se configura como un espacio donde emergen tensiones entre la eficiencia institucional y el bienestar de las personas. Los mandos medios ocupan una posición estratégica y, al mismo tiempo, compleja: articulan las directrices institucionales con las necesidades operativas y emocionales de sus equipos. Esta ubicación intermedia los expone a sobrecargas laborales, ambigüedad de rol, presión por resultados y desafíos relacionales que inciden tanto en su experiencia subjetiva como en el clima organizacional.

Desde el Desarrollo Humano, el trabajo no se entiende únicamente como un medio de subsistencia, sino como un espacio de construcción de identidad, sentido y vínculo. En este marco, el liderazgo se concibe como una práctica relacional que influye en la autopercepción, la validación y el equilibrio emocional de las personas. Cuando predominan estilos centrados exclusivamente en el control y la productividad, pueden generarse dinámicas de despersonalización, desgaste emocional y debilitamiento del sentido de pertenencia. Por el contrario, un liderazgo con enfoque humanizante puede favorecer procesos de reconocimiento, confianza y crecimiento mutuo.

La relevancia de este proyecto radica en que las problemáticas asociadas al liderazgo —como el estrés crónico, la sobrecarga laboral y la dificultad para equilibrar resultados con cuidado relacional— no solo afectan el desempeño organizacional, sino también la salud emocional y la calidad de vida de quienes

integran las instituciones. En este sentido, el objeto-problema que orienta el estudio se centra en comprender cómo los mandos medios experimentan su rol de liderazgo y de qué manera un proceso formativo desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) puede favorecer formas más conscientes, empáticas y relacionales de ejercerlo. A partir de esta delimitación surge la siguiente pregunta de intervención: ¿Cómo desarrollar un liderazgo empático que equilibre la eficiencia empresarial con el cuidado de las personas, ayude a los colaboradores a encontrar sentido en su trabajo, promueva el crecimiento personal y profesional, y contribuya a la creación de organizaciones más justas y humanas?

El trabajo integra una reflexión personal y epistemológica que explicita la implicación del autor en el proceso, reconociendo la experiencia vivida como fuente legítima de conocimiento en el DH. Posteriormente, se desarrolla una problematización del fenómeno del liderazgo en contextos organizacionales contemporáneos, considerando factores históricos, culturales y emocionales que han favorecido modelos centrados en el rendimiento y la eficiencia por encima de la dimensión relacional. A partir de este análisis, se delimitan categorías centrales como bienestar laboral, autopercepción, validación, equilibrio, liderazgo humanizante y dimensión relacional del liderazgo.

El marco teórico articula aportes de la psicología humanista, las teorías organizacionales y el Desarrollo Humano, con especial énfasis en el Enfoque Centrado en la Persona. Este marco permite comprender el liderazgo no solo como una función directiva, sino como una presencia que facilita procesos de crecimiento, congruencia y seguridad psicológica dentro de los equipos de trabajo.

Metodológicamente, el estudio se inscribe en un enfoque cualitativo con método fenomenológico y el método de intervención–acción participativa. La propuesta se concreta en el diseño e implementación de un taller de Desarrollo Humano dirigido a mandos medios, orientado a fortalecer la empatía, la autoconciencia, la comunicación y la capacidad de resignificar el rol de liderazgo. La información se obtuvo a partir de registros reflexivos, ejercicios experienciales y espacios de



diálogo grupal, con el propósito de comprender la experiencia vivida de los participantes y los cambios percibidos en su manera de relacionarse.

Los principales hallazgos muestran que, cuando los participantes cuentan con un espacio seguro para explorar sus emociones, cuestionar creencias y reconocer sus tensiones internas, se amplía su comprensión del liderazgo como práctica relacional. Asimismo, se observan procesos de mayor conciencia emocional, disposición a la escucha y revisión de estilos de dirección centrados exclusivamente en el control.

El aporte de este trabajo al Desarrollo Humano consiste en evidenciar que la formación en liderazgo, cuando se fundamenta en principios humanistas y relacionales, puede constituirse en una vía para promover bienestar, congruencia y responsabilidad en contextos organizacionales. Más que proponer un modelo prescriptivo, la investigación-intervención invita a resignificar el liderazgo desde el cuidado de las relaciones, reconociendo que el bienestar laboral y el desarrollo humano forman parte de las condiciones que posibilitan organizaciones más sostenibles y coherentes con la dignidad de las personas. Este proyecto busca contribuir a la reflexión y práctica del liderazgo desde una mirada humanizante, integrando teoría, experiencia e intervención como caminos complementarios para comprender y transformar la realidad organizacional.

## **Capítulo I. La persona y su implicación desde el campo del Desarrollo Humano**

### **Justificación**

La pertinencia de desarrollar un liderazgo empático, relaciones personales sanas, y una comunicación efectiva en el liderazgo empresarial es crucial en el contexto actual debido a la creciente demanda de organizaciones que prioricen el bienestar emocional de sus colaboradores. En un mundo interconectado y diverso, el liderazgo empresarial enfrenta el reto no solo enfocarse en resultados, sino también en la creación de entornos laborales humanizados, que favorezcan el crecimiento personal y profesional de las personas. Este enfoque coincide con la propuesta del Desarrollo Humano, que busca promover el bienestar integral de las personas y su capacidad para autorrealizarse.

El objeto de estudio de este proyecto es el liderazgo empresarial, en particular su dimensión relacional y su incidencia en el bienestar y desarrollo de las personas dentro de la organización. El estudio analiza el liderazgo desde una perspectiva humanista, con énfasis en la empatía, la inteligencia emocional y la comunicación efectiva como componentes centrales de una práctica directiva que promueva relaciones laborales más conscientes y respetuosas.

Este modelo se basa en teorías clave del Desarrollo Humano, como el Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers, que resalta la importancia de la autenticidad, la empatía y la aceptación positiva incondicional en las relaciones humanas (Rogers, 2002). Además, las ideas de Abraham Maslow sobre la autorrealización y la jerarquía de necesidades son relevantes, ya que un liderazgo empático puede ayudar a satisfacer tanto las necesidades emocionales como las de pertenencia y estima de los colaboradores, y de este modo contribuir a su desarrollo integral (Maslow, 1943). En esta misma línea humanista, Rosenberg

enfatisa el desarrollo de una comunicación consciente basada en la observación sin juicio, la expresión auténtica de sentimientos y necesidades, y la formulación de peticiones claras y respetuosas, lo cual fortalece la empatía, reduce los conflictos interpersonales y promueve relaciones laborales más colaborativas y humanizantes (Rosenberg, 2015).

La importancia de abordar este tema radica en la necesidad de transformar las culturas organizacionales hacia modelos más inclusivos y humanizados. La falta de comprensión empática y habilidades emocionales en el liderazgo empresarial puede generar ambientes tóxicos y perjudicar tanto el bienestar de los empleados como el rendimiento organizacional. A través de este trabajo, se espera no solo mejorar las dinámicas laborales, sino también contribuir a la solución de problemas sociales más amplios, como el estrés laboral crónico y la desmotivación, factores que afectan significativamente a las personas en su vida cotidiana.

Autores como Daniel Goleman (1995) han señalado que la inteligencia emocional es un componente esencial del liderazgo efectivo. Desarrollar la empatía y la autogestión emocional no solo mejora las relaciones interpersonales, sino que también facilita la toma de decisiones más éticas y colaborativas. Esto es especialmente importante en un contexto empresarial donde los líderes deben equilibrar la eficiencia con el cuidado de las personas a su cargo. La intervención propuesta pretende abordar este equilibrio mediante la provisión de herramientas prácticas que permitan a los líderes adoptar un enfoque más humano y relacional.

En términos de su aporte al Desarrollo Humano este proyecto se alinea con las ideas de Viktor Frankl, quien subraya la importancia de encontrar sentido incluso en las circunstancias más difíciles (Frankl, 2015). Un liderazgo empático puede ayudar a los colaboradores a encontrar mayor sentido en su trabajo, al verse valorados y apoyados por sus líderes. En última instancia, este enfoque no solo beneficia a las empresas al mejorar el clima laboral y los resultados, sino que también fomenta el desarrollo integral de las personas y favorece la construcción de organizaciones más justas y humanas.

Este proyecto es pertinente porque responde a una necesidad urgente en el ámbito empresarial: la de formar líderes que, además de ser eficientes, sean capaces de construir relaciones interpersonales sanas, basadas en la empatía y la comunicación efectiva. A través de este enfoque, se busca no solo mejorar el rendimiento organizacional, sino también promover el bienestar emocional de los colaboradores, contribuyendo así tanto al desarrollo humano como a una sociedad más equitativa y consciente.

## **1.2 Pertinencia del tema-problema desde el Desarrollo Humano**

La pertinencia de desarrollar un liderazgo empático, relaciones interpersonales saludables y una comunicación efectiva en el ámbito empresarial resulta fundamental en el contexto actual, marcado por la exigencia de organizaciones que reconozcan el bienestar emocional como un factor estratégico. Las dinámicas laborales contemporáneas demandan líderes capaces de integrar desempeño y sensibilidad relacional, de modo que los objetivos institucionales no se alcancen a costa del desgaste humano.

Desde esta perspectiva, el liderazgo deja de entenderse exclusivamente como gestión de resultados y se concibe como una práctica que influye en la cultura organizacional, en la experiencia subjetiva del trabajo y en la calidad de los vínculos profesionales. Este planteamiento dialoga con el Desarrollo Humano, en tanto reconoce a la persona como centro de la organización y subraya la importancia de generar condiciones que favorezcan su crecimiento, sentido de pertenencia y realización.

El objeto de estudio de este proyecto es el liderazgo en el marco de las relaciones interpersonales de trabajo entre mandos medios y colaboradores. El análisis se enfoca en su dimensión relacional y en la manera en que la empatía, la inteligencia emocional y la comunicación efectiva influyen en la calidad del vínculo laboral y en el bienestar organizacional.

El sustento teórico del modelo se inscribe en la tradición humanista del Desarrollo Humano, que concibe a la persona como un ser con potencial de crecimiento y capacidad de autodirección. Desde esta perspectiva, el liderazgo se entiende como una relación que puede facilitar o inhibir dicho desarrollo. La propuesta de Carl Rogers aporta elementos centrales al destacar la congruencia del líder, su capacidad de comprensión empática y su disposición a ofrecer un clima de aceptación que favorezca la confianza y la apertura interpersonal (Rogers, 1995).

Por su parte, la teoría motivacional de Abraham Maslow permite comprender que el entorno organizacional influye directamente en la satisfacción de necesidades psicológicas fundamentales, tales como la pertenencia, la estima y la autorrealización (Maslow, 1943). Cuando el liderazgo reconoce estas dimensiones, crea condiciones que fortalecen el compromiso y el sentido del trabajo.

Asimismo, la Comunicación No Violenta propuesta por Marshall Rosenberg introduce herramientas concretas para transformar los patrones relacionales dentro de las organizaciones. Al promover una expresión clara de necesidades y una escucha libre de juicio, este enfoque contribuye a construir interacciones más respetuosas y colaborativas, lo que impacta de manera positiva en la cultura organizacional (Rosenberg, 2015).

La relevancia de este estudio también se sustenta en el impacto directo que el liderazgo ejerce sobre la experiencia subjetiva del trabajo. Más allá de los indicadores de productividad, la forma en que los mandos medios se relacionan con sus equipos influye en la percepción de reconocimiento, justicia y sentido de pertenencia dentro de la organización. Cuando estas dimensiones se descuidan, se debilita el compromiso y aumenta el desgaste emocional.

Por ello, analizar el liderazgo desde una perspectiva relacional permite comprender cómo las prácticas directivas inciden en la salud psicosocial de los colaboradores y en la sostenibilidad organizacional a largo plazo. Este enfoque no solo atiende problemáticas internas de la empresa, sino que dialoga con desafíos

contemporáneos vinculados al equilibrio entre desempeño, bienestar y dignidad en el trabajo.

## **1. 2 Implicación personal**

El tema del desarrollo de un liderazgo empático y el fomento de una cultura organizacional humanizada me interesa profundamente porque se alinea con mi vocación y experiencia en la enseñanza, la comunicación, y mi pasión por el Desarrollo Humano. A lo largo de mi carrera, he visto cómo la falta de empatía y habilidades emocionales puede afectar negativamente no solo el rendimiento en el trabajo, sino también el bienestar general de las personas. Este interés está vinculado a mi contexto profesional como consultor en comunicación y educación, donde he trabajado directamente con líderes y equipos para mejorar sus habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.

Mi atracción hacia este tema también proviene de mi formación en el Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers, que destaca la importancia de la comprensión empática y la comprensión genuina en las relaciones humanas. He vivido situaciones en las que la falta de empatía y comunicación efectiva ha llevado a conflictos y desmotivación, tanto en el ámbito laboral como en el personal. Estas experiencias refuerzan mi convicción de que un liderazgo empático no solo mejora el ambiente laboral, sino que también puede transformar la cultura organizacional y crear un espacio en el que las personas se sientan valoradas y apoyadas.

Considero que este tema es valioso para mi trabajo porque aborda un aspecto esencial del liderazgo moderno: la necesidad de integrar la inteligencia emocional y la empatía en la gestión de personas. El estudio del liderazgo resulta pertinente porque los mandos medios actúan como mediadores entre las políticas institucionales y la experiencia cotidiana del trabajo. Sus decisiones comunicativas, formas de retroalimentación y manejo de los conflictos influyen directamente en la confianza del equipo y en la percepción de justicia organizacional. Comprender

estas dinámicas permite identificar cómo ciertas prácticas directivas favorecen la colaboración y el compromiso, mientras que otras generan distanciamiento y desgaste emocional.

Mi trabajo en este campo puede ayudar a las empresas a evolucionar hacia este tipo de liderazgo y beneficiar tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

La implicación personal se refiere a la integración y reconocimiento consciente de las propias experiencias, valores y emociones en las relaciones interpersonales, grupales y en el proceso de investigación o intervención. Este enfoque va más allá de la simple objetividad científica, ya que posibilita una conexión más profunda y significativa entre el investigador, el objeto de estudio, los participantes y el contexto en el que se desarrolla el trabajo. Al reconocer y abordar sus propias emociones y pensamientos, el investigador no solo enriquece su comprensión del tema, sino que también facilita una conexión más auténtica con los otros involucrados en el proceso.

Carl Rogers destaca la importancia de esta conexión auténtica al enfatizar la escucha profunda y genuina, un componente esencial de la implicación personal. Rogers plantea la pregunta:

¿logro oír los sonidos y sentir la forma del mundo interno de mi interlocutor?  
¿Soy capaz de vibrar ante lo que me dice con tal profundidad que siento el significado de lo que le atemoriza y que, sin embargo, querría comunicar, además de lo que le es conocido? (Rogers, 1995, p. 16).

Esta reflexión subraya la necesidad de una conexión empática en las interacciones humanas, donde el facilitador no solo actúa como un oyente pasivo, sino como un participante activo que se involucra emocionalmente con el otro. La capacidad de resonar con el mundo interno del interlocutor, tal como lo describe Rogers, es fundamental no solo en el contexto terapéutico, sino también en la investigación y la práctica profesional, especialmente en el Desarrollo Humano.

Además, la implicación personal permite al investigador mantener una actitud reflexiva y crítica hacia su propio posicionamiento frente al objeto de estudio. Esta postura facilita la identificación de posibles sesgos, promueve una mayor transparencia en el proceso investigativo y refuerza la conexión entre la teoría y la práctica. En el contexto de un Trabajo de Obtención de Grado (TOG) en Desarrollo Humano, donde la comprensión profunda de los procesos emocionales y relacionales es crucial, explicitar la implicación personal no solo valida la metodología empleada, sino que también potencia la relevancia y el impacto del trabajo final.

Escuché por primera vez sobre la importancia de desarrollar el liderazgo empático, relaciones personales sanas, y la comunicación efectiva en el liderazgo empresarial durante mi trabajo como consultor en comunicación y liderazgo en entornos corporativos y ya de manera más formal a través de mis estudios en la maestría en Desarrollo Humano.

Este tema está íntimamente relacionado con mi rol como consultor donde me dedico a capacitar a líderes empresariales en habilidades que promuevan la empatía, la autenticidad, y la comunicación efectiva, fundamentales para un liderazgo transformador y relaciones personales sanas en el ámbito empresarial. Tiene también mucho que ver con experiencias que he vivido con las relaciones tóxicas en el trabajo.

Lo relaciono con mi experiencia personal y con las ideas de varios autores clave en el estudio de las relaciones humanas. Martin Buber (1923) destaca la profundidad de las relaciones Yo-Tú, en las que el otro es tratado como un ser pleno y único, lo que refleja la importancia de establecer conexiones auténticas. Esta noción se complementa con la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman (2018), que resalta la empatía como un elemento esencial en el liderazgo. Además, se vincula con los principios de comunicación de Thomas Gordon (2003), quien promueve el uso de mensajes Yo para superar las barreras en la comunicación, y con Carl Rogers (1961), quien enfatiza la escucha genuina para una comprensión auténtica del otro.



Sé que el liderazgo empático es crucial para fomentar un entorno de trabajo saludable y productivo. La capacidad de un líder para establecer relaciones personales sanas y comunicarse de manera efectiva es fundamental para crear un equipo cohesionado y motivado. Las relaciones Yo-Tú, como propone Buber (1923), permiten un liderazgo que va más allá de lo transaccional, fomentando conexiones genuinas y un respeto mutuo que impulsa el rendimiento y el bienestar de los colaboradores.

Mi relación con estas ideas se profundizó a partir de una experiencia personal que me causó un profundo dolor. Viví una relación laboral en la que me sentí miserable al ir a trabajar cada día. Además, el ambiente era tan tóxico que no solo yo me sentía así; todos los demás también lo estaban, lo que afectó gravemente la moral del equipo. Este entorno negativo tuvo un impacto directo en la empresa con la cual estaba comprometido, al punto de que no se alcanzaban las cuotas mensuales, y decidí dejar el lugar en el que, inicialmente, me gustaba trabajar.

Adicionalmente, identifico como invalido las emociones de las personas y eso tiene que ver particularmente con mis relaciones familiares donde no se prestaba mucha atención a las muestras afectivas y si bien puedo decir que mi niñez fue muy feliz, puedo observar como la parte fría, metódica que si bien, me hace sentir seguro, hace eco en mis relaciones personales. A menudo, soy percibido como distante o frío, lo que me ha llevado a reflexionar sobre la necesidad de equilibrar esa parte de mi personalidad con un enfoque más empático y emocionalmente consciente. Esta introspección me ha permitido entender cómo mi historia personal influye en mi forma de interactuar con los demás y cómo podría mejorar la calidad de mis relaciones tanto en el ámbito personal como profesional, al mismo tiempo dándole sentido a mi proyecto de obtención de grado.

He leído a Martin Buber (1923), El proceso de convertirse en persona de Carl Rogers (1961), Social Intelligence (2006) y Emotional Intelligence de Daniel Goleman (1995), El arte de amar de Eric Fromm (2003) entre otros varios textos de diversos autores. Estas lecturas me han brindado una comprensión profunda de cómo la empatía, las relaciones personales sanas y la comunicación efectiva

pueden ser integradas en un liderazgo empresarial que promueva tanto el bienestar individual como el éxito organizacional.

El tema está estrechamente vinculado con mi experiencia profesional y personal. Como consultor en comunicación y liderazgo, he trabajado directamente en entornos corporativos donde la falta de empatía y las relaciones tóxicas han tenido un impacto significativo en la moral del equipo y en el rendimiento empresarial. Además, la reflexión sobre mis propias experiencias, tanto laborales como familiares, me llevan a comprender la importancia de equilibrar la racionalidad con la empatía, lo que subraya la relevancia de este tema.

## **Capítulo II. Problematicación**

### **2.1 ¿Qué es problematizar?**

Problematizar constituye un momento central en el proceso de investigación, ya que permite transformar un tema de interés en un problema susceptible de ser estudiado de manera sistemática y rigurosa. De acuerdo con Galindo (2020), la problematización implica reconocer que un tema, aun cuando sea relevante o significativo para quien investiga, no se convierte automáticamente en un problema de investigación. Al respecto, el autor señala que: “el tema elegido (sea problemático o no en términos reales), no es aún un problema de investigación. [...] es necesario problematizar el tema para que se convierta en problema de investigación” (p. 35). Esta afirmación subraya que la problematización exige un ejercicio reflexivo que permita delimitar, cuestionar y dotar de sentido investigativo a la experiencia o fenómeno elegido.

Desde esta perspectiva, problematizar implica ir más allá de la descripción del tema y asumir una postura crítica frente a la realidad que se desea estudiar. En el campo del Desarrollo Humano, este proceso adquiere especial relevancia, ya que es parte de una implicación personal y relacional del investigador con la experiencia vivida. Este enfoque parte de la idea de que el conocimiento emerge del encuentro entre la persona y su contexto. Así, problematizar supone convertir una vivencia significativa en un objeto de reflexión que pueda ser comprendido en su complejidad y profundidad.

En consonancia con lo anterior, Hernández, Fernández y Baptista (2014) destacan que el planteamiento del problema es el eje que da sentido a toda investigación, al afirmar que “toda investigación cobra significado debido al planteamiento de un problema. El término problema designa precisamente una dificultad que no puede resolverse automáticamente, sino que requiere una investigación” (p. 31). Esta

definición enfatiza que un problema de investigación no se reduce a una inquietud general, sino que se configura como una situación concreta que demanda ser analizada, comprendida y abordada de manera sistemática.

De este modo, la problematización se constituye como un proceso de clarificación y delimitación que permite articular la experiencia personal con un marco teórico y metodológico. En investigaciones de corte humanista, este ejercicio favorece una comprensión más profunda del fenómeno estudiado, al reconocer las dimensiones subjetivas, relacionales y contextuales implicadas. Problematizar, entonces, no solo orienta el rumbo de la investigación, sino que establece las bases para una justificación sólida, una pregunta pertinente y una intervención coherente con los principios del Desarrollo Humano.

## **2.2 Descripción del problema**

El liderazgo empático es un estilo de liderazgo que busca el equilibrio entre la eficiencia empresarial y el bienestar de los empleados, con el objetivo de crear una cultura organizativa más humana e integradora (Khan et al., 2024). Este enfoque hace hincapié en la importancia de comprender y atender las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados, sin dejar de centrarse en los resultados de la organización. Históricamente, los modelos de liderazgo han priorizado la productividad y los resultados financieros y con frecuencia han dejado de lado los aspectos humanos de la dinámica laboral. Sin embargo, a medida que las estructuras organizativas evolucionan en respuesta a los cambios sociales y al creciente reconocimiento de la importancia del bienestar de los empleados, el liderazgo empático ha ganado importancia como estrategia necesaria para el éxito sostenible.

El núcleo del liderazgo empático es la capacidad de fomentar la escucha activa y la comprensión genuina de las emociones y necesidades de los empleados. Al crear un entorno de confianza y comunicación abierta, los líderes pueden establecer relaciones interpersonales saludables que no sólo mejoran la moral en el lugar de

trabajo, sino también el rendimiento de la organización. Estudios empíricos sugieren que las organizaciones en las que los líderes demuestran una elevada inteligencia emocional, en particular empatía, experimentan mayores niveles de satisfacción de los empleados y menores tasas de rotación (Miao, Humphrey & Qian, 2017). Esto subraya la creciente comprensión de que el bienestar de los empleados está intrínsecamente ligado al éxito empresarial, y que fomentar la empatía en las prácticas de liderazgo es esencial en los lugares de trabajo modernos.

Uno de los aspectos más significativos del liderazgo empático es su papel a la hora de ayudar a los empleados a encontrar sentido a su trabajo. Cuando los líderes reconocen activamente las contribuciones de los miembros de su equipo y alinean sus funciones con sus valores y aspiraciones personales, es más probable que los empleados experimenten una sensación de propósito y motivación intrínseca. En este sentido, Sinek (2011) sostiene que las personas no se comprometen únicamente con lo que hacen, sino con la razón que da sentido a su acción, afirmando que “la gente no compra lo que haces, la gente compra el por qué lo haces” (p. 46). Trasladado al contexto organizacional, los líderes que comunican claramente el propósito de su labor inspiran un mayor compromiso emocional y sentido de pertenencia. Este enfoque fomenta la motivación intrínseca, ya que los empleados se sienten valorados no sólo por su productividad, sino también por su individualidad. La investigación sobre la teoría de la motivación destaca la importancia de la autorrealización y la realización en el lugar de trabajo, demostrando que los empleados que obtienen un significado de su trabajo están más comprometidos y rinden mejor a lo largo del tiempo. Así pues, el liderazgo empático contribuye directamente tanto a la satisfacción personal como a la resiliencia y sostenibilidad organizativa.

Otro elemento crítico del liderazgo empático es su enfoque en el fomento del crecimiento tanto personal como profesional dentro de la organización. Los líderes deben invertir en programas de formación que desarrollen la inteligencia emocional, las habilidades de comunicación y las técnicas de gestión colaborativa. Al dotar a los líderes de estas herramientas, las organizaciones pueden crear lugares de

trabajo más equilibrados y emocionalmente inteligentes. Los estudios han demostrado que las organizaciones que hacen especial hincapié en la inteligencia emocional presentan una mejor dinámica de equipo, una mejor resolución de conflictos y una resolución de problemas más innovadora. Al cultivar estas habilidades en los líderes, el liderazgo empático garantiza que tanto los empleados como las organizaciones estén mejor preparados para navegar por las complejidades de los cambiantes entornos de trabajo modernos.

Además, un liderazgo empático desempeña un papel fundamental en la promoción de la justicia organizativa y la inclusión. Aplicar políticas que den prioridad a la transparencia, la equidad y la responsabilidad social ayuda a crear una cultura en el lugar de trabajo en la que los empleados se sienten valorados y apoyados. Tales políticas no sólo impulsan el éxito organizativo, sino que también contribuyen al desarrollo integral de los individuos y fomentan un entorno corporativo más consciente y humano. La noción de responsabilidad social en el liderazgo se reconoce cada vez más como un componente vital del éxito organizativo a largo plazo, ya que alinea los objetivos corporativos con necesidades sociales más amplias. Al integrar la empatía y la inclusión en las prácticas de liderazgo, las organizaciones pueden convertirse en agentes de un cambio social positivo.

En síntesis, el liderazgo empático ofrece un enfoque transformador de la gestión de las organizaciones al hacer hincapié tanto en los resultados empresariales como en el bienestar humano. Este estilo de liderazgo fomenta la escucha activa, la motivación intrínseca, la inteligencia emocional y las políticas inclusivas, y con ello genera espacios de trabajo eficientes, justos y solidarios. Las implicaciones más amplias del liderazgo empático se extienden más allá de los límites organizacionales y contribuyen a una mayor justicia social y al desarrollo humano. A medida que las organizaciones sigan evolucionando, la integración de la empatía en el liderazgo se convertirá probablemente en un elemento indispensable tanto para el éxito de la organización como para el progreso de la sociedad.

### **2.3 Descripción de la población**

La población de estudio estuvo conformada por cinco mandos medios —hombres y mujeres de entre 40 y 60 años— que ocupan posiciones de liderazgo en distintos contextos organizacionales. Los participantes presentan trayectorias laborales diversas, incluyendo tanto líderes con varios años de experiencia en el cargo como otros de reciente incorporación al rol. Desempeñan funciones administrativas, técnicas, de capacitación y de gestión, con responsabilidad directa o indirecta sobre equipos de trabajo.

En general, se trata de líderes que enfrentan altos niveles de exigencia operativa, toma de decisiones constantes y presión por resultados, lo que impacta en sus relaciones interpersonales, su autopercepción como líderes y su bienestar emocional. La población se caracteriza por una búsqueda de equilibrio entre el cumplimiento de objetivos organizacionales y el establecimiento de relaciones laborales más empáticas, así como por necesidades recurrentes de reconocimiento, capacitación en liderazgo, comunicación, gestión emocional y desarrollo de una identidad clara en el puesto.

Esta población fue seleccionada por su participación directa en procesos de coordinación, toma de decisiones y gestión de personas, lo que permitió identificar problemáticas y necesidades relacionadas con el ejercicio del liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y la gestión emocional en el contexto organizacional.

## **2.4 Árbol de problemas: Liderazgo empático**





**Problema central (tronco):**

La problemática que orienta este estudio se refiere a la insuficiente presencia de liderazgo empático en diversos contextos organizacionales, situación que puede generar tensiones entre la eficiencia institucional y el bienestar de las personas.

El Enfoque Centrado en la Persona (ECP), propuesto por Rogers (1961), plantea que todo individuo posee una tendencia actualizante orientada al crecimiento y la realización de sus potencialidades. No obstante, esta tendencia requiere actitudes facilitadoras: empatía, congruencia y aceptación positiva incondicional. Cuando estas actitudes no están presentes en el entorno relacional, pueden desarrollarse defensas, incongruencias y experiencias de desvalorización. Trasladado al contexto organizacional, un liderazgo que carece de empatía o autenticidad puede obstaculizar procesos de desarrollo personal y colectivo.

### **Causas raíz:**

#### **1. Modelos de liderazgo históricos:**

- Los estilos de liderazgo tradicionales priorizan la productividad y los resultados financieros sobre los aspectos humanos en el lugar de trabajo.
- Las estructuras organizativas han tardado en evolucionar para reconocer el bienestar de los empleados como parte integral del éxito.

Bass y Avolio (1994) describen cómo los enfoques tradicionales priorizaron el rendimiento y la eficiencia operativa. Si bien estos modelos aportaron estructura organizativa, su aplicación rígida puede reducir la consideración de la dimensión emocional del trabajo.

#### **2. Falta de inteligencia emocional:**

- No se hace suficiente hincapié en el desarrollo de la inteligencia emocional (IE) entre los líderes.
- Formación limitada en habilidades como la escucha activa, la empatía y la comunicación dentro de los programas de desarrollo del liderazgo.

Goleman (2006) sostiene que la autoconciencia y la empatía constituyen competencias centrales para la gestión relacional. En el marco del ECP, estas

capacidades se relacionan con la congruencia y la comprensión empática, actitudes que facilitan climas psicológicamente seguros.

### **3. Desconexión entre las funciones de los empleados y sus valores personales:**

- Los líderes no alinean las tareas de los empleados con sus valores y aspiraciones personales.
- Reconocimiento limitado de las contribuciones y motivaciones individuales, lo que conduce a una falta de propósito en el lugar de trabajo.

La teoría de la autodeterminación propone que el bienestar se fortalece cuando se satisfacen las necesidades de autonomía, competencia y vinculación (Deci & Ryan, 2000). De manera convergente, Maslow (1943) señala que las personas buscan satisfacer necesidades de pertenencia, estima y autorrealización.

### **4. Ausencia de políticas inclusivas:**

- Las políticas organizativas no dan prioridad a la transparencia, la equidad o la responsabilidad social.
- Insuficiente atención al fomento de un entorno laboral justo e integrador que valore la individualidad de los empleados.

desde la perspectiva de la justicia organizativa, Greenberg (1990) argumenta que la percepción de equidad influye en el compromiso y la confianza institucional. Desde el Desarrollo Humano, esta dimensión puede comprenderse como parte del reconocimiento de la dignidad y singularidad de la persona en el ámbito laboral.

### **Efectos (Ramas):**

#### **1. Desvinculación de los empleados:**

- Los empleados se sienten infravalorados, lo que reduce su satisfacción y motivación en el trabajo.
- Mayores niveles de estrés, agotamiento y desvinculación crónica en el lugar de trabajo.

## **2. Aumento de la rotación:**

- Las organizaciones con baja empatía por parte del liderazgo experimentan mayores tasas de rotación de empleados.
- Pérdida de talento debido a la falta de conexión emocional y apoyo por parte del liderazgo.

## **3. Reducción del rendimiento organizativo:**

- Menor productividad e innovación debido a dinámicas de equipo ineficaces y mala resolución de conflictos.
- Oportunidades perdidas para la resolución creativa de problemas y el crecimiento colaborativo.

## **4. Falta de justicia organizativa:**

- La cultura del lugar de trabajo fomenta la desigualdad y la alienación, socavando tanto la lealtad de los empleados como la integridad de la organización.
- Contribución limitada a una responsabilidad social más amplia, al no alinear los objetivos corporativos con el bienestar social.

La literatura revisada documenta que contextos laborales caracterizados por sobrecarga, falta de reconocimiento y escasa coherencia de valores pueden incrementar el riesgo de desgaste profesional (Maslach & Leiter, 2016).

Además, la calidad de la relación líder–colaborador se asocia con el compromiso y la permanencia organizacional (Bass & Avolio, 1994). Rogers (1961) plantea que las relaciones facilitadoras promueven apertura a la experiencia y crecimiento. Cuando predominan dinámicas de despersonalización o inequidad, pueden debilitarse tanto la cohesión grupal como la responsabilidad social institucional.

Este árbol de problemas pone de relieve cómo la ausencia de un liderazgo empático no sólo afecta al bienestar individual de los empleados, sino que también repercute negativamente en el éxito de la organización y en la justicia social.

## 2.5 Descripción de categorías

En el entorno empresarial moderno, los vínculos y las emociones juegan un rol esencial en la dinámica organizacional y en la efectividad de los equipos de trabajo. Los mandos medios, en particular, se encuentran en una posición estratégica para influir en el clima laboral y fomentar relaciones empáticas y constructivas con sus equipos. Sin embargo, a menudo enfrentan obstáculos que limitan su capacidad de ejercer un liderazgo que priorice el bienestar y las relaciones interpersonales. Este trabajo, basado en el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) de Carl Rogers (1961), se enfoca en desarrollar un programa que promueva el liderazgo empático y un ambiente de trabajo positivo en el contexto empresarial.

La visión de la persona para Rogers es espontánea y responsablemente libre, consciente de su libertad de elegir y de las consecuencias de sus elecciones más allá de una persona que solo opera, repite o sigue órdenes o condicionamientos. En este sentido menciona:

si la vida plena del futuro consiste en condicionar a los individuos mediante el control de su ambiente y de sus gratificaciones, de manera tal que resulten inexorablemente productivos, juiciosos, felices, o lo que sea, nada de esta vida plena me interesa ya. Pienso que esa es una falsificación de la vida plena, que incluye todo, excepto aquello que la hace plena (Rogers, 1961, p. 372-373).

Desde esta perspectiva, la autenticidad se entiende como la congruencia entre la experiencia interna de la persona, su conciencia y su expresión en la relación con otros. Implica que el individuo pueda reconocer lo que siente y piensa, asumirlo sin negarlo ni distorsionarlo y comunicarlo de manera responsable en el vínculo interpersonal. Este enfoque invita a reflexionar sobre la importancia de un liderazgo que respete dicha congruencia y las necesidades humanas frente a exigencias exclusivamente productivas.

Para comprender mejor los desafíos y las necesidades de los mandos medios, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco personas en puestos de liderazgo,

hombres y mujeres, con experiencias laborales diversas: algunos con varios años en el cargo y otros nuevos en el rol. La sistematización de estas entrevistas reveló las principales ideas y desafíos que estructuran este trabajo, organizados en tres categorías clave que afectan la capacidad de los líderes para establecer un ambiente de trabajo saludable:

- Categoría 1; Bienestar laboral:** entre el equilibrio, la autopercepción y la validación.
- Categoría 2; Los desafíos de un liderazgo humanizante:** de la sobrecarga laboral a la necesidad de capacitación y reconocimiento.
- Categoría 3; Vincularse y relacionarse:** como un líder humanizante desde el ECP

### **2.5.1 Categoría 1: Bienestar laboral: entre el equilibrio, la autopercepción y la validación**

#### **Problemas**

Los líderes de mandos medios enfrentan diversas dificultades que limitan su desarrollo y su desempeño efectivo. La falta de reconocimiento y validación en sus funciones contribuye a una percepción negativa de sí mismos, lo cual afecta su confianza y, en algunos casos, provoca temor al ejercicio pleno de su liderazgo. Uno de los entrevistados, E1, expresó:

“La palabra ‘líder’ es muy fuerte para mí. Hace varios años, tuve dos oportunidades y no las tomé por miedo.”

La percepción negativa de sí mismos puede generar conflictos internos que dificultan su capacidad para liderar con confianza. Esto se relaciona con lo que plantea Maslow: “La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de confianza, valía, fortaleza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo” (Maslow, 1954, p. 45). Sin embargo, la falta de esta

satisfacción puede tener el efecto contrario, afectando la seguridad emocional y profesional del líder.

La presión constante en el entorno laboral agrava estas tensiones. E4 comenta:

“A veces surgen conflictos porque mi posición me obliga a tomar decisiones que no siempre son bien recibidas”.

Esto refleja una incongruencia que, como describe DiCaprio, puede manifestarse en emociones negativas y una percepción incompleta o fuera de tono con la propia personalidad (DiCaprio, 1986).

### **Necesidades**

Para abordar estos desafíos, los líderes necesitan un entorno que les brinde apoyo continuo, reconocimiento y herramientas para la gestión emocional. Lafarga propone que el desarrollo humano incluye empatía, afecto incondicional y congruencia entre pensamientos, sentimientos y acciones (Lafarga, 2010). Esto es esencial para que los líderes encuentren un equilibrio adecuado entre sus vidas personal y laboral, logrando sentirse escuchados y valorados.

## **2.5.2 Categoría 2: Los desafíos de un liderazgo humanizante - de la sobrecarga laboral a la necesidad de capacitación y reconocimiento**

### **Problemas**

Dentro del contexto organizacional, los mandos medios desempeñan un papel crucial en el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades operativas y el bienestar de los equipos. A menudo enfrentan desafíos como la sobrecarga laboral y la falta de reconocimiento. Uno de los entrevistados mencionó:

“A veces nos sentimos apurados, y además hay temas personales que la gente suele traerte para resolver, ya que mi función es ayudar” (E1).

Estas demandas, sumadas a la carencia de tiempo y espacio para su propio desarrollo, limitan su capacidad de ejercer un liderazgo empático. Según Viktor

Frankl, la capacidad de encontrar significado en el trabajo es esencial para superar los desafíos: “Quien tiene un por qué para vivir puede soportar casi cualquier cómo” (Frankl, 2015, p. 81).

Por otra parte, la falta de reconocimiento externo también afecta la identidad profesional de los líderes. Uno de ellos explicó: “Creo que soy un especialista, la única persona que sabe sobre lo que hago” (E1). Como señala Maslow, la necesidad de reconocimiento y estima es fundamental para el desarrollo humano, ya que promueve características como el respeto propio, la confianza y la seguridad (Maslow, 1954).

E5 comentó sobre su experiencia en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: “Intento balancear mi vida laboral y personal de manera adecuada, asegurándome de dar a cada cosa su tiempo y espacio.” Esta declaración refleja la importancia de un enfoque humanizante que respete la individualidad de cada miembro del equipo y promueva una cultura de respeto mutuo y bienestar.

Un liderazgo humanizante desde el ECP requiere que las organizaciones escuchen y valoren a sus líderes. Según, “la conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía, puesto que, cuanto más abiertos nos hallemos a nuestras propias emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás” (Goleman, 2006, p. 66). Este enfoque fomenta líderes empáticos capaces de construir relaciones sólidas y auténticas con sus equipos.

## **Necesidades**

Por otra parte, las necesidades de los líderes son claras y abarcan áreas fundamentales para su desarrollo y bienestar. Existe una demanda de capacitación que permita fortalecer habilidades y conocimientos, y un enfoque de apertura que impulse la creatividad y la colaboración. También se requiere una infraestructura sólida que facilite el desempeño diario y elimine obstáculos operativos. Igualmente, son necesarias oportunidades de crecimiento profesional que promuevan la autonomía, y permitan que cada miembro pueda tomar decisiones y asumir responsabilidades en su rol con mayor confianza y seguridad.



El ECP de Carl Rogers (1961), enfatiza la importancia del autoconocimiento y la autorrealización, lo cual implica que un líder humanizante debe ser consciente de sus propias necesidades y limitaciones. En las entrevistas, varios líderes expresaron su necesidad de capacitación para mejorar sus habilidades de liderazgo. Un entrevistado comentó: "El hecho de tener personas que te reportan directamente puede ser intimidante. En su momento, pensé: 'me lo aviento, pero necesito ir a un curso o algo sobre cómo manejar gente', porque no creo que sea tan sencillo" (Entrevistado 1).

Este testimonio sugiere que la falta de capacitación en gestión humana limita la capacidad de los líderes para desarrollar relaciones de confianza y apoyo con sus equipos, ya que les impide sentirse competentes en su rol.

Buber nos advierte en contra cualquier visión que se muestre indiferente ante el sufrimiento de los demás, sólo emplea las habilidades sociales para fines exclusivamente egoístas y recomienda, en su lugar, una postura que tenga en cuenta la empatía y el respeto, una visión que asume la responsabilidad de los demás y de uno mismo. (Goleman, 2005, p. 317).

En este sentido, los líderes reconocen la necesidad de trabajar en su empatía y habilidades interpersonales. Como uno de ellos señaló: "Un líder debe ser capaz de ponerse en los zapatos de los demás, entender sus preocupaciones y actuar en consecuencia" (E4).

La empatía, no solo es una habilidad, sino una actitud que requiere autenticidad y apertura emocional. Para fomentar esta actitud, es esencial que los líderes reciban capacitación continua en habilidades de comunicación y gestión emocional, lo cual les permitirá crear un ambiente de trabajo positivo y empático.

Fomentar un liderazgo empático implica que las empresas también reconozcan y cuiden los vínculos y las emociones de sus líderes. Al hacerlo, no solo se promueve el bienestar de los líderes y sus equipos, sino también el desarrollo de una cultura organizacional donde el cuidado y la autenticidad son los pilares del éxito organizacional.

### **2.5.3 Categoría 3: Vincularse y relacionarse - como un líder humanizante desde el ECP**

#### **Problemas**

Las relaciones interpersonales en el entorno laboral presentan desafíos constantes debido a su naturaleza cambiante y a las variaciones en los modos de interacción. Esto puede llevar a la pérdida de vínculos y, en algunos casos, a dificultades para establecer conexiones sólidas y duraderas. La evolución de las relaciones y la incertidumbre en la dinámica relacional dificultan el fortalecimiento de los lazos, esto afecta tanto el ámbito profesional como el personal.

#### **Necesidades**

Ante estas dificultades se requiere generar espacios sistemáticos de formación y reflexión que permitan a los mandos medios revisar su manera de relacionarse con los colaboradores y comprender el impacto de sus acciones en el clima laboral. Más allá del aprendizaje de técnicas comunicativas, resulta necesario favorecer procesos de autoconocimiento, reconocimiento emocional y toma de conciencia sobre el propio estilo de liderazgo.

Asimismo, se vuelve pertinente promover prácticas de retroalimentación constructiva, manejo consciente de conflictos y establecimiento de acuerdos relacionales claros, que otorguen seguridad psicológica a los equipos de trabajo. Estas condiciones facilitan la confianza, la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia, elementos indispensables para sostener vínculos laborales estables y colaborativos. De esta manera, la necesidad principal no se limita al desarrollo de habilidades aisladas, sino a la construcción de una cultura relacional que integre comunicación, reconocimiento y cuidado mutuo dentro de la dinámica organizacional.

En el marco del ECP, los vínculos interpersonales son fundamentales para un liderazgo efectivo. Según Rogers, las personas en un proceso de autorrealización tienden a moverse hacia direcciones positivas, constructivas, y orientadas al desarrollo personal y social (Rogers, 1961).

Uno de los entrevistados comentó: “En general, percibo que mis colaboradores me ven como una persona confiable, aunque inicialmente puedo parecer distante” (E5). Esto ilustra la importancia de desarrollar relaciones basadas en la confianza y la empatía. Como advierte Goleman (2006), “la preocupación genuina por los demás genera buenos ciudadanos organizacionales, dispuestos a colaborar y apoyar a sus compañeros” (p.3).

El desarrollo de vínculos sólidos requiere un liderazgo congruente y auténtico. Cuando los líderes logran alinear sus pensamientos, emociones y acciones, como sugiere Lafarga, se convierten en modelos a seguir que inspiran confianza y fortalecen los equipos (Lafarga, 2010). E4 explicó: “A veces, creo que no me comunico lo suficiente o que no expreso mis ideas de la manera correcta... sé que mi rol implica ciertas responsabilidades que afectan mi manera de relacionarme.” La autoconciencia de las limitaciones comunicativas y la voluntad de mejorar son pasos fundamentales en el desarrollo de la empatía y la apertura en el entorno laboral. Desde el ECP, la construcción de un liderazgo empático no solo es una técnica, sino una actitud que requiere que el líder sea congruente y esté dispuesto a aceptar su propia humanidad y la de quienes lo rodean.

## **Conclusión**

El ECP ofrece un marco valioso para desarrollar líderes empáticos que promuevan un ambiente laboral saludable y productivo. Al atender las necesidades de bienestar, reconocimiento y capacitación, las organizaciones pueden crear espacios donde los líderes en mandos medios encuentren el apoyo necesario para desempeñar su rol con confianza y autenticidad. Como propuso Frankl, cada situación exige una respuesta única, y el liderazgo humanizante requiere tanto acción como reflexión para afrontar los retos del entorno laboral contemporáneo (Frankl, 2015).

## **2.6 Pregunta de investigación**

¿Cómo desarrollar un liderazgo empático que equilibre la eficiencia empresarial con el cuidado de las personas, ayude a los colaboradores a encontrar sentido en su

trabajo, promueva el crecimiento personal y profesional, y contribuya a la creación de organizaciones más justas y humanas?

Objetivo general: Promover un liderazgo empático que equilibre la eficiencia empresarial con el cuidado de las personas, ayude a los colaboradores a encontrar sentido en su trabajo, promueva el crecimiento personal y profesional, y contribuya a la creación de organizaciones más justas y humanas.

Objetivos específicos:

1. Identificar las principales problemáticas y necesidades de los mandos medios relacionadas con el bienestar laboral, la autopercepción y la validación en el ejercicio de su liderazgo.
2. Analizar los desafíos que enfrentan los mandos medios en la práctica de un liderazgo humanizante, particularmente en relación con la sobrecarga laboral, la capacitación, el reconocimiento y la gestión emocional.
3. Fortalecer las habilidades de empatía, comunicación y vinculación interpersonal de los mandos medios, que favorezca un clima organizacional saludable.

### **Capítulo III. Fundamentación teórica**

La construcción de un marco teórico referencial es clave en la investigación académica, pues permita comprender, explicar y organizar los fenómenos de estudio. Teorizar es proponer, a través de la síntesis de diversos autores, un proceso de abstracción y conceptualización de la realidad que facilita el análisis y la generación de conocimiento. Además, “el trabajo teórico no resulta ser un producto final sino más bien un acontecer. Haciendo foco en el proceso, la ‘teorización’ resulta ser una práctica específica y bien particular” (Trovero, 2015, p. 1).

Teorizar es un proceso dinámico en constante reinterpretación y debate. Se distingue entre un nivel más específico, que estudia objetos concretos, y un nivel más profundo que analiza el propio proceso de teorización. La teoría, por lo tanto, no es un conjunto de conceptos estáticos, sino un proceso en el que se elaboran, revisan y reconfiguran explicaciones sobre los fenómenos. Este enfoque permite desarrollar teorías coherentes que guíen la investigación académica.

La teoría desempeña un papel crucial en la construcción del marco teórico en la investigación. En este sentido, “la revisión de la literatura debe iniciarse desde el comienzo del estudio porque el conocimiento que nos brinda es útil para plantear el problema de investigación y posteriormente nos sirve para refinarlo y contextualizarlo” (Hernández, et, al, 2014, p. 58). El marco teórico no solo contextualiza el problema de estudio, sino que también orienta la metodología y la interpretación de los resultados. Además, facilita justificar la relevancia del estudio, establecer hipótesis y prevenir errores comunes en la investigación. La selección de fuentes teóricas es fundamental, pues determina la validez y solidez del estudio.

En resumen, la teorización es esencial en el trabajo académico, ya que proporciona un marco de referencia para comprender el fenómeno investigado, facilita la articulación de conceptos y permite la formulación de explicaciones sistemáticas. En un contexto académico, la teoría no solo aporta coherencia y dirección a la investigación, sino que también contribuye a la generación de nuevo conocimiento.

### **3.1.- Estado del Arte: El liderazgo desde el cuidado de las relaciones de mandos medios para promover el bienestar laboral**

El liderazgo organizacional abordado desde el campo del Desarrollo Humano, ha sido objeto de diversos trabajos de obtención de grado (TOG) que coinciden en subrayar la centralidad de las relaciones interpersonales, la comunicación y el reconocimiento de la experiencia emocional como elementos clave para promover el bienestar laboral. En este sentido, los estudios revisados permiten identificar una línea de continuidad teórica y metodológica que fundamenta la pertinencia del presente trabajo titulado *El liderazgo desde el cuidado de las relaciones de mandos medios para promover el bienestar laboral*.

Uno de los ejes más recurrentes en los TOGs analizados es la comunicación asertiva como competencia relacional esencial del liderazgo. Torres Valle (2018) sostiene que los líderes se enfrentan cotidianamente a demandas organizacionales que requieren no solo habilidades técnicas, sino una forma de comunicarse que permita influir de manera positiva en las personas a su cargo. Desde esta perspectiva, la asertividad es comprendida como la capacidad de defender los propios derechos respetando los de los demás, lo cual implica escucha activa, claridad en la expresión emocional y establecimiento de límites. Este enfoque se alinea con la visión humanista del liderazgo, al concebir la comunicación no como un mecanismo de control, sino como un medio para favorecer relaciones basadas en el respeto y la autenticidad.

En esta misma línea, González López (2023) profundiza en la relación entre comunicación asertiva, validación personal y bienestar laboral y señala que el clima organizacional se ve directamente impactado por la calidad de las interacciones entre compañeros y superiores. La autora indica que el liderazgo que cuida la forma en que se comunica incide de manera directa en la vivencia subjetiva del trabajo, especialmente en contextos donde predominan relaciones jerárquicas, como ocurre en el caso de los mandos medios.

Otro aporte relevante se encuentra en el trabajo de Mora Argüelles (2022), quien centra su investigación en el reconocimiento de las emociones en los trabajadores como vía para facilitar el bienestar laboral. Desde una implicación personal y una aproximación fenomenológica, la autora visibiliza cómo la falta de reconocimiento emocional en el entorno organizacional puede derivar en afectaciones psicológicas y fisiológicas asociadas al estrés laboral. En este sentido, retoma a Rogers (2023), quien afirma que “utilizar su experiencia a su manera y descubrir en ella sus propios significados es una de las potencialidades más valiosas de la vida” (p. 32). Esta afirmación resulta clave para comprender el papel del liderazgo como facilitador de espacios donde las personas puedan tomar contacto con su experiencia emocional y resignificarla en función de su desarrollo y bienestar.

Asimismo, Mora Argüelles (2022) vincula el bienestar laboral con el principio humanista de la autorrealización, destacando que, para Rogers, la tendencia al crecimiento es un impulso inherente al ser humano. En palabras del autor: “no es sino el impulso que se manifiesta en toda vida orgánica y humana, de expansión, extensión, autonomía, desarrollo y maduración” (Rogers, 2023, p. 45). Desde esta perspectiva, el liderazgo que ignora la dimensión emocional limita la posibilidad de que los colaboradores desplieguen su potencial, mientras que un liderazgo sensible y empático puede convertirse en un factor protector frente a los riesgos psicosociales.

El TOG de López Martínez (2021) amplía esta visión al abordar el liderazgo como generador de relaciones interpersonales de mutuo desarrollo y creador de una cultura organizacional humanizada. La autora subraya que el ejercicio del liderazgo implica una constante formación en el ser y en el quehacer del líder, particularmente en sus competencias relacionales. Desde el Enfoque Centrado en la Persona, se destaca la importancia de que el líder establezca contacto con su mundo interior para influir de manera congruente y consciente en sus colaboradores. En este marco, Lafarga (2005) señala que “el núcleo esencial del Desarrollo Humano está en promover la emergencia de los valores propios de cada persona, en los grupos

y en la sociedad” (p. 45), lo cual refuerza la necesidad de un liderazgo que cuide las relaciones como espacio de crecimiento compartido.

Más recientemente, Sandoval Robles (2025) plantea la resignificación del liderazgo organizacional hacia un enfoque humanizante y transformador y subraya la tensión existente entre las exigencias de la cuarta revolución industrial y las necesidades fundamentales de las personas. La autora señala que el Desarrollo Humano puede contribuir a integrar efectividad organizacional y bienestar integral, siempre que el liderazgo transite hacia una mayor consciencia, autenticidad y capacidad empática. Este planteamiento resulta especialmente relevante para los mandos medios, quienes suelen encontrarse en una posición intermedia de presión institucional y acompañamiento directo a los equipos de trabajo.

En conjunto, los TOGs revisados evidencian que el bienestar laboral no puede comprenderse al margen de las relaciones interpersonales y del estilo de liderazgo que las configura. La comunicación asertiva, el reconocimiento emocional, la validación personal y la creación de culturas organizacionales humanizadas emergen como elementos comunes que sustentan la importancia de un liderazgo centrado en la persona. Sin embargo, se identifica un área de oportunidad en el análisis específico del cuidado de las relaciones desde el rol de los mandos medios, quienes desempeñan un papel estratégico en la vivencia cotidiana del trabajo y en la mediación entre la organización y los colaboradores.

### **3.2.- Bienestar laboral: entre el equilibrio, la autopercepción y la validación**

#### **3.2.1 Aproximación conceptual y perspectivas del bienestar laboral**

El bienestar laboral es un constructo multidimensional que abarca aspectos psicológicos, organizacionales y sociales que influyen en la calidad de vida de los trabajadores y en el desempeño dentro de las organizaciones. La Organización Mundial de la Salud, (OMS), según Nous Cims (2025), apunta que el bienestar emocional se refiere a una condición interna en la que la persona reconoce y valora sus propias capacidades, enfrenta de manera adecuada las demandas cotidianas



de la vida, desempeña sus actividades de forma eficaz y satisfactoria, y contribuye de manera positiva a su entorno social.

En un contexto donde las dinámicas laborales se transforman constantemente debido a la globalización, la digitalización, los cambios generacionales y la flexibilidad en los esquemas de trabajo, comprender los factores que determinan el bienestar en el entorno laboral resulta fundamental para el desarrollo humano y organizacional. Este trabajo analiza el bienestar laboral a través de tres dimensiones interconectadas: el equilibrio entre demandas y recursos, la autopercepción y la validación.

El equilibrio hace referencia a la capacidad de gestionar las demandas laborales y personales con el fin de prevenir el agotamiento y favorecer la resignificación de la experiencia. La autopercepción, por su parte, abarca la forma en que los individuos evalúan su competencia, autonomía y sentido de logro dentro del ámbito laboral, aspectos clave en la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), y en el concepto de autoeficacia (Bandura, 1997). Finalmente, la validación enfatiza la importancia del reconocimiento, el apoyo social y la retroalimentación en la satisfacción y el compromiso laboral, en línea con la teoría bifactorial de Herzberg (1959), citado por Sabater Fernández et al. (2019), y los modelos de liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994).

A partir de estos enfoques, este estudio desarrolla un marco teórico que integra estas dimensiones para comprender cómo influyen en el bienestar laboral y en la construcción de entornos de trabajo más saludables y productivos. La interdependencia entre equilibrio, autopercepción y validación permite establecer estrategias que potencien la satisfacción y el desarrollo profesional de los trabajadores, al tiempo que benefician a las organizaciones en términos de rendimiento y cultura corporativa.

El bienestar laboral es un concepto fundamental en la psicología organizacional y el Desarrollo Humano, ya que influye en la satisfacción, la productividad y la salud mental de los trabajadores. En un entorno de creciente competitividad y

globalización, el bienestar del capital humano es un tema prioritario para las organizaciones (Argüelles, Quijano & Sahuí, 2014). Este bienestar se puede entender desde tres enfoques principales: psicológico, organizacional y de Desarrollo Humano. Cada uno de estos enfoques proporciona elementos clave para comprender cómo el bienestar laboral impacta en la experiencia y el desempeño de los empleados.

Desde la psicología, el bienestar laboral se relaciona con el bienestar subjetivo (Subjective Well-Being, SWB) y la satisfacción individual en el entorno de trabajo. Diener (1984), sostiene que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el SWB, el cual se basa en la experiencia subjetiva de los individuos. Además, Deci y Ryan (2000), afirman que las necesidades psicológicas básicas, como la autonomía, la competencia y la relación con los demás, son fundamentales para el bienestar laboral.

Cuando estas necesidades son satisfechas en el trabajo, los colaboradores experimentan mayor motivación y compromiso; si no lo son, pueden desarrollar estrés y agotamiento. En este sentido, el bienestar psicológico en el trabajo se logra cuando los trabajadores disponen de recursos adecuados para afrontar los desafíos laborales (Dodge, Daly, Huyton & Sanders, 2012).

En el contexto organizacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2009), destaca que la calidad del empleo y la estabilidad laboral son factores clave en el bienestar de las personas. Cuando los empleados tienen acceso a condiciones de trabajo dignas y seguras, experimentan una mejor integración en el entorno laboral, lo que repercute en su satisfacción y productividad.

Modelos teóricos como el de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2007), explican cómo el equilibrio entre las exigencias del trabajo y los recursos disponibles determinan el nivel de bienestar laboral. Un exceso de demandas sin recursos adecuados genera estrés y agotamiento, mientras que una buena combinación de ambos factores favorece el compromiso y la satisfacción.

Wilckens y Hall (2015), destacan la importancia del empleo para el bienestar psicológico y físico de los trabajadores. McKee-Ryan, Song, Wanberg y Kinicki (2005), revisaron 104 estudios y concluyeron que el desempleo afecta negativamente el bienestar, lo que refuerza la necesidad de generar condiciones laborales que promuevan la estabilidad y la calidad de vida en el trabajo.

Además, el equilibrio entre la vida laboral y personal juega un papel clave en el bienestar organizacional. Raisinghani y Goswami (2014), definen el work-life balance como el conjunto de políticas destinadas a lograr un mayor complemento entre las responsabilidades laborales y domésticas. Una organización que fomente este equilibrio contribuye a reducir el estrés y mejorar la satisfacción laboral de sus empleados.

La salud laboral, según la OMS (2004) implica la promoción de condiciones óptimas que permitan alcanzar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores. En este sentido, la teoría del bienestar psicológico de Ryff (Ryff & Singer, 1998) establece dimensiones clave como la autonomía, el crecimiento personal, las relaciones positivas, el propósito en la vida y la autoaceptación, elementos esenciales en el desarrollo integral de los empleados. Estas dimensiones ayudan a los trabajadores a sentirse valorados y a encontrar un propósito dentro de su entorno laboral.

Asimismo, la identificación y validación de los empleados en el trabajo juegan un papel crucial en su desarrollo. Hall y du Gay (2003), sostienen que la identificación es un proceso de articulación y sutura, donde los trabajadores construyen su sentido de pertenencia en función de sus experiencias y la validación que reciben dentro de la organización. Esta validación, a su vez, impacta en su motivación y desempeño.

### **3.2.2 Equilibrio, autopercepción y validación como dimensiones integrales del bienestar laboral**

En el ámbito organizacional, debido a que impacta tanto en el desempeño de los empleados como en la sostenibilidad de las empresas, el tema del bienestar en el trabajo es de creciente interés. En este contexto, tres dimensiones fundamentales

que influyen en el bienestar laboral son el equilibrio entre la vida personal y profesional, la autopercepción en el entorno de trabajo y la validación social dentro de la organización. Este trabajo analiza estas dimensiones desde diversas perspectivas teóricas y propone un modelo integral que las interrelaciona.

Encontrar un balance entre la vida personal y el trabajo es un tema que es necesario estudiar porque afecta el bienestar y la productividad de los empleados Greenhaus y Beutell (1985), definieron el conflicto trabajo-familia como una forma de estrés en la que las demandas del trabajo interfieren con las responsabilidades familiares y viceversa.

El bienestar depende en gran medida de la percepción que los empleados tienen de sus demandas laborales y de los recursos con los que cuentan para afrontarlas. En este sentido, la autorregulación emocional juega un papel clave en la reducción del estrés. Goleman (2006) plantea que la inteligencia emocional permite a líderes y empleados manejar sus emociones de manera efectiva, lo que previene respuestas impulsivas y reduce el desgaste emocional.

La gestión del estrés también se relaciona con estrategias de afrontamiento activas, como la planificación del tiempo y el establecimiento de límites entre el ámbito personal y profesional. Según Maslach y Leiter (2016), el equilibrio en la carga laboral es un factor esencial para prevenir el burnout.

La capacidad de adaptarse positivamente a situaciones de estrés, depende en gran medida del grado de equilibrio que una persona pueda alcanzar en su vida. Investigaciones sugieren que un entorno de trabajo que fomente la flexibilidad y la autonomía contribuye a la prevención del agotamiento emocional (Maslach & Leiter, 2016). En este sentido, Lafarga (2010), plantea que el Desarrollo Humano en el ámbito laboral debe integrar elementos como la empatía, el afecto incondicional y la congruencia para lograr un ambiente más equilibrado. Un liderazgo basado en estos principios no solo promueve la productividad, sino que también mejora el bienestar de los trabajadores.

Asimismo, es necesario plantear con claridad que la persona que busca ese bienestar laboral y que se vive dentro de la organización, con su experiencia organísmica, sus emociones y sus necesidades, constituye el eje central desde este enfoque del Desarrollo Humano. Dicho reconocimiento implica que el individuo es lo más importante en el proceso organizacional y, en consecuencia, define las estrategias y lineamientos orientados a la prevención del agotamiento. En esta misma línea, Lafarga (2005) sostiene que el ser humano se encuentra en constante desarrollo y crecimiento, tanto en condiciones propicias como adversas. Esta necesidad de crecimiento surge de manera natural, se autorregula y, a diferencia de los aprendizajes adquiridos, está siempre presente y se satisface de forma consciente en las personas.

En cuanto a la autopercepción en el trabajo, está directamente relacionada con la motivación, la autoeficacia y la forma en que los empleados evalúan sus propias capacidades y desempeño. De acuerdo con la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), los seres humanos tienen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación con los demás, las cuales influyen en la motivación y el bienestar en el trabajo. El concepto de autoeficacia, desarrollado por Bandura (1997), sugiere que la creencia de una persona en su capacidad para realizar una tarea influye directamente en su rendimiento y satisfacción laboral. Cuando los empleados perciben que tienen control sobre sus responsabilidades y cuentan con los recursos necesarios, experimentan mayor confianza y menor ansiedad.

Además, Maslow (1954), destaca la importancia de la autorrealización dentro del ambiente laboral. En su jerarquía de necesidades, la autoestima y el reconocimiento son elementos esenciales para el desarrollo profesional y personal. Esto sugiere que las organizaciones pueden generar entornos que fomenten el crecimiento individual, a través de la capacitación, el aprendizaje continuo y la retroalimentación constructiva.

La forma en que un empleado percibe su entorno influye en su bienestar subjetivo. Según Goleman (2019), la satisfacción en el trabajo no solo depende de factores

externos como el salario, sino también de la capacidad de la persona para interpretar y gestionar sus experiencias laborales. En este sentido, la percepción de control y la posibilidad de desarrollar habilidades influyen en la sensación de bienestar.

La psicología positiva enfatiza la importancia de una visión optimista del trabajo, donde los empleados se sientan valorados y competentes. Como señala Rogers (1961), el desarrollo personal es un proceso continuo que implica autenticidad y aceptación de las propias emociones. La falta de una percepción positiva del propio desempeño puede generar frustración y disminuir el compromiso con la organización.

En lo que respecta a la validación, el reconocimiento y la validación social dentro del trabajo tienen un impacto directo en la satisfacción laboral. Herzberg (2003), en su Teoría de los Dos Factores, plantea que la falta de reconocimiento es uno de los principales factores de insatisfacción en el trabajo.

El estilo de liderazgo influye en la percepción de validación dentro del trabajo. Bass y Avolio (1994) señalan que el liderazgo transformacional promueve la confianza y la motivación cuando el líder se interesa por el desarrollo personal y profesional de su equipo. En una línea similar, Goleman (2019) sostiene que el clima organizacional guarda relación con el rendimiento financiero, en la medida en que el bienestar emocional incide en la productividad.

Desde esta perspectiva, no se trata únicamente de adoptar un modelo teórico determinado, sino de comprender cómo las prácticas cotidianas del liderazgo configuran la experiencia subjetiva de quienes integran la organización. Cuando el líder valida, escucha y reconoce el esfuerzo, contribuye a construir vínculos de confianza que fortalecen el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral. En este sentido, como afirma López (2021), la conciencia emocional y las habilidades interpersonales del líder resultan claves para afrontar los desafíos relacionales y favorecer un ambiente laboral más humanizado (p. 46).

La validación no solo proviene de los líderes, sino también de los compañeros de trabajo. DiCaprio (1986), señala que la necesidad afiliativa es fundamental en el ámbito laboral, ya que los empleados buscan ser aceptados y valorados dentro de su grupo. Goleman (2006), refuerza esta idea al argumentar que un equipo unido genera un ambiente emocionalmente positivo, lo que reduce el estrés y mejora la colaboración.

Por otro lado, el salario emocional, un concepto estudiado por Novelo (2018), y Riquelme (2023), enfatiza que los empleados valoran aspectos como la flexibilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional tanto como la compensación económica. Las empresas que fomentan la validación y el sentido de comunidad logran retener talento y mejorar el compromiso organizacional.

### **3.2.3 Relación del bienestar laboral con la productividad, la salud mental y el enfoque humanista**

El bienestar laboral tiene una influencia directa en la productividad y el rendimiento de los empleados. Warr (1999), sugiere que los trabajadores con mayor bienestar presentan comportamientos diferenciados en cuatro áreas clave: rendimiento en el trabajo, ausentismo, rotación de personal y actividades discrecionales. Un trabajador con un alto nivel de bienestar es más productivo, tiene menor ausentismo y contribuye positivamente al ambiente organizacional.

Por otro lado, la salud mental de los empleados también se ve afectada por el bienestar laboral. Maslach y Leiter (2016), advierten que la falta de bienestar puede llevar al síndrome de burnout, caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. En este sentido, es fundamental que las organizaciones implementen estrategias de prevención y apoyo psicológico para garantizar la salud mental de sus colaboradores.

El bienestar laboral es un constructo complejo que abarca dimensiones psicológicas, organizacionales y de desarrollo humano. Su adecuada conceptualización permite comprender su impacto en la satisfacción, la productividad y la salud mental de los trabajadores. Modelos como el de Dodge et

al. (2012), la teoría del bienestar psicológico de Ryff (1989) y los enfoques organizacionales de Warr (1999), proporcionan marcos teóricos sólidos para analizar el bienestar en el entorno laboral.

En un mundo laboral en constante transformación, es fundamental que las organizaciones implementen estrategias que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, la estabilidad laboral y el desarrollo integral de sus empleados. De esta manera, no solo se mejora la calidad de vida de los trabajadores, sino que también se fortalece el desempeño y la competitividad de las empresas.

El equilibrio, la autopercepción y la validación son dimensiones interdependientes que conforman un modelo integral de bienestar laboral. Un entorno de trabajo que promueva la flexibilidad, la autorregulación emocional y el reconocimiento no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también contribuye a un mejor desempeño organizacional.

Como plantea Rogers (1995), el bienestar implica autenticidad, aceptación y desarrollo continuo. Cuando las personas perciben que su trabajo tiene significado, que su esfuerzo es reconocido y que cuentan con las herramientas necesarias para gestionar el estrés, su bienestar emocional y profesional se fortalece. Las organizaciones del futuro podrían priorizar estos aspectos para fomentar un ambiente laboral más humano y productivo.

### **3.3 Los desafíos de un liderazgo humanizante: de la sobrecarga laboral a la necesidad de capacitación y reconocimiento y vinculo desde el ECP**

#### **3.3.1 Liderazgo humanizante: definición, fundamentos teóricos y cultura organizacional**

En un mundo laboral caracterizado por la velocidad, la hiperproductividad y la presión por alcanzar resultados, el liderazgo humanizante emerge como una alternativa esencial para equilibrar la eficiencia organizacional con el bienestar de los colaboradores. Lejos de enfocarse únicamente en la productividad, este enfoque de liderazgo prioriza la dignidad, el desarrollo y la salud integral de quienes forman



parte de una organización (Rogers, 1961; Fromm, 1976). Empero, la implementación de un liderazgo humanizante enfrenta desafíos importantes, especialmente en contextos donde la sobrecarga laboral es una constante.

Este texto examina estos desafíos y propone estrategias para su gestión. En primer lugar, se analiza el liderazgo humanizante, su conceptualización y los principios que lo sustentan dentro del Desarrollo Humano. Revisa modelos de liderazgo alineados con esta perspectiva, como el liderazgo transformacional, auténtico y servicial, los cuales han demostrado su efectividad en la promoción del bienestar organizacional (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Gardner, 2005; Greenleaf, 1977).

Posteriormente, se analizará el impacto de la sobrecarga laboral en líderes y colaboradores, se identificarán los factores que la originan y se examinarán sus consecuencias tanto en la salud como en la toma de decisiones y el compromiso organizacional (Maslach & Leiter, 2016; Freudenberg, 1974). En este contexto, se abordará el dilema que enfrentan los líderes cuando intentan equilibrar el bienestar del equipo con las exigencias del entorno empresarial.

Finalmente, se explorará la capacitación y el reconocimiento como pilares para un liderazgo humanizante sostenible. La formación en habilidades emocionales y comunicativas se presenta como un factor clave para fortalecer la gestión del liderazgo, mientras que el reconocimiento se destaca como un elemento motivacional clave para el desempeño y la retención del talento (Goleman, 2019; Boyatzis & McKee, 2013; Herzberg, 2003).

Este análisis busca aportar un marco teórico sólido para comprender la importancia de un liderazgo que no solo impulse la productividad, sino que también promueva entornos de trabajo más humanos. Este enfoque se alinea con la propuesta de Carl Rogers, quien sostuvo que "soy más eficaz cuando puedo escucharme con tolerancia y ser yo mismo" (1961, p. 28). Este tipo de autovalidación empática es la esencia de un entorno laboral humano.

El liderazgo humanizante es un enfoque que prioriza la dignidad, el bienestar y el desarrollo integral de las personas dentro de una organización. Es un liderazgo que pone al ser humano en el centro, fomenta la empatía, la comunicación abierta y la inteligencia emocional. Busca crear un ambiente de confianza, bienestar y seguridad psicológica, promoviendo relaciones positivas y una cultura organizacional más humana y efectiva, especialmente útil en tiempos de cambio Khan, Zidan e Inkesar, (2024).

Este enfoque se fundamenta en la psicología humanista y en el Desarrollo Humano, promueve la empatía, la autenticidad y el reconocimiento del potencial humano (Rogers, 1961). A través de este enfoque, los líderes no solo buscan la eficiencia organizacional, sino también el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

El liderazgo humanizante surge como una respuesta a modelos de gestión tradicionales que priorizan la productividad sobre el bienestar del individuo. Se inspira en la teoría de la autorrealización de Maslow (1954) y en la propuesta de Rogers (1961) sobre el desarrollo del ser humano en un entorno que fomente la autonomía y el crecimiento personal. Asimismo, retoma la visión de Erich Fromm (1968), quien plantea la urgencia de una nueva ciencia humanista del hombre como fundamento para transformar las instituciones y reconstruir la sociedad. Desde esta perspectiva, el liderazgo humanizante no solo busca promover el desarrollo integral de los colaboradores, sino también enfrentar de forma crítica las estructuras deshumanizantes del mundo laboral contemporáneo. Los principios del liderazgo humanizante están enraizados en la psicología humanista y el Desarrollo Humano, destacando tres elementos clave:

- **La comprensión empática.** Entendida como la capacidad del líder para percibir y comprender las emociones, necesidades y puntos de vista de los demás sin emitir juicios. Esta cualidad permite establecer vínculos más humanos, profundos y significativos en el entorno laboral. De acuerdo con Goleman (2018), la empatía constituye una de las competencias fundamentales de la inteligencia emocional y es crucial para fortalecer la

colaboración y el sentido de pertenencia en los equipos de trabajo. Este principio es esencial en el enfoque centrado en la persona, ya que Rogers (1961) definió esta condición esencial de la terapia como “sentir el mundo privado del cliente como si fuera el propio, pero sin perder en ningún momento la cualidad de ‘como si’” (p. 284). Un líder empático no solo escucha activamente, sino que también se muestra sensible ante las vivencias de los demás, generando un clima de respeto y apoyo mutuo.

- **La autenticidad.** La autenticidad en el liderazgo implica la coherencia entre lo que el líder piensa, siente y hace. Es decir, sus acciones reflejan fielmente sus valores y creencias personales. Esta congruencia fortalece la credibilidad del líder ante sus colaboradores, lo cual es esencial para construir relaciones de confianza. Maslow (1954), en su teoría de la autorrealización, sostiene que las personas auténticas tienden a actuar con integridad y desde una profunda comprensión de sí mismas, lo que las convierte en agentes de cambio genuinos e inspiradores. En el contexto organizacional, la autenticidad permite un liderazgo transparente y humano que promueve la apertura y la honestidad.
- **El reconocimiento del potencial humano.** Este principio se basa en la convicción de que cada individuo posee recursos que pueden ser desarrollados si se le brindan las condiciones adecuadas. Rogers (1961), desde su enfoque centrado en la persona, plantea que las personas tienden a la autorrealización si se sienten aceptadas, valoradas y comprendidas en un entorno no amenazante. Un líder humanizante reconoce el valor único de cada colaborador y actúa como facilitador de su crecimiento personal y profesional. Esto implica brindar oportunidades de aprendizaje, delegar con confianza y motivar desde una visión positiva del ser humano.

En conjunto, estos tres principios constituyen los pilares de un liderazgo que trasciende lo instrumental y se orienta al desarrollo integral de las personas dentro de las organizaciones. El liderazgo humanizante comparte elementos con varios modelos de liderazgo que han sido ampliamente estudiados por diversos teóricos:

### **El liderazgo transformacional**

Este modelo propuesto por (Bass & Riggio, (2006), enfatiza la inspiración y motivación de los colaboradores para alcanzar su máximo potencial. Los líderes transformacionales fomentan un sentido de propósito y compromiso y promueven tanto el desarrollo individual como el éxito organizacional.

### **El liderazgo auténtico**

Avolio y Gardner (2005) destacan que este enfoque se basa en la transparencia, la ética y la coherencia entre los valores y las acciones del líder. Un líder auténtico promueve un ambiente de confianza y seguridad psicológica y facilita la expresión genuina de los colaboradores.

### **Liderazgo servicial**

Greenleaf (1977) propone que el líder debe enfocarse en el crecimiento y bienestar de los demás, priorizando sus necesidades y promoviendo un entorno equitativo y colaborativo. Este modelo enfatiza la importancia del servicio como principio fundamental del liderazgo.

La cultura organizacional constituye un factor determinante en la implementación del liderazgo humanizante. Este tipo de cultura comprende el conjunto de valores, normas, creencias, prácticas y símbolos compartidos que influyen en la forma en que los miembros de una organización interactúan, toman decisiones y perciben su entorno laboral. Schein (2010) explica que la cultura organizacional contribuye a fomentar o limitar la aplicación de un liderazgo centrado en el bienestar de las personas.

El liderazgo humanizante requiere un entorno que respalde sus principios fundamentales. Para ello, es necesario promover una cultura organizacional que favorezca la confianza, el respeto mutuo, la equidad y la comunicación abierta y honesta. Una cultura de este tipo no solo legitima prácticas de liderazgo basadas en el cuidado del otro, sino que también permite que los colaboradores se sientan

seguros para expresarse, asumir riesgos, innovar y participar activamente en la toma de decisiones.

En síntesis, la coherencia entre los valores organizacionales y las prácticas de liderazgo es clave para fomentar entornos laborales donde las personas se sientan reconocidas, valoradas y comprometidas con su propio crecimiento y con el propósito colectivo de la organización. El liderazgo humanizante es un modelo que integra principios de la psicología humanista y del Desarrollo Humano con enfoques de liderazgo transformacional, auténtico y servicial. A través de la empatía, la autenticidad y el reconocimiento del potencial humano, este liderazgo promueve entornos organizacionales más saludables y productivos.

### **3.3.2 Sobrecarga laboral, Capacitación y reconocimiento para un liderazgo sostenible**

La sobrecarga laboral es un fenómeno creciente en las organizaciones modernas, caracterizado por la acumulación excesiva de responsabilidades y tareas que superan la capacidad de los empleados para cumplirlas eficientemente. Entre los factores que contribuyen a esta problemática se encuentran las altas demandas organizacionales, la falta de delegación efectiva y la cultura de la hiperproductividad (Maslach & Leiter, 2016). La presión por alcanzar altos resultados en plazos cada vez más reducidos genera un entorno de trabajo que prioriza la cantidad sobre la calidad, lo que impacta negativamente en el bienestar de los trabajadores. Asimismo, la ausencia de estrategias de delegación eficaces impide una distribución equitativa de las responsabilidades dentro de los equipos y aumenta la carga en los líderes y en los colaboradores con mayor nivel de compromiso. La cultura de la hiperproductividad, impulsada por la competencia global y el avance tecnológico, refuerza la idea de que los trabajadores deben estar disponibles en todo momento, lo que dificulta el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Las consecuencias de la sobrecarga laboral son profundas y afectan tanto a los líderes como a los colaboradores. Entre las más notorias se encuentra el burnout, un estado de agotamiento físico y emocional derivado del estrés crónico en el entorno laboral (Freudenberger, 1974). El burnout no solo afecta el bienestar de los

empleados, sino que también reduce significativamente el compromiso organizacional y la productividad (Schaufeli et al., 2009). La sobrecarga también tiene un impacto en la calidad de la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Líderes agotados suelen presentar una menor capacidad para evaluar riesgos y oportunidades estratégicas de manera efectiva. Además, la fatiga y el estrés sostenido pueden generar conflictos interpersonales que afectan la cohesión y el desempeño de los equipos de trabajo.

Las condiciones laborales poco saludables pueden incluso tener repercusiones en la salud física y mental de los empleados. Lupien et al. (2009) han explorado los efectos del estrés crónico en el desarrollo cognitivo y la salud mental, y han evidenciado que el estrés prolongado puede alterar estructuras cerebrales clave, así como afectar la memoria, la concentración y la toma de decisiones.

En estrecha relación con la sobrecarga, la microgestión -comúnmente conocida como micromanagement- es una práctica de liderazgo basada en el control excesivo de las tareas y decisiones de los colaboradores. Aunque pretende garantizar eficiencia, limita la autonomía, inhibe la creatividad y reduce la motivación intrínseca, lo cual genera frustración y estrés (Deci & Ryan, 2000). este tipo de control fomenta entornos defensivos, donde los empleados evitan asumir riesgos o proponer mejoras. Además, esta práctica lleva a los líderes a involucrarse en tareas operativas menores, impidiéndoles adoptar una visión estratégica. Este enfoque de gestión asume que las personas deben ser supervisadas de cerca, lo cual contradice los principios del liderazgo humanizante, que confían en la responsabilidad y el potencial del ser humano.

Uno de los principales retos del liderazgo humanizante en contextos organizacionales de alta exigencia es gestionar la tensión entre el logro de metas y la preservación del bienestar de los equipos. En entornos marcados por la presión constante, la microgestión y la cultura de la hiperproductividad, se vuelve especialmente difícil aplicar un liderazgo centrado en la persona. Sin embargo, lejos de ser incompatible, el liderazgo humanizante se presenta como una alternativa

necesaria para contrarrestar los efectos negativos de la sobrecarga laboral. Esto implica transformar la cultura organizacional que promueva prácticas como la delegación efectiva, la autonomía responsable y el reconocimiento del esfuerzo humano, aspectos que contribuyen a un ambiente más saludable y sostenible. Asimismo, es importante que los líderes adopten una visión más integradora que combine la orientación a resultados con la empatía, la escucha activa y la generación de confianza, elementos fundamentales para fortalecer la resiliencia de los equipos frente a la alta demanda.

El liderazgo humanizante requiere una formación constante en habilidades emocionales, comunicativas y de gestión del tiempo. La capacitación en estos ámbitos permite que los líderes desarrollen una mayor inteligencia emocional y sean capaces de gestionar sus equipos de manera efectiva (Goleman, 2019, Boyatzis & McKee, 2013). Un líder humanizante debe contar con herramientas para fomentar la empatía, la escucha activa y la resolución de conflictos de manera constructiva.

Desde la logoterapia, Viktor Frankl (2015) plantea que el ser humano necesita encontrar sentido en lo que hace, y este principio puede guiar el estilo de liderazgo hacia una visión más trascendente y significativa para los colaboradores. Por su parte, Peter Drucker (1999) enfatiza que los líderes eficaces deben centrarse en las fortalezas individuales, el trabajo con propósito y la claridad en los objetivos para lograr organizaciones más humanas y productivas.

La inteligencia emocional se ha consolidado como un elemento clave en el desarrollo del liderazgo sostenible, ya que permite una mejor adaptación a los cambios organizacionales y refuerza el compromiso de los equipos de trabajo. El desarrollo del liderazgo humanizante busca integrar elementos como la autonomía, el sentido de propósito y el crecimiento personal, los cuales pueden potenciarse mediante programas de formación que promuevan la inteligencia emocional y la motivación.

La formación en liderazgo también debe incluir el desarrollo de habilidades estratégicas y de gestión del tiempo para garantizar una administración eficiente de

los recursos y una distribución equitativa de las responsabilidades dentro de la organización.

El reconocimiento laboral es un elemento fundamental para la motivación y el compromiso de los empleados. De acuerdo con la teoría de los factores motivacionales de Herzberg (2003), el reconocimiento es un impulsor clave de la satisfacción laboral y está directamente relacionado con el desempeño y la retención del talento en las organizaciones, lo que se traduce en una mayor productividad y un clima organizacional más positivo. Mary Parker Follett (1924), pionera del pensamiento organizacional humanista, destacaba la importancia del reconocimiento mutuo, la participación activa y la colaboración como elementos clave en la gestión efectiva. El reconocimiento no debe limitarse a recompensas materiales, sino que también debe incluir elementos intangibles como la retroalimentación positiva, este mismo es esencial para la dignidad de la persona y para el desarrollo integral de sus potencialidades dentro de entornos justos y equitativos.

Para garantizar la sostenibilidad del liderazgo humanizante, es necesario implementar estrategias que fomenten la capacitación continua y el reconocimiento dentro de la organización. Schein (2010) destaca la importancia de construir una cultura de aprendizaje que permita a los líderes y colaboradores desarrollar sus habilidades de manera progresiva. En este contexto, Boyatzis et al. (2006) enfatiza el concepto de liderazgo resonante, que resalta la necesidad de una formación constante en inteligencia emocional y comunicación efectiva. Estos enfoques encuentran sustento teórico en el planteamiento de que:

la práctica, la teoría y la investigación establecen que el Enfoque Centrado en la Persona se fundamenta en la confianza básica en el organismo. En cada organismo, en cualquier nivel, existe un movimiento subyacente hacia el cumplimiento positivo de sus posibilidades inherentes (Barceló, 2012, p. 132).

Además, la teoría de las organizaciones que aprenden de Senge (1990) resalta el papel de la capacitación continua en la innovación y la competitividad



organizacional. Implementar programas de formación diseñados para mejorar las habilidades de liderazgo y fomentar el aprendizaje colaborativo puede tener un impacto significativo en la efectividad del liderazgo. Esta perspectiva se alinea con la visión de que:

la esencia de una relación de ayuda eficaz radica en las actitudes del facilitador: aceptación, empatía, respeto y autenticidad, más allá de técnicas específicas o recompensas externas. Estas actitudes, al ser percibidas por la persona ayudada, permiten el despliegue de sus recursos internos y el crecimiento personal" (Lafarga & Gómez del Campo, 1986, p. 86).

Por otro lado, el modelo de gestión del cambio de Kotter (1996) subraya la importancia de desarrollar competencias de liderazgo que permitan afrontar transformaciones organizacionales con éxito. Edgar Morin (1999) propone una visión compleja del liderazgo, donde la formación y el reconocimiento deben integrar dimensiones cognitivas, afectivas y éticas para abordar la incertidumbre, la diversidad y la interdependencia que caracterizan a las organizaciones actuales.

Finalmente, Richard Sennett (1998) destaca que el trabajo cobra sentido cuando se cultivan vínculos humanos sólidos y se reconoce el valor de la experiencia personal. Un liderazgo sostenible, por tanto, debe fomentar entornos donde se construya comunidad, se valoren los aportes individuales y se fortalezca el tejido social dentro del ámbito laboral.

La sobrecarga laboral representa uno de los desafíos más significativos para el liderazgo en las organizaciones contemporáneas, al generar impactos negativos tanto en el bienestar de los colaboradores como en la efectividad de los equipos. Como se ha evidenciado, factores como las altas demandas, la falta de delegación y la cultura de la hiperproductividad (Maslach & Leiter, 2016) contribuyen al desgaste físico y emocional de los trabajadores, afectando su salud, desempeño y toma de decisiones (Freudenberger, 1974; Schaufeli et al.). En este contexto, el liderazgo humanizante surge como una respuesta necesaria, capaz de equilibrar las exigencias organizacionales con el cuidado de las personas.

Para lograr un liderazgo verdaderamente sostenible, es imprescindible invertir en la capacitación continua de los líderes, con énfasis en habilidades emocionales, comunicativas y estratégicas (Goleman, 2019, Boyatzis & McKee, 2013). De igual manera, el reconocimiento —tanto tangible como intangible— se consolida como un pilar motivacional clave, capaz de fortalecer el compromiso y la retención del talento (Herzberg, 2003). Así, la combinación de formación y reconocimiento, junto con una cultura organizacional centrada en la confianza y la empatía, permite construir entornos laborales saludables, resilientes y orientados al desarrollo humano. La sostenibilidad del liderazgo no solo se mide por resultados, sino también por su capacidad para generar bienestar y sentido en la experiencia laboral de las personas.

### **3.4.- Vincularse y relacionarse: como un líder humanizante desde el ECP**

El Enfoque Centrado en la Persona (ECP), desarrollado por Rogers (1961), ofrece un marco conceptual que permite comprender el liderazgo no como una función jerárquica o instrumental, sino como una relación facilitadora que promueve el desarrollo del potencial humano. Este enfoque facilita una perspectiva de liderazgo capaz de vincular y relacionar genuinamente a las personas en un contexto organizacional actual cada vez más diverso y demandante.

El ECP parte de una visión positiva de la naturaleza humana, reconoce en cada persona una tendencia actualizante: la capacidad innata de crecer, autorregularse y desplegarse cuando se encuentra en un entorno emocionalmente seguro. Las actitudes básicas que permiten ese desarrollo —aceptación positiva incondicional, empatía y congruencia— son también pilares del vínculo humanizante que un líder puede y precisa ofrecer (Rogers, 1961). Esta propuesta encuentra resonancia en las ideas de May (1953), quien plantea la responsabilidad ética del encuentro interpersonal.

Desde esta perspectiva, liderar es, ante todo, generar espacios de encuentro donde las personas puedan sentirse vistas, escuchadas y validadas. El liderazgo humanizante se fundamenta en la presencia auténtica del líder, en su capacidad de

estar emocionalmente disponible y actuar desde la integridad personal, tal como lo proponen Buber (1923), y Scharmer (2007). Este liderazgo, más que dirigir, facilita: acompaña procesos grupales y promueve climas de seguridad psicológica y confianza mutua (Edmondson, 1999).

Carl Rogers, fundador del ECP, parte de una visión profundamente optimista de la naturaleza humana. Propone que todo ser humano posee una tendencia actualizante, una fuerza innata que lo impulsa al crecimiento, la autorrealización y la integración personal, siempre que se encuentre en un contexto relacional que lo facilite (Rogers, 1961). Esta perspectiva traslada el foco del cambio desde técnicas externas al poder transformador de la relación. En el contexto organizacional, esto implica confiar en que las personas, al ser vistas, comprendidas y aceptadas, desarrollan su mejor versión.

Las condiciones básicas para que ocurra un cambio genuino en la persona — aceptación positiva incondicional, empatía y congruencia— son también los pilares del liderazgo humanizante. La aceptación positiva incondicional permite que el otro se sienta digno de pertenecer, independientemente de sus errores o limitaciones. La empatía, por su parte, implica comprender desde dentro la experiencia del otro, lo que genera seguridad psicológica y fomenta la expresión auténtica. Finalmente, la congruencia hace referencia a la capacidad del líder de ser él mismo, de estar presente de forma transparente y coherente con sus emociones, pensamientos y acciones (Rogers, 1961).

A diferencia del liderazgo tradicional basado en el rol o la jerarquía, el liderazgo humanizante desde el ECP se basa en la autenticidad. Un líder auténtico no actúa desde un personaje o máscara institucional, sino desde su propia humanidad, reconoce sus emociones y las comparte cuando es pertinente. El encuentro humano en las organizaciones solo es posible cuando el líder se posiciona desde la horizontalidad y la apertura, estableciendo relaciones dialógicas que respetan la subjetividad del otro.

Esta autenticidad se vincula también con la noción de *presencia* como una actitud de estar plenamente con el otro, sin distracciones ni juicios. Es en esta actitud de

presencia donde surge el verdadero vínculo, aquel que sostiene y transforma. En contextos organizacionales, este tipo de liderazgo genera espacios donde las personas se sienten valoradas, vistas y reconocidas, lo que impacta directamente en su bienestar y compromiso.

La propuesta del ECP se enriquece con las aportaciones de la psicología existencial y relacional. Rollo May (1953), desde su visión existencial, plantea que el encuentro con el otro implica una responsabilidad ética: estar presente con el otro es estar dispuesto a asumir las consecuencias de ese encuentro, a dejarse afectar y transformar por él. En este sentido, el líder no puede ser indiferente; su presencia tiene un impacto, y ese impacto debe estar guiado por el respeto y la autenticidad.

Por su parte, Jean-Paul Sartre (1957), aunque desde una postura más confrontativa, resalta la idea de que el ser humano cobra conciencia de sí en el encuentro con el otro. Esta tesis refuerza el valor del vínculo como constitutivo del ser. En el liderazgo, esto implica que la identidad del líder no se forma en el aislamiento, sino en su capacidad de estar con los demás, de construir relaciones significativas que lo retroalimentan y le permiten evolucionar.

Finalmente, desde la teoría relacional psicoanalítica, Jessica Benjamin (1998) aporta el concepto de reconocimiento mutuo, esencial para una relación verdaderamente humanizante. El reconocimiento mutuo no es solo ver al otro, sino ser visto por él, en un intercambio donde ambas partes se constituyen y se transforman. En el liderazgo humanizante, esta idea se traduce en la capacidad del líder de reconocer al otro no solo como un colaborador, sino como una persona completa, con historia, emociones y potencial.

Vincularse y relacionarse desde el liderazgo humanizante implica ir más allá de la técnica y la estrategia; es una invitación a la relación desde la autenticidad, la empatía y la aceptación. El Enfoque Centrado en la Persona, enriquecido por los aportes existenciales y relacionales, ofrece un camino claro y profundamente humano para ejercer el liderazgo. Un líder humanizante no es quien dirige desde arriba, sino quien camina con otros, desde la presencia, la apertura y el respeto por la persona.

En el contexto actual de transformación organizacional, el liderazgo ya no puede ser comprendido únicamente desde un paradigma jerárquico o de control. La creciente complejidad de los entornos laborales y la necesidad de responder a desafíos humanos y emocionales han llevado a una redefinición del liderazgo como un proceso relacional y facilitador. Desde la perspectiva del ECP, esta transformación se basa en la creación de relaciones auténticas que promuevan el crecimiento y el desarrollo tanto individual como colectivo. Tradicionalmente, el liderazgo ha sido entendido como el ejercicio de poder sobre otros, basado en la jerarquía y la toma unidireccional de decisiones. Sin embargo, desde el ECP, esta concepción se sustituye por una mirada en la que el líder no impone, sino que se relaciona. El liderazgo se redefine como un proceso dialógico, donde el vínculo entre líder y colaboradores se convierte en el espacio principal para la construcción de sentido, confianza y acción conjunta.

Este cambio de paradigma encuentra apoyo en la obra de Edgar Schein (2010), quien propone que el líder cumple un papel esencial en la creación y sostenimiento de la cultura organizacional y es el principal generador de sentido. Desde esta óptica, liderar no es imponer una visión, sino co-construirla junto a los miembros del grupo. Se trata, por tanto, de liderar desde el vínculo, en lugar de liderar desde la distancia jerárquica.

Una de las principales contribuciones del ECP al liderazgo consiste en la aplicación de las actitudes facilitadoras propuestas por Carl Rogers (1961)—aceptación positiva incondicional, empatía y congruencia— al ámbito laboral. El líder facilitador no se sitúa como experto que resuelve problemas, sino como alguien que genera las condiciones necesarias para que los equipos se desarrollen y encuentren sus propias respuestas. Esta perspectiva enfatiza la confianza en la capacidad del grupo de autorregularse, aprender y crecer cuando se encuentra en un clima relacional seguro (Rogers, 1961).

La noción de seguridad psicológica, desarrollada por Amy Edmondson (1999), es clave en esta transformación. Edmondson sostiene que los equipos que experimentan un clima de seguridad psicológica —donde se puede hablar sin miedo

al juicio, al rechazo o al castigo— son más creativos, comprometidos y resilientes. El líder facilitador, en este sentido, es aquel que escucha activamente, valida emocionalmente a los miembros del equipo y permite la expresión libre de ideas, dudas y emociones. Su rol es acompañar, no dirigir; facilitar, no controlar.

El liderazgo facilitador también implica la creación de espacios de encuentro. Estos no son simplemente reuniones o dinámicas grupales, sino contextos donde las personas se sienten vistas, escuchadas y reconocidas. La generación de estos espacios requiere del líder una actitud de presencia, apertura y respeto profundo por la experiencia del otro. Es en estos espacios donde se activa el potencial humano, se fomenta la colaboración auténtica y se construye sentido compartido.

Otto Scharmer (2007), con su Teoría U, plantea que liderar desde el futuro emergente implica una apertura profunda hacia uno mismo, hacia los otros y hacia lo que aún no ha sido creado. Este proceso requiere de una escucha empática que va más allá de lo verbal, una conexión auténtica con los demás y una disposición a dejar ir viejas formas de pensar para permitir la emergencia de nuevas posibilidades. El líder facilitador, en esta línea, promueve vínculos de alta calidad donde el aprendizaje y la transformación surgen del encuentro genuino.

Daniel Goleman (1995, 2006) aporta a este enfoque desde la inteligencia emocional, destaca que la empatía, la autorregulación y la conciencia social son competencias clave para un liderazgo efectivo. Su propuesta coincide con el ECP en que liderar no es solo una cuestión de conocimientos técnicos, sino de habilidades emocionales y relacionales. El líder que se conoce a sí mismo, que maneja sus emociones y que se conecta con los demás desde la empatía, está en condiciones de generar vínculos constructivos y motivadores.

El liderazgo como relación facilitadora representa una transformación profunda en la manera de concebir y ejercer el poder en las organizaciones. Basado en los principios del ECP y enriquecido por aportes contemporáneos, este modelo propone un liderazgo que humaniza, que escucha y que confía. El líder facilitador no busca imponer su voluntad, sino acompañar procesos, sostener vínculos y generar espacios donde las personas puedan desplegar todo su potencial. En un mundo

que necesita cada vez más líderes empáticos, conscientes y relacionales, el enfoque facilitador se presenta no solo como una alternativa, sino como una necesidad.

La transformación organizacional no ocurre únicamente mediante cambios estructurales o normativos; su verdadero motor radica en la calidad de las relaciones humanas. En el marco del Enfoque Centrado en la Persona (ECP) y de la psicología humanista, el vínculo se posiciona como el núcleo desde el cual emergen el bienestar, la pertenencia y el desarrollo organizacional. La manera en que los miembros de una organización se relacionan —desde la empatía, el respeto y la autenticidad— determina no solo la calidad del clima laboral, sino también la productividad, la innovación y el compromiso colectivo. Así, la calidad del vínculo no es un complemento del éxito organizacional, sino su fundamento.

En las organizaciones contemporáneas, las relaciones jerárquicas y verticales tienden a volverse obsoletas frente a la necesidad de modelos más horizontales y colaborativos. En este contexto, el vínculo empático y respetuoso adquiere una relevancia central, ya que promueve la participación activa, la responsabilidad compartida y el diálogo abierto. La horizontalidad en las relaciones no implica la ausencia de roles o responsabilidades diferenciadas, sino la construcción de un entorno donde cada voz sea escuchada y validada.

Desde la perspectiva del ECP, Carl Rogers (1961) argumenta que cuando las personas se sienten aceptadas y comprendidas, se vuelven más abiertas al cambio, más creativas y más responsables de sus acciones. Esto se traduce directamente en ambientes laborales donde las relaciones saludables favorecen no solo la productividad, sino también la salud mental y emocional de los colaboradores. Daniel Goleman (2006) y Boyatzis et al., (2006) complementan esta visión al destacar que los líderes resonantes —aquellos que sintonizan emocionalmente con sus equipos— crean culturas organizacionales colaborativas, basadas en la conexión interpersonal y la inteligencia emocional.

Uno de los mayores aportes de la psicología humanista y organizacional ha sido demostrar que el vínculo de calidad no solo mejora el clima laboral, sino que es esencial para el bienestar psicológico de los colaboradores. Abraham Maslow (1954), en su jerarquía de necesidades, ubica la necesidad de pertenencia y reconocimiento como fundamentales para la autorrealización. En el contexto organizacional, estas necesidades se satisfacen a través de vínculos significativos, donde las personas se sienten valoradas, vistas y respetadas por quienes las rodean.

Cuando los vínculos laborales se caracterizan por la empatía, la validación emocional y la autenticidad, se fortalece el sentido de comunidad y se reduce la rotación, el ausentismo y el desgaste profesional. Además, un ambiente relacional positivo fomenta la confianza, la motivación intrínseca y el compromiso con la misión organizacional. En este sentido, el vínculo se convierte en una fuerza invisible pero poderosa que sostiene el bienestar organizacional.

Paul Ricoeur (1996) aporta una dimensión ética al vínculo al proponer una concepción del "sí mismo como el otro", que resalta la reciprocidad como base de toda relación auténtica. Esta noción invita a pensar la vida organizacional como un entramado de relaciones en las que el respeto, la responsabilidad mutua y el reconocimiento del otro son indispensables para construir sentido compartido y justicia relacional.

Para Martin Buber (1923), la relación auténtica se funda en el encuentro entre el Yo y el Tú, donde el otro no es reducido a objeto ni medio, sino reconocido en su totalidad como un ser con valor. Bajo esta concepción del vínculo las relaciones laborales dejan de ser meras transacciones funcionales para convertirse en oportunidades de encuentro que dignifican y humanizan.

Transformar una organización implica transformar sus relaciones humanas. No basta con cambiar procesos o estructuras; es necesario revisar cómo nos vinculamos, cómo nos comunicamos y cómo reconocemos al otro dentro del



sistema organizacional. Las transformaciones sostenibles nacen de una revisión profunda del tejido relacional que sostiene a la organización.

Desde la psicología existencial, Rollo May (1953) subraya que toda relación humana implica libertad y responsabilidad. Esta visión es clave para una ética relacional del liderazgo, donde cada miembro asume su parte en la construcción del vínculo. Así, el desarrollo organizacional se convierte en un proceso de co-creación, donde los líderes y colaboradores se comprometen activamente en la mejora continua de sus relaciones.

Las organizaciones que promueven vínculos de calidad no solo alcanzan mejores resultados, sino que se convierten en comunidades vivas, capaces de adaptarse, aprender y crecer. En este sentido, el vínculo no es un medio, sino un fin en sí mismo: cultivar relaciones sanas y significativas es ya una forma de éxito organizacional.

La calidad del vínculo constituye el eje central del desarrollo organizacional. Relaciones empáticas, horizontales y colaborativas no solo promueven ambientes de bienestar, sino que potencian el compromiso, la creatividad y la transformación profunda. Desde el ECP y las perspectivas humanistas y existenciales, el liderazgo y la cultura organizacional deben orientarse hacia la construcción de vínculos auténticos, donde cada persona sea reconocida como sujeto valioso. El futuro de las organizaciones no se juega solo en sus estrategias o estructuras, sino, sobre todo, en la manera en que sus miembros se vinculan.

El liderazgo humanizante propuesto desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) plantea un profundo giro en la manera de entender el rol del líder en los contextos organizacionales contemporáneos. Frente a modelos jerárquicos, verticales y centrados en la eficacia instrumental, el ECP promueve una visión relacional del liderazgo, donde el poder de transformación reside en la calidad del encuentro humano. Sin embargo, esta perspectiva también enfrenta desafíos estructurales y culturales que dificultan su implementación plena. Aun así, las potencialidades de este enfoque son significativas cuando se articulan con el trabajo

interior del líder, la promoción de vínculos auténticos y el poder transformador de la relación.

Una de las principales barreras para la expresión de un liderazgo genuinamente humanizante radica en las estructuras organizacionales tradicionales. Muchas empresas aún se rigen por lógicas de control, competencia interna y eficiencia mecánica, que obstaculizan el surgimiento de vínculos auténticos, el diálogo profundo y la empatía (Senge, 1990). En este tipo de contextos, los líderes pueden sentir que mostrar vulnerabilidad o fomentar la emocionalidad atenta al bienestar colectivo, puede ser interpretado como debilidad o falta de profesionalismo.

Desde el ECP, Carl Rogers (1961) enfatiza que el crecimiento humano solo se da en climas psicológicos facilitadores. Por tanto, si el sistema organizacional no habilita espacios de apertura, escucha y validación, el ejercicio de un liderazgo centrado en la persona se ve limitado o incluso reprimido. La transformación, entonces, requiere no solo del compromiso individual del líder, sino también de una revisión profunda de las culturas organizacionales que condicionan las formas de vincularse.

Frente a estos desafíos, el liderazgo humanizante implica un proceso de desarrollo personal continuo. No se trata únicamente de adquirir habilidades técnicas, sino de sostener un camino de autoconocimiento, regulación emocional y congruencia interna. Parker J. Palmer (2004) sostiene que un liderazgo auténtico nace de vivir y liderar desde el propio centro, es decir, desde la integridad del ser. Esto implica reconocer la propia historia, trabajar con las propias sombras y cultivar una presencia que inspire confianza y seguridad emocional en los demás.

Otto Scharmer (2007), en su Teoría U, también resalta la importancia de “presenciar” profundamente: el líder debe aprender a vaciarse de prejuicios y conectar empáticamente con los otros y con el futuro emergente. Este tipo de liderazgo no se impone, sino que se construye desde la humildad, la escucha y la sensibilidad al contexto. Así, el líder humanizante se convierte en un espejo que refleja humanidad, autenticidad y apertura.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de habilidades blandas —como la empatía, la comunicación asertiva, la gestión emocional y la escucha activa— es indispensable. Estas competencias permiten al líder sostener vínculos genuinos incluso en contextos adversos y actuar como facilitador de procesos humanos y grupales. Kim Cameron (2012) aporta en esta línea al proponer el liderazgo positivo, que se basa en fomentar relaciones virtuosas, al reconocer el potencial del otro, practicar la compasión y generar un sentido compartido en las organizaciones.

A pesar de los desafíos, el liderazgo humanizante desde el ECP posee un potencial transformador extraordinario: cuando el líder encarna las actitudes facilitadoras propuestas por Rogers —aceptación incondicional, empatía y congruencia—, genera entornos en los que las personas se sienten vistas, validadas y libres para desplegar su potencial. La relación humana, en este sentido, se vuelve un agente de cambio en sí misma.

Más allá de cambiar procesos o resultados, el líder centrado en la persona transforma subjetividades: despierta conciencia, moviliza confianza, inspira sentido. Peter Senge (1990) destaca que las organizaciones que aprenden necesitan líderes capaces de sostener el diálogo, construir comunidad y fomentar el pensamiento sistémico. Esto solo es posible cuando se prioriza la relación por encima del control, la colaboración por encima de la imposición.

En suma, el liderazgo humanizante desde el ECP, apoyado en autores como Palmer (2004), Scharmer (2007), Senge (1990) y Cameron (2012), desafía el paradigma tradicional y propone una nueva forma de liderar: desde la integridad, la empatía y el respeto a la humanidad del otro. El futuro de las organizaciones no se juega solo en sus estrategias o estructuras, sino, sobre todo, en la manera en que sus miembros se vinculan. El poder transformador de este liderazgo radica en que reconoce la dignidad de cada persona y promueve vínculos donde el crecimiento individual y colectivo son posibles. Este tipo de liderazgo no transforma desde fuera, sino desde el encuentro profundo con el otro, desde la presencia auténtica que se

vuelve semilla de cambio. En tiempos de incertidumbre y transformación, este enfoque no solo es necesario, sino urgente.

## **Capítulo IV Fundamentación metodológica**

Este capítulo expone los elementos metodológicos que fundamentan y guían el proceso de intervención con líderes de mandos medios, con el propósito de promover un liderazgo empático que equilibre la eficiencia empresarial con el bienestar de las personas.

La propuesta se sustenta en el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) de Rogers (1961), que reconoce en cada persona una tendencia actualizante capaz de desplegarse en contextos de aceptación, congruencia y empatía. Asimismo, se integran aportaciones de teorías contemporáneas sobre bienestar y liderazgo humanizante, que permiten comprender las dinámicas organizacionales, orientar intervenciones transformadoras y la integración de espacios de reflexión grupal que favorecen la toma de conciencia, el intercambio de experiencias y la generación de aprendizajes significativos.

La perspectiva cualitativa permite centrarse en los significados construidos colectivamente y en los símbolos que los líderes asocian con su rol organizacional, tales como autoridad, responsabilidad y cuidado de las personas (Bergh, 1989, en Ruiz, 2012). Se busca que esta aproximación facilite el análisis de los discursos y las narrativas emergentes y contribuya a la comprensión del fenómeno de la vinculación entre liderazgo y bienestar.

### **4.1 Enfoque cualitativo**

La investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, ya que su interés principal es describir y comprender las experiencias subjetivas de los líderes en torno a los desafíos de su rol, las tensiones entre las demandas organizacionales y su capacidad de cuidar de sus equipos, así como los significados que atribuyen a su propia vivencia de bienestar. Este enfoque es idóneo para explorar fenómenos que se construyen socialmente y que implican dimensiones emocionales y relacionales (Hernández, et al., 2014).

El intercambio de experiencias en las sesiones de intervención constituye un campo rico de información para el análisis. Se espera que a través de la verbalización de la experiencia los participantes hagan visible la presión que enfrentan los mandos medios, la ambigüedad en sus funciones y el impacto de la sobrecarga laboral sobre su salud emocional; de este modo, podrían respaldarse hallazgos previos sobre el síndrome de burnout en contextos de hiperproductividad (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2009). Al mismo tiempo, se pretende que el espacio de escucha empática facilite la identificación de recursos internos, como la resiliencia y el deseo de crecimiento, que son fundamentales para el desarrollo de un liderazgo transformador y para la comprensión del fenómeno de la vinculación entre liderazgo y bienestar.

El enfoque cualitativo se centra en los significados que los sujetos construyen en la interacción (Bergh, 1989, en Ruiz, 2012). En este caso, el análisis se orientó a develar cómo los líderes interpretan su papel en la organización y cómo dichas interpretaciones influyen en su forma de liderar, comunicarse y relacionarse con sus equipos. Este proceso permite comprender las tensiones entre el cumplimiento de objetivos y el cuidado de las personas, así como las oportunidades para resignificar el rol del liderazgo humanizante.

## **4.2 Método fenomenológico**

La fenomenología fue elegida para profundizar en la experiencia vivida de los participantes, suspendiendo prejuicios y teorías previas (Husserl, 2008) con el fin de acceder a la esencia del fenómeno. Desde esta perspectiva, se busca comprender el cómo de la experiencia de liderazgo, tal como es vivida y sentida por los líderes en mandos medios en su realidad cotidiana.

En las sesiones se incluyen ejercicios de conciencia corporal y respiración, que ayudarán a los participantes a conectar con sus emociones antes de verbalizarlas. “En un cierto tipo de comprensión fenomenológica lo que buscamos es comprender lo corporalmente vivido referido como experienciar, desde las expresiones que surgen precisamente desde eso” (Moreno, 2014 p. 72.)

La fenomenología, al descartar teorías y creencias preconcebidas, permite abrir un espacio de escucha sin juicios, en el que los participantes pudieron explorar libremente su experiencia y compartir sus historias en un ambiente de aceptación positiva incondicional (Rogers, 1961). Esto genera condiciones de confianza y autenticidad, elementos indispensables para dar lugar a la reflexión profunda y la construcción colectiva de significados.

#### **4.3 El método: Intervención- acción participativa**

El diseño de la intervención parte de una perspectiva de acción participativa, entendiendo que el objetivo no es solamente investigar, sino generar procesos de transformación en los participantes (Gómez & Alatorre, 2014). La práctica social de intervenir se llevará a cabo a través de dinámicas de grupo, reflexión guiada y co-construcción de estrategias de liderazgo empático.

El trabajo grupal busca activar la capacidad de agencia de los participantes y desbloquear su tendencia al crecimiento, de acuerdo con la visión rogeriana de que cada persona tiene los recursos para su autorrealización en condiciones facilitadoras (Rogers, 1961). Además, busca promover la seguridad psicológica en el grupo (Edmondson, 1999), para que los líderes puedan expresarse sin temor, compartir vulnerabilidades y explorar nuevas formas de liderar.

#### **4.4 Taller de intervención en Desarrollo Humano**

El eje metodológico se concreta en un taller titulado: “Liderazgo Empático: Equilibrando Bienestar y Productividad”, con una duración de 14 horas distribuidas en 7 sesiones. El taller es concebido como un espacio de indagación colectiva que integra la teoría y la práctica, la reflexión individual y el diálogo grupal.

El objetivo general del taller es facilitar en los líderes participantes la toma de conciencia de su estilo de liderazgo, la identificación de los factores que afectan su bienestar y el de sus equipos, y el desarrollo de competencias de empatía, congruencia y escucha profunda. El diseño integra elementos del modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R), que explica que el equilibrio entre

exigencias laborales y recursos disponibles es determinante para el compromiso y la salud de los colaboradores (Bakker & Demerouti, 2007), así como los postulados de Maslow (1954) sobre la importancia de la autenticidad y la autorrealización en contextos de trabajo.

Cada sesión incluye:

- Momento de meditación guiada o dinámica de reflexión para favorecer la autoconciencia corporal y emocional.
- Exposición teórica breve, que presenta conceptos clave (ECP, inteligencia emocional, liderazgo humanizante, seguridad psicológica).
- Dinámicas vivenciales, que propician la reflexión y el aprendizaje experiencial.
- Diálogo grupal, para la co-construcción de significados y la resignificación de experiencias.

La metodología propiciará que los participantes transiten por las condiciones de la relación rogeriana (Rogers, 1961), generando un clima de autenticidad, respeto y confianza, que se constituya en sí mismo en una experiencia de liderazgo humanizante.

#### **4.4.1 Estructura del Taller de Intervención: Liderazgo Empático**

El presente anexo describe la organización metodológica del taller de intervención “Liderazgo Empático”, diseñado como una estrategia formativa orientada al desarrollo de competencias socioemocionales en líderes de mandos medios. La intervención se sustenta en el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) y en aportes contemporáneos de la psicología humanista, la inteligencia emocional y el liderazgo organizacional.

El taller se estructura en siete sesiones secuenciales, las cuales favorecen un proceso progresivo de toma de conciencia, autoconocimiento, desarrollo de habilidades empáticas y resignificación del ejercicio del liderazgo, culminando en una integración personal y colectiva del aprendizaje.



## Compilado de sesiones del taller de intervención

| PLAN DEL TALLER DE INTERVENCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------|
| Taller: Liderazgo Empático – 7 sesiones                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |                                                                  |
| Duración total: 14 horas. Miércoles Horario: 7:00 a 9:00                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |                                                                  |
| Inicia: 8 /10/2025 – Concluye: 26 /11/2025                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |                                                                  |
| Dirigido a: Líderes de mandos medios de empresas.                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |                                                                  |
| No. de participantes: 10 - 15 personas                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                 | Modalidad: online via zoom                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |                                                                  |
| Objetivo general: Facilitar la toma de conciencia de los líderes participantes sobre el impacto de su estilo de liderazgo en el bienestar de sus equipos y en sí mismos, desarrollar competencias de empatía, escucha profunda y liderazgo humanizante desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP). |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |                                                                  |
| Requerimientos humanos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Participantes</li><li>• Facilitador (especialista en Desarrollo Humano y ECP)</li><li>• Observador/Co-facilitador</li></ul>                                                                                                           |                                                                                                                                                 | Requerimientos materiales:<br>Plataforma: cuenta de Zoom<br>Conexión a internet.<br>Computadora.<br>Espacio físico tranquilo.<br>Presentaciones digitales.<br>Herramientas de colaboración online.<br>Recursos audiovisuales:<br>Plataforma de gestión.<br>Material sugerido para participantes: libreta, pluma/lápiz, hojas blancas. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |                                                                  |
| PROGRAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |                                                                  |
| SESIÓN Y TEMA                                                                                                                                                                                                                                                                                         | PROPÓSITO                                                                                                                                       | TÉCNICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | DESARROLLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | TIEMPO | MATERIALES                                                       |
| SESIÓN 1:<br>Conociéndonos: generando confianza y acuerdos.                                                                                                                                                                                                                                           | Propiciar un clima de apertura y seguridad psicológica para que los participantes se presenten, expresen expectativas y establezcan acuerdos de | Dinámica de integración, círculo de confianza                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1. Bienvenida (10 min): saludo inicial, explicación breve del taller y acuerdos de convivencia (usar cámara, respetar turnos, confidencialidad).<br>2. Rompehielo (30 min): actividad “Mi objeto simbólico” (cada participante muestra un objeto de su entorno que lo represente como líder y lo explica en 1 minuto).<br>3. Exposición breve | 2 h    | Tarjetas, plumones, plataforma de zoom, PPT, pantalla, internet. |

|  |              |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |
|--|--------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  | convivencia. |  | <p><b>(15 min):</b> presentación de conceptos clave del taller (liderazgo empático, ECP, bienestar laboral).</p> <p><b>4. Dinámica grupal (30 min):</b> responder: “¿Qué significa para mí un liderazgo humanizante?”.</p> <p><b>5. Puesta en común (30 min):</b> Actividad de reflexión ¿Qué es difícil para mí en mi labor de líder? compartir en plenaria, facilitador hace resonancia empática.</p> <p><b>6. Cierre (5 min):</b> encuesta rápida con la pregunta: “¿Cómo me voy hoy?”.</p> |  |  |
|--|--------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>PLAN DEL TALLER DE INTERVENCIÓN</b><br/> Taller: Liderazgo Empático – 7 sesiones<br/> Duración total: 14 horas. Miércoles Horario: 7:00 a 9:00<br/> Inicia: 8 /10/2025 – Concluye: 26 /11/2025</p>                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Dirigido a:</b> Líderes de mandos medios de empresas.                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| No. de participantes: 10 – 15 personas                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Modalidad:</b> online vía zoom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Objetivo general:</b> Facilitar la toma de conciencia de los líderes participantes sobre el impacto de su estilo de liderazgo en el bienestar de sus equipos y en sí mismos, desarrollar competencias de empatía, escucha profunda y liderazgo humanizante desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP). |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Requerimientos humanos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes</li> <li>• Facilitador (especialista en Desarrollo Humano y ECP)</li> <li>• Observador</li> </ul>                                                                                                                      | <b>Requerimientos materiales:</b><br><b>Plataforma:</b> cuenta de Zoom<br>Conexión a internet.<br>Computadora.<br>Espacio físico tranquilo.<br>Presentaciones digitales.<br>Herramientas de colaboración online.<br>Recursos audiovisuales:<br>Plataforma de gestión.<br><b>Material sugerido para participantes:</b> libreta, pluma/lápiz, hojas blancas. |

| PROGRAMA                                                    |                                                                                   |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------|
| SESIÓN Y TEMA                                               | PROPÓSITO                                                                         | TÉCNICA                         | DESARROLLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | TIEMPO | MATERIALES                                            |
| <b>SESIÓN 2:</b><br>Autoconocimiento y conciencia emocional | Identificar las emociones predominantes y su influencia en la toma de decisiones. | Atención plena y autorreflexión | <p><b>1 Registro inicial (5 min):</b> breve respiración consciente.</p> <p><b>2. Revisión de Test individual (20 min):</b> Formulario de Google sobre autoconciencia y liderazgo</p> <p>2. Rueda de emociones: Cada participante marca las emociones más frecuentes en su rol y explica por qué (20 min).</p> <p>3. Dinámica de “mapa emocional”: Dibujar dónde sienten en el cuerpo el estrés, la frustración y la satisfacción (30 min).</p> <p>4. Diálogo grupal: Reflexión sobre cómo las emociones influyen en sus decisiones y en el clima laboral (30 min).</p> <p>5. Cierre: Identificar una emoción que quieran observar durante la semana (5 min).</p> | 2 h    | Rueda de emociones, hojas y plumas, música relajante. |

| PLAN DEL TALLER DE INTERVENCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------|
| Taller: Liderazgo Empático – 7 sesiones                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |                       |
| Duración total: 14 horas. Miércoles Horario: 7:00 a 9:00                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |                       |
| Inicia: 8 /10/2025 – Concluye: 26 /11/2025                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |                       |
| Dirigido a: Líderes de mandos medios de empresas.                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |                       |
| No. de participantes: 10 – 15 personas                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                        | Modalidad: online vía zoom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |                       |
| Objetivo general: Facilitar la toma de conciencia de los líderes participantes sobre el impacto de su estilo de liderazgo en el bienestar de sus equipos y en sí mismos, desarrollar competencias de empatía, escucha profunda y liderazgo humanizante desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP). |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |                       |
| Requerimientos humanos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Participantes</li><li>• Facilitador (especialista en Desarrollo Humano y ECP)</li><li>• Observador</li></ul>                                                                                                                          |                                                                        | Requerimientos materiales:<br><b>Plataforma:</b> cuenta de Zoom<br>Conexión a internet.<br>Computadora.<br>Espacio físico tranquilo.<br>Presentaciones digitales.<br>Herramientas de colaboración online.<br>Recursos audiovisuales:<br>Plataforma de gestión.<br><b>Material sugerido para participantes:</b> libreta, pluma/lápiz, hojas blancas. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |                       |
| PROGRAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |                       |
| SESIÓN Y TEMA                                                                                                                                                                                                                                                                                         | PROPÓSITO                                                              | TÉCNICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DESARROLLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | TIEMPO | MATERIALES            |
| SESIÓN 3:<br>Empatía y escucha profunda                                                                                                                                                                                                                                                               | Desarrollar la competencia de escucha empática y resonancia emocional. | Juego De roles y retroalimentación grupal                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1 <b>Registro inicial (5 min):</b> breve respiración consciente.<br>2. <b>Mini-ponencia:</b> Breve explicación de <b>Introducción teórica (15 min):</b> la empatía en el ECP (Rogers 1961) y su importancia en el liderazgo.<br>3. <b>Video(5 min):</b> (escucha activa vs. escucha superficial).<br>4. <b>Breakout rooms (45 min):</b> tríos → uno | 2 h    | hojas de observación. |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  |  |  | <p>cuenta una experiencia laboral difícil, otro escucha, otro observa; luego rotan roles.</p> <p><b>5. Compartir en plenaria:</b> Cómo se sintieron al ser escuchados sin interrupciones <b>(30 min).</b></p> <p><b>6. Reflexión final:</b> Identificar un compromiso para aplicar escucha profunda en el trabajo <b>(15 min).</b></p> |  |  |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

| PLAN DEL TALLER DE INTERVENCIÓN<br>Taller: Liderazgo Empático – 7 sesiones<br>Duración total: 14 horas. Miércoles Horario: 7:00 a 9:00<br>Inicia: 8 /10/2025 – Concluye: 26 /11/2025                                                                                                                         |                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dirigido a:</b> Líderes de mandos medios de empresas.                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                |
| No. de participantes: 10 – 15 personas                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Modalidad:</b> online vía zoom                                                              |
| <b>Objetivo general:</b> Facilitar la toma de conciencia de los líderes participantes sobre el impacto de su estilo de liderazgo en el bienestar de sus equipos y en sí mismos, desarrollar competencias de empatía, escucha profunda y liderazgo humanizante desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP). |                                                                                                |
| <b>Requerimientos humanos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes</li> <li>• Facilitador (especialista en Desarrollo</li> </ul>                                                                                                                                                          | <b>Requerimientos materiales:</b><br><b>Plataforma:</b> cuenta de Zoom<br>Conexión a internet. |

| Humano y ECP)<br>• Observador                    |                                                                                                          | Computadora.<br>Espacio físico tranquilo.<br>Presentaciones digitales.<br>Herramientas de colaboración online.<br>Recursos audiovisuales:<br>Plataforma de gestión.<br><b>Material sugerido para participantes:</b> libreta, pluma/lápiz, hojas blancas. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |                       |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------|
| PROGRAMA                                         |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |                       |
| SESIÓN Y TEMA                                    | PROPÓSITO                                                                                                | TÉCNICA                                                                                                                                                                                                                                                  | DESARROLLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | TIEMPO | MATERIALES            |
| <b>SESIÓN 4:</b><br>Comunicación auténtica y CNV | Explorar herramientas de comunicación auténtica para mejorar la calidad de las conversaciones difíciles. | Modelado y práctica guiada                                                                                                                                                                                                                               | <b>Registro inicial (5 min):</b> ejercicio de respiración.<br>1. Explicación de CNV (Rosenberg 2015): Observar, sentir, necesitar, pedir (15 min).<br>2. Identificación de conflictos reales: Escribir una situación actual de tensión (10 min).<br>3. Práctica guiada: Reformular su situación usando los 4 pasos de CNV (40 min).<br>4. Juego de roles: Representar la situación y recibir retroalimentación del grupo (40 min).<br>5. Cierre: Reflexión sobre la utilidad de la técnica (15 min). | 2 h    | hojas de observación. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------|
| PLAN DEL TALLER DE INTERVENCIÓN<br>Taller: Liderazgo Empático – 7 sesiones<br>Duración total: 14 horas. Miércoles Horario: 7:00 a 9:00<br>Inicia: 8 /10/2025 – Concluye: 26 /11/2025                                                                                                                  |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |                       |
| Dirigido a: Líderes de mandos medios de empresas.                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |                       |
| No. de participantes: 10 – 15 personas                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                      | Modalidad: online vía zoom                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |                       |
| Objetivo general: Facilitar la toma de conciencia de los líderes participantes sobre el impacto de su estilo de liderazgo en el bienestar de sus equipos y en sí mismos, desarrollar competencias de empatía, escucha profunda y liderazgo humanizante desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP). |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |                       |
| Requerimientos humanos:<br>• Participantes<br>• Facilitador (especialista en Desarrollo Humano y ECP)<br>• Observador                                                                                                                                                                                 |                                                                      | Requerimientos materiales:<br>Plataforma: cuenta de Zoom<br>Conexión a internet.<br>Computadora.<br>Espacio físico tranquilo.<br>Presentaciones digitales.<br>Herramientas de colaboración online.<br>Recursos audiovisuales:<br>Plataforma de gestión.<br>Material sugerido para participantes: libreta, pluma/lápiz, hojas blancas. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |                       |
| PROGRAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |                       |
| SESIÓN Y TEMA                                                                                                                                                                                                                                                                                         | PROPÓSITO                                                            | TÉCNICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | DESARROLLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | TIEMPO | MATERIALES            |
| SESIÓN 5: Estrés,<br><sup>1</sup> *Burnout y resignificación                                                                                                                                                                                                                                          | Reconocer el impacto del burnout y explorar recursos de resiliencia. | Debate guiado + reflexión personal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Registro inicial (5 min): ejercicio de respiración.<br>Exposición breve (15 min): modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) y burnout (Maslach et al., 2009).<br>Reflexión individual (15 min): escribir en libreta principales fuentes de estrés laboral.<br>**Breakout rooms (30 min): compartir estrategias personales de resiliencia. | 2 h    | hojas de observación. |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                               |  |  |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  |  |  | <b>Debate en plenaria (40 min):</b> ¿Cómo prevenir el burnout desde el liderazgo empático?<br><b>Cierre (15 min):</b> encuesta en ***Mentimeter con la pregunta: “¿Qué recurso personal me ayuda más en momentos de crisis?”. |  |  |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

*\*Burnout: término en inglés que se traduce como “desgaste profesional” o “síndrome de desgaste profesional”.*

*\*\* Breakout rooms: salas virtuales de trabajo en grupos pequeños.*

*\*\*\*Mentimeter: plataforma digital interactiva utilizada para realizar encuestas y recopilar respuestas en tiempo real.*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"> <b>PLAN DEL TALLER DE INTERVENCIÓN</b><br/> Taller: Liderazgo Empático – 7 sesiones<br/> Duración total: 14 horas. Miércoles Horario: 7:00 a 9:00<br/> Inicia: 8 /10/2025 – Concluye: 26 /11/2025 </p>                                                                                    |                                                                                                                                                                          |
| <b>Dirigido a:</b> Líderes de mandos medios de empresas.                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                          |
| No. de participantes: 10 – 15 personas                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Modalidad:</b> Presencial en las instalaciones de la empresa o en espacio de formación profesional.                                                                   |
| <b>Objetivo general:</b> Facilitar la toma de conciencia de los líderes participantes sobre el impacto de su estilo de liderazgo en el bienestar de sus equipos y en sí mismos, desarrollar competencias de empatía, escucha profunda y liderazgo humanizante desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP). |                                                                                                                                                                          |
| <b>Requerimientos humanos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes</li> <li>• Facilitador (especialista en Desarrollo Humano y ECP)</li> <li>• Observador</li> </ul>                                                                                                                      | <b>Requerimientos materiales:</b><br><b>Plataforma:</b> cuenta de Zoom<br>Conexión a internet.<br>Computadora.<br>Espacio físico tranquilo.<br>Presentaciones digitales. |



|                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Herramientas de colaboración online.<br>Recursos audiovisuales:<br>Plataforma de gestión.<br><b>Material sugerido para participantes:</b> libreta, pluma/lápiz, hojas blancas. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|
| PROGRAMA                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |          |
| SESIÓN Y TEMA                                                                                                               | PROPÓSITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | TÉCNICA                                                                                                                                                                        | DESARROLLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | TIEMPO | MATERIAL |
| <b>SESIÓN 6:</b><br>Fundamentos Teóricos del Liderazgo Humanizante: de la Psicología Humanista a la Gestión Organizacional. | <p>Conectar autores contemporáneos de liderazgo (Goleman (2019), Gardner, (2005), Edmondson,(1999) JD-R, burnout).</p> <p>Proveer herramientas concretas de liderazgo aplicables a equipos de trabajo.</p> <p>Preparar el terreno conceptual para un cierre más consciente y fundamentado del taller.</p> | Taller                                                                                                                                                                         | <p><b>1. Bienestar laboral y riesgos psicosociales 20 min:</b> Burnout y Modelo Demandas-Recursos JD-R Maslach / Bakker &amp; Demerouti (2007) Mini diagnóstico JD-R para aplicar en equipos</p> <p><b>2. Seguridad psicológica en equipos10 min:</b> Equipos que aprenden vs. equipos que obedecen Edmondson, (1999).<br/>Guía: Cómo iniciar reuniones creando seguridad psicológica</p> <p><b>3. Síntesis final + Kit descargable de herramientas 10 min:</b> Recapitulación y entrega simbólica de herramientas líderes Integración de autores. Enlace o PDF con todas las herramientas vistas</p> |        |          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------|
| PLAN DEL TALLER DE INTERVENCIÓN<br>Taller: Liderazgo Empático – 7 sesiones<br>Duración total: 14 horas. Miércoles Horario: 7:00 a 9:00<br>Inicia: 8 /10/2025 – Concluye: 26 /11/2025                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                |
| Dirigido a: Líderes de mandos medios de empresas.                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                |
| No. de participantes: 10 – 15 personas                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                            | Modalidad: online via zoom                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                |
| Objetivo general: Facilitar la toma de conciencia de los líderes participantes sobre el impacto de su estilo de liderazgo en el bienestar de sus equipos y en sí mismos, desarrollar competencias de empatía, escucha profunda y liderazgo humanizante desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP). |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                |
| Requerimientos humanos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Participantes</li><li>• Facilitador (especialista en Desarrollo Humano y ECP)</li><li>• Observador</li></ul>                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                            | Requerimientos materiales:<br>Plataforma: cuenta de Zoom<br>Conexión a internet.<br>Computadora.<br>Espacio físico tranquilo.<br>Presentaciones digitales.<br>Herramientas de colaboración online.<br>Recursos audiovisuales:<br>Plataforma de gestión.<br>Material sugerido para participantes: libreta, pluma/lápiz, hojas blancas. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                |
| PROGRAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                |
| SESIÓN Y TEMA                                                                                                                                                                                                                                                                                         | PROPÓSITO                                                                                                                                                                                                  | TÉCNICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | DESARROLLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | TIEMPO | MATERIAL       |
| SESIÓN 7:<br>Propósito y sentido en el liderazgo.<br>Cierre e integración                                                                                                                                                                                                                             | Facilitar que los participantes conecten con un momento significativo de su liderazgo (nivel personal) y, desde esa experiencia, co-construyan un manifiesto colectivo de liderazgo empático y humanizante | Visualización guiada, narrativa y trabajo colaborativo<br>Recapitulación y ceremonia de cierre.                                                                                                                                                                                                                                       | 1. Apertura y conexión emocional 5 min: Check-in breve: palabra en el chat sobre cómo llegan hoy<br>2. Narrativa personal escrita: 15 min Cada participante escribe un breve relato: "El momento en que mi liderazgo tuvo sentido..."<br>3. Compartir en Breakout Rooms (3-4 personas) 25 min: Lectura de los relatos + resonancia empática (escuchar sin responder)<br>4. Retorno a plenaria – Pregunta clave 10 min: Facilitador pregunta: |        | Hojas, lapices |

|  |                                                                     |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |
|--|---------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  | (nivel grupal). Integrar aprendizajes y celebrar el proceso grupal. |  | <p>“¿Qué valores comunes emergen cuando lideramos con sentido?”</p> <p><b>5. Creación del Manifiesto del Liderazgo Humanizante (co-creación) 30 min:</b> Grupos pequeños co-construyen frases o principios: “Un liderazgo humanizante es aquel que...”</p> <p><b>6. Exposición breve de cada grupo en plenaria 30 min:</b> Cada grupo comparte 1 frase o principio</p> <p><b>7. Cierre con integración emocional y de sentido 5 min:</b> Mentimeter o chat: “Si este manifiesto hablara de mí, ¿qué me recuerda como líder?”</p> |  |  |
|--|---------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

#### 4.4.2 Consideraciones metodológicas generales

La secuencia de las sesiones responde a un enfoque vivencial–reflexivo, privilegia la experiencia subjetiva de los participantes, el diálogo genuino y la construcción colectiva de significados. Las técnicas empleadas (dinámicas grupales, role play, visualización guiada, storytelling y reflexión personal) buscan promover procesos de conciencia, congruencia y empatía, principios fundamentales del ECP (Rogers, 1961).

Asimismo, el diseño metodológico favorece la transferencia de los aprendizajes al contexto laboral, fortalece el liderazgo empático como un recurso para el bienestar individual, la calidad de las relaciones interpersonales y la efectividad organizacional.

#### **4.4.3 Implicaciones éticas**

El taller de intervención titulado “Liderazgo Empático: Equilibrando Bienestar y Productividad” se desarrolló bajo principios éticos orientados al respeto, la dignidad y el bienestar de los participantes, en coherencia con el enfoque humanista del Desarrollo Humano. La participación fue voluntaria y los participantes fueron informados previamente sobre los objetivos del estudio, la metodología empleada y el uso académico de la información recabada.

Se garantizó la confidencialidad y anonimato de los participantes mediante el uso de seudónimos y el resguardo responsable de la información. Previo al inicio de la intervención, se solicitó la firma de un consentimiento informado, el cual autorizó la participación y el uso de los datos con fines exclusivamente académicos. Asimismo, se promovió un ambiente de respeto y seguridad psicológica y se cuidó en todo momento la integridad emocional de los participantes.

## **Capítulo V Proceso experiencial de la intervención**

### **5.1. La experiencia de la intervención**

El presente capítulo integra la experiencia completa del proceso de intervención realizada con un grupo de líderes de mandos medios en un entorno organizacional altamente demandante. El propósito es analizar, desde la perspectiva del Desarrollo Humano (DH) y del Enfoque Centrado en la Persona (ECP), cómo los participantes transitaron hacia formas más conscientes, empáticas y humanizantes de ejercer el liderazgo, lo que facilitó su autorrealización y les permitió avanzar hacia un liderazgo transformacional con un enfoque más humano. El texto se construye a partir de la sistematización de las siete sesiones del taller, los análisis reflexivos elaborados en cada bitácora, las transcripciones parciales, las devoluciones emocionales que son las maneras en como registran los líderes lo que sienten y experimentan en el taller, la supervisión profesional y la fundamentación teórica que sostiene el proceso.

El objetivo es presentar un análisis integrador que dé cuenta de: (a) las experiencias y necesidades de los líderes participantes; (b) las dinámicas observadas en el grupo; (c) el proceso vivido por el facilitador y las reflexiones sobre el tema-problema desde la perspectiva del DH; (d) las particularidades encontradas al trabajar con esta población y los aprendizajes metodológicos y humanos derivados; y (e) los hallazgos que conectan la práctica del liderazgo con el bienestar laboral desde el DH y poner al servicio estos aprendizajes para la continuidad del estudio e investigación del liderazgo en el entorno laboral.

### **5.2 El Taller: Aprendizajes y proceso de facilitación hacia un liderazgo humanizante**

El taller se diseñó e implementó como un espacio experiencial y reflexivo para que los líderes exploraran su mundo emocional, comprendieran cómo este afecta su estilo de liderazgo y generaran alternativas más congruentes con sus valores y con las necesidades humanas de sus equipos. La intervención se dirigió a líderes de

una empresa internacional altamente demandante, con una participación final de 7 líderes que mantuvieron una permanencia del 85% a lo largo de siete sesiones. Con base en los principios de Carl Rogers, el clima buscado fue uno de aceptación incondicional, empatía genuina y congruencia, reconociendo que esto facilita la tendencia actualizante del individuo (Rogers, 1961).

Desde la primera sesión se observó una tensión inicial entre dos polos: el mandato organizacional de productividad y control, y la necesidad humana de conexión, valoración y sentido. Los participantes se mostraron inicialmente orientados a la tarea, acostumbrados a hablar desde indicadores, procesos y métricas. A través del acompañamiento empático —reflejo, clarificación, resonancia y exploración emocional— comenzaron a emerger narrativas subjetivas: miedos, culpas, frustraciones, anhelos y contradicciones internas respecto a su práctica de liderazgo.

La facilitación se apoyó en autores del liderazgo emocional (Goleman, 2019; Boyatzis & McKee, 2006), liderazgo resonante, liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994), liderazgo auténtico (Avolio & Gardner, 2005) y seguridad psicológica (Edmondson, 1999). Este marco permitió ofrecer un lenguaje conceptual que iluminó la experiencia emocional sin eclipsarla y procuró no caer en lo que en las supervisiones se identificó como un riesgo: el exceso de teorizar cuando la emoción estaba viva.

Un momento significativo ocurrió cuando varios participantes lograron nombrar por primera vez emociones que habían sostenido en silencio durante años. La capacidad del facilitador para sostener ese espacio sin juicio, sin prisa por “resolver”, fue clave. Tal como señala Rogers (1961), la comprensión profunda de experiencias ocultas requiere un clima seguro, ya que “la persona es capaz de comprender aquellos aspectos de su vida... que han quedado ocultos por su naturaleza amenazadora” (p. 45). Esta dinámica se hizo evidente sesión tras sesión.

### 5.3 La experiencia sentida de los líderes participantes del taller

El análisis longitudinal de las narrativas de los participantes permitió identificar patrones emocionales, creencias, mandatos y configuraciones relacionales que influían directamente en su estilo de liderazgo. A continuación, se presenta una síntesis de su evolución:

TABLA 1.1

| Participante | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LR           | <p><b>El liderazgo desde el miedo invisibilizado</b></p> <p><b>Inicio</b><br/>Identifica un estilo de liderazgo basado en el control disfrazado de "ayuda". Reconoce que genera dependencia en su equipo, lo que le causa una carga emocional insostenible (agotamiento, sensación de "estar siempre de guardia"). Su motivación subyacente es el miedo al fracaso del equipo sin su intervención.</p> <p><b>Evolución</b><br/>A lo largo de las sesiones, logra una poderosa introspección. Pasa de describir un problema operativo ("me hablan en la madrugada") a nombrar la emoción oculta: el miedo. Esta conciencia le permite verbalizar la ansiedad que impulsa su microgestión. En sesiones posteriores, articula con claridad su deseo de crear espacios de conversación genuina y empoderar a su equipo mediante la confianza, mostrando una comprensión teórica sólida del liderazgo empático.</p> <p><b>Conclusión</b><br/>LR es el participante con mayor nivel de autocomprensión sobre su propia dinámica emocional. Ha logrado conectar sus acciones con sus emociones subyacentes (miedo, ansiedad). El desafío principal es traducir esta poderosa conciencia en acciones concretas que le permitan "soltar" el control y operacionalizar la confianza que predica, gestionando su ansiedad en el proceso.</p> |
| Patt         | <p><b>Entre la calidez y el pragmatismo</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <p><b>Inicio</b><br/>Tiene un modelo claro de liderazgo positivo basado en una experiencia previa donde un jefe le ofreció apoyo genuino y tangible. Valora la reciprocidad, la empatía y el "salario emocional", entendido como el conjunto de beneficios no económicos que una organización ofrece a sus colaboradores, tales como el reconocimiento, la flexibilidad, el acompañamiento, el sentido de pertenencia y las oportunidades de desarrollo.<br/>Sin embargo, lucha por equilibrar su lado humano pragmático ("las cosas se tienen que hacer") con la conexión emocional, temiendo ser percibida como "fría".</p> <p><b>Evolución</b><br/>Muestra una notable capacidad de auto-motivación y para encontrar sentido a su trabajo independientemente del reconocimiento externo, aunque reconoce que la validación es un motivador importante. Es consciente de sus tendencias (pragmatismo) y activamente busca replicar las acciones positivas que vivió. Reconoce la imposibilidad de complacer a todos, lo que le da una perspectiva realista.</p> <p><b>Conclusión</b><br/>Patt posee una base sólida y auténtica para ser una líder empática. Su principal área de desarrollo es integrar de manera más fluida su faceta pragmática con la emocional, sin sentirse "expuesta" o "fría". Fortalecer la comunicación de expectativas con calidez, sin caer en la culpa, será clave para su crecimiento.</p> |
| Mar | <p><b>Del enojo bloqueado a la pausa consciente</b></p> <p><b>Inicio</b><br/>Identifica su principal desafío: el equilibrio entre la cercanía y la firmeza. Su búsqueda de "complicidad" con el equipo la ha llevado a un extremo de permisividad. La emoción clave que descubre es la culpa, que la paraliza al momento de establecer límites por miedo a ser injusta o ser vista como "demasiado rígida".</p> <p><b>Evolución</b><br/>Demuestra un trabajo personal en la gestión emocional. Ha desarrollado la habilidad consciente de hacer pausas cuando las emociones son intensas, especialmente el enojo, para poder comunicarse de manera más objetiva después. Pasa de un bloqueo emocional total a poder pedir tiempo ("regálame un ratito") para procesar, lo que es un avance crucial.</p> <p><b>Conclusión</b><br/>Mar ha dado el paso más importante: identificar la culpa como el motor de su conflicto. Su evolución muestra una creciente inteligencia emocional intrapersonal. El siguiente paso es aplicar esa pausa y claridad no solo para</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | no culpar al otro, sino para establecer límites claros y firmes desde una posición de justicia y cuidado, sin que la culpa interfiera.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Gab  | <p><b>La desconexión emocional como legado cultural</b></p> <p><b>Inicio</b><br/>Presenta la mayor dificultad para conectar con el ámbito emocional. Su narrativa está dominada por la desconexión: "no sé qué responder", "las emociones... no aplican". Esto surge desde lo cultural y familiar ("los hombres no lloran") y una estrategia de supervivencia para suprimir emociones derivadas de una "infancia compleja".</p> <p><b>Evolución</b><br/>Su evolución es limitada en el registro. Si bien en una sesión posterior logra enunciar acciones de liderazgo congruente (congruencia, enseñar, confianza, aprender del equipo), estas ideas se presentan de manera abstracta y desconectada de una experiencia emocional propia. No muestra una reflexión profunda sobre cómo sus propias emociones impactan su liderazgo.</p> <p><b>Conclusión</b><br/>Gab se encuentra en una etapa inicial de autoconocimiento. La supresión emocional es un mecanismo profundamente arraigado. Su principal necesidad es desarrollar primero la conciencia emocional intrapersonal (reconocer lo que siente) en un espacio seguro, antes de gestionar las emociones de su equipo de manera efectiva. El taller posiblemente solo plantó una semilla de curiosidad sobre este tema.</p> |
| Bill | <p><b>Vulnerabilidad emergente desde una historia dolorosa</b></p> <p><b>Inicio</b><br/>Comparte con Gab una historia de supresión emocional, aunque en su caso fue una estrategia auto-impuesta ("una idea que yo mismo agarré") para lidiar con un evento traumático en su infancia. Reconoce que era "muy hermético" y que las emociones no las consideraba "esenciales".</p> <p><b>Evolución</b><br/>Reporta un proceso de trabajo personal activo ("he estado más bien trabajando") que ya le ha permitido identificar y empezar a expresar sus emociones, aunque aún le resulta difícil. Reconoce que el problema ya no es "culpar al otro", sino su propia dificultad interna para la apertura. Muestra más disposición a explorar este terreno que Gab.</p> <p><b>Conclusión</b><br/>Bill está en un camino claro de desarrollo emocional. Ha pasado de la supresión total a una fase de identificación y expresión incipiente. Sabe que es un trabajo diario. Su evolución es prometedora, ya que ha roto el estigma inicial y está practicando la vulnerabilidad de manera gradual.</p>                                                                                                                                                                                   |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bry | <p><b>El miedo a la injusticia como fuente de parálisis</b></p> <p><b>Inicio</b><br/>Su principal desafío es la indecisión causada por el miedo: miedo a ser injusto, a ser percibido como "duro o cerrado" y a equivocarse afectando a su equipo. Este miedo lo lleva a un "análisis excesivo" que retrasa decisiones necesarias y genera confusión y tensión.</p> <p><b>Evolución</b><br/>Logra una importante toma de conciencia al identificar que la emoción detrás de su indecisión no es solo estrés, sino miedo. Comprende las consecuencias negativas de su parálisis (frustración personal, presión en el equipo). Empieza a vislumbrar la solución: "permitirme decidir sin esperar que todo esté perfectamente claro" y confiar en que puede corregir el rumbo.</p> <p><b>Conclusión</b><br/>Bry dio un paso crucial al nombrar su miedo. Tiene claras las prácticas de un buen líder (compartir objetivos, escucha individual, confianza). Su evolución dependerá de su capacidad para gestionar ese miedo, practicar la toma de decisiones asertivas y tolerar la incomodidad de no poder agradar a todos, entendiendo que la justicia no siempre es sinónimo de unanimidad</p> |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia.

### 5.3.1 El proceso vivido desde la perspectiva del facilitador

Mi proceso como facilitador estuvo marcado por una mezcla de presencia, vulnerabilidad profesional y crecimiento personal. En múltiples momentos me encontré resonando con los participantes, especialmente cuando emergían narrativas sensibles. Esta resonancia natural, que a veces incluía dudas internas sobre elegir la técnica adecuada, fue una constante. Mi vivencia fue consistente con la reflexión de Rogers (1961): "El hecho de estar frente a una persona atribulada y conflictuada que busca y espera ayuda constituye un desafío... ¿Poseo los recursos y la habilidad necesaria para ser útil a este individuo?" (p. 41).

Experimenté esta duda en momentos en que la emoción se intensificaba y la técnica parecía insuficiente. Un reto personal consistió en mantener una atención dual: hacia los participantes y hacia mi propia experiencia sentida. Para ello, procuré reconocer y regular una voz interna crítica o la tensión asociada al perfeccionismo,

ya que podían distraer la escucha profunda. Aprendí que mi intervención es más efectiva cuando dejo de buscar la intervención “correcta” y me permito estar en un estado empático: escuchar, resonar, sostener. Como señala Barceló (2012), el facilitador no “hace” empatía, sino que *está* en un estado empático, con una actitud abierta a la experiencia del otro. La supervisión fue clave para procesar mis límites, mis patrones de intervención y la tentación de “salvar” al grupo o de intelectualizar excesivamente.

Descubrí también un crecimiento interno: aprendí a confiar en la sabiduría del grupo y en la tendencia actualizante que emerge cuando la relación es auténtica. Constantemente me sentí sorprendido y conmovido por la profundidad de las reflexiones y la generosidad de los participantes. Lo que más transformó mi práctica fue asumir que no soy responsable de resolver, sino de acompañar procesos humanos que requieren tiempo, paciencia y presencia auténtica. Escuchar testimonios sobre cambios físicos y un bienestar integral renovado en los participantes fue un recordatorio conmovedor del alcance profundo de este trabajo, que va más allá de las habilidades de liderazgo para tocar la experiencia humana misma.

#### **5.4 Reflexiones sobre la población: líderes de mandos medios en contexto organizacional**

Los líderes participantes comparten características comunes:

- 1. Alta presión por resultados.** Sus puestos están en un punto intermedio entre las exigencias directivas y las necesidades humanas de sus equipos. Coincidían en una visión inicial del liderazgo mayormente enfocado a generar resultados e influir en otros y consideraban que involucrar las emociones podría restar efectividad.
- 2. Formación emocional limitada.** Todos fueron formados en competencias técnicas, pero pocos han tenido espacios para explorar su mundo emocional.

Habían aprendido a reprimir sus emociones de forma sistemática, práctica e inconsciente.

3. **Tendencia a intelectualizar y a privilegiar el hablar sobre el escuchar.** Se acercan a los problemas desde el análisis y la productividad, no desde la vivencia. Existía una creencia compartida de que, para mostrar liderazgo, es “necesario hablar” e incluso “interrumpir para mostrar que se escucha”. Los silencios les generaban incomodidad, lo que refleja un condicionamiento sociocultural que asocia la valía y la productividad con la palabra.
4. **Dificultad para expresar vulnerabilidad.** La cultura organizacional —y en algunos casos mandatos familiares— reforzó la idea de que un líder no debe mostrar emociones. Se observaba una lucha interna por contener sensaciones desbordantes, que a menudo era enmascarada mediante el humor o la risa.
5. **Deseo genuino de mejorar.** A pesar de sus carencias, todos mostraron intención auténtica de crecer y disposición a evolucionar, buscando nuevas herramientas para abordar incluso sus resistencias, como la visión del conflicto como algo puramente negativo.
6. **Tensiones internas no resueltas.** Miedo, culpa, ansiedad y supresión emocional fueron elementos repetidos, derivados de los puntos anteriores.

Esta población requiere un acompañamiento que combine claridad, seguridad emocional y herramientas prácticas. Desde el DH, su problemática no se resuelve mediante la enseñanza de técnicas en abstracto, sino a través del acompañamiento en procesos de autoconocimiento y resignificación que les permitan redefinir su comprensión del liderazgo e integrar elementos como la escucha activa, la empatía y la gestión consciente de las emociones como fuentes de efectividad y conexión humana.

## **5.5 El liderazgo organizacional humanizante y transformador a través del Desarrollo Humano: primeros hallazgos**

De la sistematización emergen hallazgos que dialogan directamente con la teoría del liderazgo y el DH:

### **Hallazgo 1: La emoción es el punto ciego del liderazgo tradicional.**

Los líderes suelen tener claridad técnica, pero poca conciencia emocional. La cultura organizacional normalizada enfoca el día a día en la eficiencia y la productividad, e invita a reprimir las emociones y descuidar las experiencias sentidas. Sin conexión emocional no hay liderazgo auténtico (Avolio & Gardner, 2005), resonante (Boyatzis & McKee, 2006) ni transformacional (Bass & Riggio, 2006).

### **Hallazgo 2: La seguridad psicológica es la base del aprendizaje y del bienestar.**

Tal como Edmondson (1999) plantea, se demostró que un ambiente seguro — creado mediante actitudes facilitadoras de aceptación y empatía— permite que emerjan experiencias profundas y se generen aprendizajes significativos. Este entorno fértil es el que habilita a las personas a reconocer, explorar y expresar emociones que regularmente no se sentirían seguras expresando.

### **Hallazgo 3: El liderazgo humanizante requiere autoconciencia y cuestionamiento de introyectos.**

La capacidad de los líderes para nombrar emociones fue el catalizador de su transformación. Este proceso implica un viaje de introspección para redescubrir la propia historia y cuestionar los mandatos o introyectos aprendidos sobre lo que "debe ser" un líder. La cita de Rogers (1961) lo confirma: la tendencia actualizante emerge cuando la persona puede comprender aspectos de sí misma que habían permanecido ocultos por su carácter amenazante (p. 45).

**Hallazgo 4: El bienestar laboral depende de las relaciones humanas, no de los indicadores.**

Los participantes descubrieron que las prácticas que más mejoran el clima laboral son relacionales: validar, escuchar, confiar, conversar. Esto revela la ausencia existente de espacios de escucha genuina en el entorno laboral y señala que el bienestar se construye atendiendo las necesidades humanas y las motivaciones personales intrínsecas, más allá de la mera consecución de objetivos.

**Hallazgo 5: El liderazgo es una práctica identitaria que replantea el conflicto y la diversidad.**

Todos reconocieron que lideran desde su historia, y que transformar su liderazgo implica transformar su relación consigo mismos. Este autoconocimiento les permite, a su vez, comenzar a replantear elementos como el conflicto, dejando de percibirlo como un obstáculo que debe evadirse, para visualizarlo como una oportunidad de capitalizar la diversidad de perspectivas como fuente de encuentro humano y soluciones creativas.

**5.6.- Aporte de la supervisión del facilitador**

La supervisión fue un componente esencial del proceso. Teóricamente, la supervisión en DH es un espacio para integrar teoría, experiencia y autoconciencia en un proceso seguro y ético, que acompaña al facilitador para ampliar su autoconciencia y confiar en sus recursos internos para la mejora continua. Como parte integral de la formación, este espacio —que sostuvo las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona— trascendió la evaluación académica y se convirtió en una guía para el crecimiento en congruencia profesional. En la supervisión:

- Identifiqué mis áreas ciegas y mis patrones de intervención.
- Reconocí momentos en los que mis intervenciones fueron superficiales.

- Aprendí a permitir la emergencia emocional sin apresurar procesos y a cuidar de no presionar a los participantes, respetando los límites que ellos marcaban.
- Logré separar mi miedo personal del miedo de los participantes.
- Confirmé que mi presencia auténtica es la herramienta fundamental de la facilitación, ganando mayor confianza en ser genuino ante el rol.

Un descubrimiento relevante fue la confirmación de la frase de Rogers (1961) “aquello que es más personal es que resulta más general” (p. 36). La supervisión me permitió ver que las dudas, emociones y tensiones que emergían en mí como facilitador también estaban presentes, de otras maneras, en mis compañeros y participantes. Este proceso, conmovedor y reafirmante, representó también una co-responsabilidad ética y de grupo, donde la retroalimentación y el apoyo entre compañeros de supervisión fueron tan valiosos como la guía del supervisor, permitiéndome una mirada más compasiva y admirativa hacia la valentía de los participantes.

### **5.7.- Reflexiones finales respecto a primeros hallazgos**

El proceso confirmó que el liderazgo humanizante sólo puede emerger en espacios donde el líder pueda encontrarse consigo mismo. Cuando los participantes reconocieron miedo, culpa, inseguridad o supresión emocional, comenzaron a comprender la raíz humana de sus estilos de liderazgo. Ese reconocimiento —que incluye la toma de conciencia de los introyectos adquiridos— abrió la puerta a prácticas más empáticas, congruentes y saludables.

El DH mostró ser un marco profundamente pertinente para acompañar líderes. No se trató de enseñar técnicas, sino de facilitar encuentros: consigo mismos, con los demás y con el sentido de su labor. Este proceso requiere valentía de los participantes para abrirse a la experiencia y confiar en que el aprendizaje será nutricio, no solo para su liderazgo, sino para su vida. El liderazgo emergió así no

como gestión, sino como relación, como cuidado y como forma de estar en el mundo.

El hallazgo fundamental es que un líder sólo puede cuidar cuando aprende a cuidarse; sólo puede escuchar cuando aprende a escucharse; sólo puede acompañar cuando experimenta el acompañamiento. Esta autoconciencia nutre el impulso humano para compartir los aprendizajes e incentivar, desde la congruencia, un cambio cultural. Allí radica el verdadero potencial transformador del DH en las organizaciones, aun cuando representa un reto a sistemas que priorizan la disponibilidad constante sobre el bienestar personal.

### **Conclusiones preliminares del capítulo**

El presente Trabajo de Obtención de Grado tuvo como propósito analizar el desarrollo de un liderazgo empático y humanizante en mandos medios, desde el enfoque del Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona, en un contexto organizacional caracterizado por altas demandas operativas y relacionales. Los resultados obtenidos permiten afirmar que el liderazgo, más allá de una función instrumental, constituye un proceso relacional profundamente vinculado a la experiencia subjetiva, emocional y ética de quien lo ejerce.

Desde la perspectiva del Enfoque Centrado en la Persona, los hallazgos respaldan la propuesta de Rogers (1961), quien sostiene que el crecimiento personal y relacional se favorece cuando la persona se encuentra en un clima caracterizado por empatía, aceptación positiva incondicional y congruencia. La ausencia de estas condiciones en el contexto organizacional tiende a propiciar estilos de liderazgo defensivos, centrados en el control, la sobreexigencia y la despersonalización de las relaciones laborales. En contraste, cuando dichas actitudes están presentes, se facilita la tendencia actualizante de la persona, lo que permite procesos de resignificación del rol de liderazgo y de las relaciones de trabajo.



En relación con la pregunta de investigación, los resultados permiten afirmar que el desarrollo de un liderazgo empático que integre la eficiencia organizacional con el cuidado de las personas es posible cuando se implementan procesos de intervención centrados en la experiencia vivida del líder. Dichos procesos favorecen el autoconocimiento, la toma de conciencia emocional y la revisión de introyectos culturales y organizacionales sobre lo que “debe ser” un líder. Esta transformación interna se traduce en prácticas de liderazgo más conscientes, auténticas y humanizantes, en consonancia con los planteamientos del liderazgo transformacional y auténtico, que subrayan la importancia de la congruencia, la confianza y la influencia ética en la relación líder–colaborador (Avolio & Gardner, 2005).

Asimismo, el estudio evidenció que el sentido del trabajo emerge con mayor claridad cuando los líderes reconocen y validan la experiencia subjetiva de sus colaboradores, promoviendo espacios de escucha genuina, diálogo y participación. Esta dimensión coincide con la propuesta de Frankl (2015), quien plantea que el sentido no se impone desde estructuras externas, sino que se descubre en la relación significativa con la tarea, con los otros y con los valores que orientan la acción. Desde esta perspectiva, el liderazgo empático actúa como un facilitador del sentido y de la autotrascendencia, más que como un mero regulador del desempeño.

En cuanto a los objetivos específicos, se logró identificar que los mandos medios enfrentan tensiones constantes relacionadas con la sobrecarga laboral, la dificultad para establecer límites claros, el miedo a la injusticia y la internalización de modelos tradicionales de liderazgo que entran en conflicto con sus valores personales. La intervención permitió visibilizar estas tensiones y acompañar procesos de reflexión que favorecieron una mayor congruencia entre la persona y el rol, elemento central del crecimiento psicológico desde el enfoque humanista (Rogers, 1995). Esta congruencia se manifestó en una mayor claridad emocional, una comunicación más empática y una disposición creciente a liderar desde el cuidado y la responsabilidad relacional.

Desde el punto de vista metodológico, la estrategia de intervención basada en talleres vivenciales y espacios de reflexión grupal resultó pertinente y coherente con el enfoque cualitativo y fenomenológico del estudio, al permitir acceder a la dimensión subjetiva de la experiencia de liderazgo. Tal como señala Husserl (2008), comprender la experiencia humana implica atender a la vivencia tal como es significada por la persona, lo que refuerza la relevancia de metodologías que priorizan la experiencia sentida y la intersubjetividad en investigaciones orientadas al Desarrollo Humano.

Finalmente, este trabajo aporta al campo del Desarrollo Humano aplicado a las organizaciones al evidenciar que el liderazgo humanizante no se adquiere exclusivamente a través de la capacitación técnica, sino que se construye en procesos relacionales que favorecen la autenticidad, la responsabilidad personal y el reconocimiento del otro como persona. En consonancia con propuestas contemporáneas del liderazgo, se confirma que las personas constituyen el recurso más valioso de las organizaciones, y que el liderazgo centrado en el “ser” —más que únicamente en el “hacer”— tiene un impacto directo en el bienestar laboral y en la sostenibilidad organizacional (Hesselbein et al., 1996).

En conclusión, los resultados permiten afirmar que cuando las personas líderes cuentan con espacios de acompañamiento centrados en la persona, se fortalecen no solo sus competencias relacionales, sino también su capacidad para generar entornos laborales más justos, significativos y humanamente sostenibles. De este modo, el liderazgo empático se configura como una práctica ética y relacional que integra de manera coherente la eficiencia organizacional con el cuidado de las personas, y posiciona al liderazgo como una forma de estar en relación consigo mismo, con los otros y con el mundo.

## **Capítulo VI. Resultados de la intervención**

### **6.1.- Bienestar laboral: entre el equilibrio, la autopercepción y la validación**

¿Qué significa estar bien en el trabajo cuando se lidera?, ¿es posible construir bienestar en un rol que exige permanente disponibilidad, respuesta inmediata y resultados constantes?

El análisis de las narrativas del taller evidenció que el bienestar laboral de los líderes participantes no puede comprenderse únicamente desde indicadores externos como el desempeño, la productividad o la ausencia de conflicto. El bienestar, tal como emergió en los relatos, es una experiencia interna, dinámica y profundamente relacional: se construye —o se erosiona— en la intersección entre lo que el líder siente, lo que el contexto demanda y lo que el entorno devuelve.

Desde el Desarrollo Humano, el bienestar no es un estado fijo ni una meta de llegada, sino un proceso continuo de integración entre la experiencia interna y la acción en el mundo. Ryff (1989) identifica dimensiones centrales de este proceso: la autoaceptación, el crecimiento personal, el propósito de vida y la calidad de las relaciones con otros. En el ámbito organizacional, estas dimensiones se tensionan de manera particular: el líder enfrenta simultáneamente la presión del sistema y la responsabilidad sobre otras personas, lo cual convierte su bienestar en una condición tanto personal como estructural del equipo que conduce.

Lo que el taller permitió observar es que muchos líderes han aprendido a sostener su rol suprimiendo o ignorando su propia vida emocional. La eficiencia se convierte en el único lenguaje válido, y las emociones —culpa, miedo, ansiedad, vergüenza— quedan relegadas al margen de la experiencia profesional. Sin embargo, lejos de desaparecer, operan de manera subterránea, condicionando decisiones y vínculos sin que el líder pueda reconocerlas ni gestionarlas. Muñoz Polit (2009) señala que cuando las emociones no son escuchadas, no se silencian: se desplazan y se expresan de manera indirecta en la relación con los otros.

Esta categoría organiza los hallazgos en torno a tres dimensiones centrales: la autopercepción emocional y el sentido del propio valor en el rol; el equilibrio entre la exigencia organizacional y el cuidado personal; y la validación y el reconocimiento como fuentes de bienestar y motivación sostenible. Estas dimensiones se articulan de manera sistémica: un líder que no se percibe emocionalmente difícilmente puede cuidarse; un líder que no se cuida difícilmente puede reconocer y validar a otros. Como señala Tishman (2020), el Desarrollo Humano es una forma de habitar el rol con mayor conciencia, integridad y presencia.

#### **6.1.1 Autopercepción emocional y sentido del propio valor en el rol de líder**

¿Cómo se construye el bienestar cuando el líder aprende a reconocer sus emociones, límites y necesidades?, ¿qué ocurre cuando el valor personal deja de depender solo del desempeño?

¿Cómo puede un liderazgo sostener bienestar si quien lidera aprende a leerse únicamente a través del resultado? En el contexto organizacional contemporáneo, la persona líder suele ser reconocida —y, con frecuencia, autoevaluada— por su eficacia, su capacidad de respuesta y su control sobre lo operativo. Sin embargo, el proceso del taller nombre del taller, mostró que el bienestar del líder comienza a construirse cuando ocurre un giro esencial: el desempeño deja de ser el único espejo del propio valor y se abre espacio para el reconocimiento de la vida emocional como fuente de información, sentido y dirección. Este desplazamiento es coherente con el Desarrollo Humano como campo.

En la sesión 2, el ejercicio de identificación emocional permitió que los participantes nombraran con mayor precisión los afectos que suelen quedar invisibilizados en el liderazgo. Mar, por ejemplo, reconoce que su dificultad para sostener límites no es simplemente un asunto de estilo, sino un patrón emocional asociado a la culpa: “muchas veces actúo desde la culpa... cuando pongo un límite, siento que estoy siendo injusta y entonces termino cediendo” (Mar, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025).

La culpa, en su caso, aparece como un mecanismo de autorregulación que intenta preservar el vínculo: poner límites amenaza la imagen de cercanía que desea

sostener con el equipo. La consecuencia no es menor: el límite se revisa internamente una y otra vez antes de expresarse, generando desgaste y rigidez consigo misma. La propia Mar lo formula con claridad al señalar que, en el esfuerzo por ser cercana, se vuelve más estricta consigo: “mientras más quiero ser cercana, más me pongo rígida conmigo misma... como si... si no logro ese equilibrio, siento que estoy fallando a todos” (Mar, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025).

Desde una perspectiva humanista, el problema no es la emoción en sí, sino la interpretación que la vuelve enemiga. En el Enfoque Centrado en la Persona, el bienestar se relaciona con la congruencia: la posibilidad de reconocer lo que se vive internamente sin negarlo, y comunicarlo con autenticidad en el vínculo (Rogers, 2002). Lo valioso del relato de Mar es que la culpa deja de operar como impulso automático y comienza a ser observada. Esta observación abre un horizonte: la firmeza puede resignificarse no como frialdad, sino como cuidado del proceso y del equipo. Mar incluso nombra una aspiración que condensa la búsqueda de congruencia: “me gustaría que vean que puedo ser firme... y humana al mismo tiempo” (Mar, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025). En términos rogerianos, esta frase expresa el deseo de integrar polaridades sin tener que sacrificar humanidad por autoridad.

En Bry, aparece otra emoción central para el sentido del propio valor: el miedo. Al revisar sus reacciones como líder, afirma: “Me di cuenta de que... lo que está detrás es miedo... miedo a ser injusto, miedo a que mi equipo me perciba como alguien duro... y eso me frena a tomar decisiones claras” (Bry, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025).

El miedo no se expresa como cobardía, sino como un exceso de análisis que posterga decisiones y aumenta la tensión del equipo. El hallazgo de Bry es significativo porque lo lleva a reconfigurar su autopercepción: no se trata de falta de capacidad, sino de una lógica interna que equipara el error con pérdida de valor. Por eso su necesidad emerge como permiso interno: “permitirme decidir sin esperar

que todo esté perfectamente claro... confiar... en que puedo corregir el rumbo si algo sale mal” (Bry, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025).

Esta afirmación describe un movimiento de agencia: pasar del ideal de perfección a una identidad de aprendizaje, donde el valor personal no depende de acertar siempre, sino de sostener la capacidad de ajustar y reparar. En clave de Desarrollo Humano, este tránsito fortalece libertad y elección frente a mandatos internos rígidos (Ceja & Carretero, 2024; García & Carretero, 2018).

LR aporta quizá la imagen más contundente del costo subjetivo cuando el valor del líder se amarra al control. En la sesión 2, al nombrar la ansiedad, reconoce que su “acompañamiento” se convierte en micro control y produce dependencia: “mi ansiedad por querer que todo salga bien me lleva a meterme en todo... se disfraza de ‘acompañar’, pero en el fondo es miedo a soltar” (LR, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025).

La raíz aparece cuando vincula el error con su identidad: “si algo falla... siento que es mi responsabilidad... como si confiar implicara arriesgar mi imagen... y eso me pone en alerta permanente” (LR, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025).

El efecto subjetivo de esta alerta lo sintetiza en una frase que atraviesa toda la categoría: “agota... es como estar siempre de guardia emocional” (LR, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025). Aquí el bienestar no se pierde por falta de herramientas, sino por una autoexigencia que impide descansar de la propia mente. En términos rogerianos, la incongruencia aparece cuando el organismo pide límites, descanso y confianza, pero el autoconcepto ordena vigilancia permanente (Rogers, 2002).

Bill, en cambio, ilumina la dimensión social del valor personal: el temor a la evaluación. Su emoción central es la vergüenza, especialmente al poner límites: “me preocupa demasiado cómo voy a ser percibido cuando pongo un límite... esa vergüenza me hace dudar y cuando dudo... mi equipo se confunde” (Bill, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025).

Su reflexión muestra un punto fino: el límite no se vive solo como decisión operativa, sino como amenaza moral (“si incomodo, soy malo”). Por ello, su necesidad apunta a una reeducación interna del significado del límite: “permitirme incomodar sin sentir que eso me hace una mala persona... aceptar que poner un límite... también es parte del liderazgo” (Bill, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025).

Esta resignificación se vincula con las actitudes básicas rogerianas: autenticidad, sinceridad y congruencia. Cuando la persona se muestra sin máscara profesional, la relación se vuelve más humana y confiable (Barceló, 2012; Lietaer, 1997). El límite, sostenido con claridad y respeto, deja de ser violencia y se vuelve cuidado.

El proceso del taller también evidenció que la autopercepción emocional no ocurre de forma espontánea: requiere prácticas. En la sesión 3, Mar describe un aprendizaje concreto: pausar, reconocer y volver al diálogo cuando la emoción ya no controla la respuesta. “He aprendido... me tomo unos minutos... y ya cuando estoy más tranquila... hablar de manera más objetiva...” y, sobre todo, la posibilidad de comunicarlo: “dame... un ratito y regreso contigo... no es un buen momento para tener esta conversación” (Mar, comunicación personal, sesión 3, 15 de octubre de 2025).

Xt coincide al explicar que está aprendiendo a identificar emociones específicas más allá de “enojo” y trabajar con ellas (Xt, comunicación personal, sesión 4, 22 de octubre de 2025). Desde el enfoque fenomenológico, este nombrar con precisión no es decorativo: clarifica la vivencia y amplía la agencia (Castillo, 2020). Y desde la perspectiva de Muñoz Polit, las emociones se comprenden como indicadores vinculados a necesidades: escucharlas con respeto permite reorganización y crecimiento (2009 ).

En síntesis, esta categoría muestra que el bienestar del líder se construye cuando se habilita un modo distinto de valoración personal: ser valioso no solo por lo que se logró, sino por cómo es posible sostenerse internamente mientras se lidera. Nombrar culpa, miedo, ansiedad o vergüenza no debilita; permite dirección. En ese sentido, el liderazgo se vuelve más humano cuando la persona se concede

congruencia y deja de vivir su rol como una máscara que exige perfección constante (Tishman, 2020).

### **6.1.2 Equilibrio entre exigencia organizacional y cuidado personal**

¿Hasta dónde puede impactar el liderazgo sin autocuidado?

¿Puede un liderazgo ser realmente efectivo si se sostiene a costa del desgaste de quien lo ejerce? Las transcripciones muestran que la exigencia organizacional, cuando se internaliza sin mediación, empuja al líder hacia un estado de sobreimplicación: estar disponible, responder, corregir, resolver, sin descanso emocional. El taller permitió visibilizar que el autocuidado no es un tema accesorio: es un componente estructural del liderazgo sostenible. Desde el Desarrollo Humano, la intervención implica reconocer que la persona es unidad integral y que la calidad del vínculo con el equipo está condicionada por la calidad del vínculo consigo misma (Ceja & Carretero, 2024; García & Carretero, 2018).

En la sesión 1, “Bill” describe un conflicto que expresa el núcleo de esta categoría: “sé que... tenemos que lograr objetivos... pero... sé que son personas...” y, sin embargo, siento que al exigir puedo convertirme en “ogro”, oscilando entre extremos” (Bill, comunicación personal, sesión 1, 1 de octubre de 2025).

La exigencia se vuelve ambivalente: necesaria para el resultado, amenazante para el vínculo. Esta ambivalencia aparece también cuando se pregunta “hasta dónde” se debe apretar, y cómo se encuentra el límite con cada persona. Aquí el autocuidado se relaciona con claridad: cuando el líder duda permanentemente por miedo a la percepción, se agota y transmite ambigüedad al equipo, aumentando tensión. La participante “Mar” también se enfrenta a ese equilibrio: su búsqueda de cercanía la vuelve permisiva, y desea “no irme al otro extremo” (Mar, comunicación personal, sesión 1, 1 de octubre de 2025).

La tensión entre firmeza y conexión, si no se procesa, suele llevar a sobreesfuerzo: explicar demasiado, suavizar límites, intentar complacer. En sesión 2, ella describe cómo esa revisión interna constante la “agota emocionalmente” (Mar, comunicación



personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025). El autocuidado aquí implica aceptar que el límite no necesita justificarse con culpa, y que la firmeza puede ser respetuosa.

El caso del participante “LR”, sin embargo, muestra el límite del liderazgo sin autocuidado. En sesión 1 explica que su estilo “paternalista” comienza como guía y termina como carga: “no es sostenible... no te da ni la energía...” (LR, comunicación personal, sesión 1, 1 de octubre de 2025).

Al crear un entorno donde el equipo espera “la manita”, el líder pierde capacidad de delegar, y cuando intenta cambiar, el equipo resiente el cambio porque la dependencia ya se instaló (LR, comunicación personal, sesión 1, 1 de octubre de 2025).

El autocuidado se vuelve, entonces, una decisión estratégica: cuidar al equipo también significa no habituarlo a la dependencia. En sesión 2, LR profundiza y revela el mecanismo emocional: su control se alimenta de miedo e identidad. “mi ansiedad... me lleva a meterme en todo...” y “si algo falla... siento que es mi responsabilidad...” (LR, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025).

El autocuidado, en este caso, requiere desmontar la creencia implícita: “si no estoy encima, no valgo”. El costo subjetivo ya fue nombrado: “estar siempre de guardia emocional... como si nunca pudiera descansar de mí mismo” (LR, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025).

Esto coincide con la idea de agencia de autocuidado: la persona necesita recuperar capacidad de elección sobre su disponibilidad, sus límites y su modo de estar en el rol (Rivera, 2006). Sin esa agencia, el liderazgo se convierte en un modo de vida insostenible.

El participante “Bry” ilustra otra forma de desgaste: el exceso de análisis por miedo a equivocarse. En sesión 1 explica que el punto que lo hace “tambalearse” es la reacción del equipo y el temor a ser injusto; a veces la situación exige decisiones abruptas, pero eso le cuesta (Bry, comunicación personal, sesión 1, 1 de octubre de 2025). En sesión 2 confirma que el sobreanálisis le genera presión y frustración, y

el equipo lo percibe como indecisión (Bry, comunicación personal, sesión 2, 8 de octubre de 2025).

El autocuidado aquí es cognitivo y emocional: aceptar que la justicia no siempre se percibe igual por todos, y que decidir con información suficiente es distinto a esperar certeza total. La ruta hacia el equilibrio aparece con fuerza en la participante “Xt”. Ella identifica que para conectar con el equipo necesita primero conectar consigo: “primero conmigo para poder conectar con ellos... necesito primero conectar conmigo emocionalmente” (Xt, comunicación personal, sesión 4, 22 de octubre de 2025).

Y agrega una práctica clave de autocuidado organizacional: pausar para reflexionar, aprender y resignificar, porque los procesos cíclicos sin pausa se vuelven tediosos y aumentan errores (Xt, comunicación personal, sesión 4, 22 de octubre de 2025).

El ejemplo del error en Excel se transforma en intervención humanizante: en lugar de culpar, conversa con la persona, analiza, co-construyen mecanismos, y el equipo pasa de defensividad a motivación; incluso emergen fortalezas y roles (Xt, comunicación personal, sesión 4, 22 de octubre de 2025). Este paso es decisivo: el cuidado personal del líder se conecta con el cuidado del sistema. Cuando el error se resignifica como aprendizaje, se reduce el estrés tóxico y se fortalece la agencia colectiva (Castillo, 2020).

En suma, las transcripciones sostienen que el impacto del liderazgo sin autocuidado tiene un techo: produce alerta permanente, sobrecontrol, culpa, indecisión y desgaste. El equilibrio, en cambio, surge cuando el líder establece límites claros, regula su autoexigencia, construye pausas de reflexión y confía en el desarrollo del equipo. En el marco del Desarrollo Humano, autocuidarse no es retirarse del rol, sino sostenerlo con humanidad y libertad interna para elegir cómo estar en él (Tishman, 2020; Rivera, 2006).

### **6.1.3 Validación, reconocimiento y “salario emocional” como fuentes de bienestar laboral**

¿Qué lugar ocupa el reconocimiento en la motivación y el sentido del trabajo?, ¿cómo influye la validación en la permanencia, el compromiso y la vitalidad emocional? ¿Qué sostiene la energía en el trabajo cuando las demandas son constantes?

En el taller el reconocimiento emergió como uno de los factores más determinantes del bienestar laboral: no como adorno, sino como nutriente emocional que mantiene el sentido y previene desgaste. Desde el Desarrollo Humano, el trabajo no es solo tarea: es un escenario relacional donde se juega pertenencia, dignidad y valoración del esfuerzo. Cuando la persona se siente vista y validada, el compromiso se fortalece; cuando su aporte se invisibiliza o se invalida, se instala desmotivación y, en algunos casos, burnout (Tishman, 2020; Fromm, 1992).

La participante “Patt” ofrece un testimonio clave para comprender este fenómeno. En sesión 6, al hablar del sentido del trabajo, señala que rara vez ha sentido que su trabajo “no tenga sentido”; lo que la desgasta es otra cosa: “me ha llevado a casos como de burnout... el no sentir que se valora los esfuerzos... estoy dando lo mejor de mí... y de todos modos... mi jefe... de ninguna manera está contento” (Patt, comunicación personal, sesión 6, 5 de noviembre de 2025).

Este relato permite precisar algo: el reconocimiento no es dependencia emocional; es una forma de justicia simbólica que confirma que el esfuerzo no cae en vacío. Patricia incluso aclara que no se trata de complacer: “ya pasé esa parte...”, sino de lo “no está padre” que resulta sostener excelencia sin una mínima validación (Patt, comunicación personal, sesión 6, 5 de noviembre de 2025).

El ejemplo del “kudos” lo muestra con nitidez: una cliente reconoce públicamente el impacto de su trabajo, pero su jefe no reacciona: “ni siquiera fue bueno... decirme ‘oye bien, chido’... nada...” (Patt, comunicación personal, sesión 6, 5 de noviembre de 2025).

La consecuencia es doble: por un lado, se erosiona la vitalidad; por otro, se instala una convicción de estancamiento “no voy a tener crecimiento”, (Patt, comunicación personal, sesión 6, 5 de noviembre de 2025). En clave existencial, el sentido no solo viene de la tarea, sino del reconocimiento de la contribución: cuando lo que hago “sirve”, se vuelve combustible; cuando lo que hago es ignorado, el trabajo pierde color (Frankl, 2015).

La validación se comprende aún mejor cuando se contrasta con experiencias de invalidación. La participante Xt relata que tuvo un líder que solo exponía cuando alguien, dicho en sus palabras “la cajeteaba, humillando públicamente y exigiendo soluciones bajo presión: “era muy desmotivante... estaba tan estresada... ni siquiera me venían ideas de mejora...” (Xt, comunicación personal, sesión 4, 22 de octubre de 2025).

Este testimonio sostiene una tesis importante: la invalidación no solo hiere; bloquea agencia, creatividad y aprendizaje. En un ambiente de amenaza, la persona se protege; no innova (Edmondson, 1999). Desde el ECP, un clima seguro —con empatía, aceptación y congruencia— facilita que la persona pueda explorar, corregir y crecer (Rogers, 1961, 2002; Barceló, 2012). Y eso es justo lo que Xt observa cuando maneja el error desde reflexión y empoderamiento: “el equipo pasa de defensividad a motivación, aparecen fortalezas y se reorganiza el trabajo con mayor colaboración” (Xt, comunicación personal, sesión 4, 22 de octubre de 2025).

Patt, además, muestra que el reconocimiento puede tomar formas que van más allá del elogio. En sesión 5 narra una experiencia de liderazgo que le marcó profundamente: un jefe que se acerca, la ve abrumada y le dice: “yo estoy aquí para ayudarte... voy a ser tu punto de apoyo... dime con qué empezamos” (Patt, comunicación personal, sesión 5, 29 de octubre de 2025). Ella describe el impacto emocional (“casi me pongo a llorar”) y subraya que no fue solo discurso: “realmente y genuinamente lo hizo” (Patt, comunicación personal, sesión 5, 29 de octubre de 2025).

Este reconocimiento es validación del esfuerzo y presencia en el vínculo. De ahí surge un efecto formativo: Patt señala que ese estilo se vuelve modelo y procura

replicarlo con su equipo (Patt, comunicación personal, sesión 5, 29 de octubre de 2025). Así, el salario emocional no solo retiene talento: forma cultura.

En sesión 7, varios participantes describen prácticas que consolidan esta lógica: reconocimiento como respaldo, escucha, confianza y desarrollo. LR habla de “darles su lugar”, escuchar retroalimentación y dar la cara por el equipo; y enfatiza que el empoderamiento nace de la confianza (LR, comunicación personal, sesión 7, 12 de noviembre de 2025).

Gab menciona “hacer saber que un trabajo está bien hecho” y mostrar confianza para resolver issues (Gab, comunicación personal, sesión 7, 12 de noviembre de 2025). Bry señala que a veces el reconocimiento y la escucha requieren espacios individuales porque en grupo las personas no se abren (Bry, comunicación personal, sesión 7, 12 de noviembre de 2025). Estas acciones, aunque sencillas, tienen un efecto estructural: generan seguridad psicológica y motivación sostenible, precisamente porque dignifican a la persona y no la reducen a ejecución.

Cabe señalar una tensión productiva dentro del grupo: LR destaca la importancia de la automotivación y no depender de “una palmadita” (LR, comunicación personal, sesión 6, 5 de noviembre de 2025). Esta postura aporta equilibrio: el reconocimiento no debe convertirse en condición única para actuar. Sin embargo, el propio relato de Patt muestra que automotivación y salario emocional no se contradicen: pueden coexistir. En Desarrollo Humano, la agencia personal y la responsabilidad ética del entorno se complementan: el sujeto se sostiene a sí mismo, pero un ambiente humanizante potencia su vitalidad (Rivera Álvarez, 2006).

En síntesis, esta categoría sostiene que el reconocimiento ocupa un lugar central en la motivación y el sentido del trabajo porque confirma valor, pertenencia y contribución. La validación fortalece compromiso y permanencia afectiva; la invalidación genera estrés, bloqueo y desgaste. Por ello, el “salario emocional” es una fuente real de bienestar laboral: no reemplaza la remuneración, pero sostiene lo que el dinero no puede comprar—la experiencia humana de ser visto y valorado en el trabajo.

## **6.2 Los desafíos de un liderazgo humanizante: tensiones entre exigencia organizacional y desarrollo de la persona**

Si bien la categoría anterior permitió identificar elementos que fortalecen el bienestar del líder —como el reconocimiento, el autocuidado y la validación relacional—, el proceso experiencial del taller también evidenció que el liderazgo humanizante se despliega en medio de tensiones estructurales propias de los sistemas organizacionales contemporáneos. Estas tensiones no se originan únicamente en la subjetividad del líder, sino en el contexto institucional desde el cual se ejerce el liderazgo.

Las organizaciones actuales operan bajo dinámicas de alta exigencia productiva, aceleración temporal y presión constante por resultados. En este contexto, el liderazgo se convierte en un espacio de intersección entre dos lógicas que con frecuencia entran en tensión: por un lado, la lógica instrumental orientada a la eficiencia y al cumplimiento de objetivos; por otro, la lógica humanizante orientada al desarrollo de las personas y al cuidado de las relaciones.

Desde la perspectiva del Desarrollo Humano, esta tensión no puede resolverse únicamente mediante técnicas de gestión o habilidades interpersonales. Implica una transformación más profunda en la comprensión del liderazgo como práctica relacional. En este sentido, el liderazgo humanizante supone reconocer que las dinámicas organizacionales afectan directamente el bienestar, el sentido y la dignidad de las personas que participan en ellas (Maslow, 1991).

Esta visión encuentra un antecedente significativo en el pensamiento de Mary Parker Follett, quien ya a principios del siglo XX planteaba que el liderazgo no consiste en ejercer poder sobre otros, sino en generar poder con otros, a través de procesos de cooperación, participación y construcción colectiva de significado (Follett, 2013). Desde esta perspectiva, el liderazgo se comprende como un fenómeno relacional que emerge en la interacción entre las personas y no exclusivamente como una función jerárquica.

Las narrativas de los participantes reflejan claramente esta tensión entre autoridad y relación. Guillermo, por ejemplo, describe el conflicto interno que experimenta al intentar equilibrar la exigencia organizacional con el cuidado del equipo: “sé que como equipo tenemos que lograr objetivos... pero luego entra esa parte de que sé que son personas... entonces me pregunto hasta dónde exigir sin parecer un ogro” (Guillermo, comunicación personal, sesión 1, Oct / 1 / 2025).

Esta reflexión revela que el liderazgo no se vive únicamente como una función administrativa, sino como una experiencia moral en la que el líder se enfrenta constantemente a decisiones que afectan la vida laboral y emocional de otras personas. Brian expresa una tensión similar en relación con la toma de decisiones: “muchas veces traigo una decisión clara, pero cuando pienso en cómo va a reaccionar la gente... empiezo a replantearla” (Brian, comunicación personal, sesión 1, Oct / 1 / 2025). Este tipo de experiencias evidencia que el liderazgo implica procesos de deliberación que trascienden el cálculo técnico. El líder no solo evalúa resultados, sino también impactos relacionales y simbólicos dentro del equipo.

Desde una perspectiva existencial, esta dimensión del liderazgo puede comprenderse como una expresión de responsabilidad frente al otro. Tal como señala Frankl (2015), toda acción humana que involucra a otros implica una respuesta ética frente al significado de nuestras decisiones.

Autores contemporáneos del liderazgo organizacional han señalado que esta dimensión relacional es fundamental para el funcionamiento de los equipos. Goleman (2005), plantea que el liderazgo efectivo depende en gran medida de la capacidad del líder para comprender el clima emocional del grupo, mientras que Edmondson (2019), destaca que los equipos más innovadores se desarrollan en contextos de seguridad psicológica donde las personas se sienten escuchadas y valoradas.

Desde el campo del Desarrollo Humano estas perspectivas coinciden en señalar que el liderazgo no puede reducirse a una función de control organizacional. Se trata más bien de una práctica relacional en la que el líder participa activamente en

la construcción de contextos que favorecen el desarrollo de las personas y la calidad de las relaciones.

Las subcategorías que se presentan a continuación profundizan en tres dimensiones críticas que emergieron durante el proceso experiencial del taller: las tensiones emocionales invisibles del liderazgo cotidiano, las carencias en la formación emocional del líder organizacional y la necesidad de apoyo institucional para sostener prácticas de liderazgo humanizante.

### **6.2.1 Sobrecarga, miedo y culpa como tensiones invisibles del liderazgo cotidiano**

Uno de los hallazgos más significativos del proceso del taller fue la visibilización de emociones que habitualmente permanecen ocultas en el ejercicio cotidiano del liderazgo. Miedo, culpa, ansiedad y vergüenza emergieron en los relatos de los participantes como experiencias recurrentes que acompañan la toma de decisiones y la gestión de equipos.

En el discurso organizacional dominante, el liderazgo suele asociarse con seguridad, control y capacidad de respuesta. Sin embargo, el análisis fenomenológico de las narrativas del taller permitió identificar que el liderazgo también implica una intensa vida emocional que influye directamente en la forma en que se ejerce la autoridad. En el caso de M, por ejemplo, la emoción predominante es la culpa asociada al establecimiento de límites: “muchas veces actúo desde la culpa... cuando pongo un límite siento que estoy siendo injusta y termino cediendo” (M, comunicación personal, sesión 2, Oct / 8 / 2025).

Desde el marco del Enfoque Centrado en la Persona, esta experiencia puede comprenderse como una tensión entre la experiencia inmediata del líder y las expectativas internalizadas respecto al rol de autoridad (Rogers, 2002). Cuando la necesidad de preservar la relación entra en conflicto con la necesidad de establecer límites, el ejercicio del liderazgo puede volverse emocionalmente complejo.



Brian identifica otro elemento relevante: el miedo al error “lo que está detrás es miedo... miedo a ser injusto, miedo a que mi equipo me perciba como alguien duro” (Brian, comunicación personal, sesión 2, Oct / 8 / 2025). Esta experiencia muestra que el liderazgo implica enfrentar constantemente la incertidumbre inherente a las decisiones que afectan a otros. Desde la perspectiva existencial, dicha incertidumbre constituye una dimensión inevitable de la responsabilidad humana (Frankl, 2015).

La experiencia de L R aporta otra dimensión relevante: la ansiedad asociada al control excesivo, “mi ansiedad por querer que todo salga bien me lleva a meterme en todo... y eso produce dependencia” (L R, comunicación personal, sesión 2, Oct / 8 / 2025).

Este patrón coincide con lo que diversos autores han descrito como una respuesta defensiva frente a la incertidumbre organizacional. El control constante aparece como una estrategia para reducir la posibilidad de error, aunque a largo plazo genera sobrecarga emocional y limita la autonomía del equipo. La metáfora que utiliza el propio participante resulta particularmente ilustrativa: “es como estar siempre de guardia emocional” (L R, comunicación personal, sesión 2, Oct / 8 / 2025).

Desde la perspectiva del Desarrollo Humano, reconocer estas experiencias emocionales constituye un paso fundamental para ampliar la conciencia sobre el propio modo de ejercer el liderazgo. Las emociones, lejos de ser obstáculos, pueden funcionar como indicadores que orientan procesos de reflexión y transformación personal (Muñoz, 2009).

### **6.2.2 Carencias en la formación emocional del líder organizacional**

Un segundo hallazgo relevante del proceso de intervención fue la identificación de vacíos formativos en el desarrollo emocional de los líderes. La mayoría de los participantes señaló haber recibido formación técnica en gestión organizacional,

pero escasa preparación para comprender la dimensión emocional y relacional del liderazgo.

Esta situación refleja una tendencia ampliamente documentada en la literatura organizacional. Durante décadas, los modelos de formación de líderes han privilegiado competencias analíticas y operativas, dejando en segundo plano el desarrollo de la conciencia personal y relacional (Senge, 1990). El testimonio de G ilustra esta situación: “las emociones conmigo no aplican mucho... yo crecí con la idea de que los hombres no lloran y tienen que aguantar” (G, comunicación personal, sesión 3, Oct / 15 / 2025).

Este relato pone en evidencia cómo las construcciones culturales influyen en la manera en que las personas se relacionan con su mundo emocional. Cuando la expresión emocional es percibida como debilidad, el líder puede carecer de herramientas para comprender tanto sus propias emociones como las dinámicas emocionales del equipo.

G, describe un proceso similar de descubrimiento tardío respecto al reconocimiento emocional: “durante mucho tiempo no consideraba los sentimientos como algo necesario... simplemente no los tenía identificados” (G, comunicación personal, sesión 3, Oct / 15 / 2025). Desde una perspectiva fenomenológica, el lenguaje emocional constituye un recurso fundamental para ampliar la comprensión de la experiencia vivida (Castillo, 2020). La capacidad de nombrar emociones permite interpretar con mayor claridad lo que ocurre en las relaciones interpersonales.

C, describe cómo el proceso del taller le permitió desarrollar mayor precisión emocional: “ahora trato de no decir solo ‘estoy enojada’... trato de identificar si es frustración, estrés o algo diferente” (C, comunicación personal, sesión 4, Oct / 22 / 2025).

Este aprendizaje se relaciona con lo que Goleman (2005) denomina alfabetización emocional, una competencia que permite reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas dentro de contextos organizacionales.

De manera complementaria, Brené Brown (2018), plantea que la capacidad de reconocer la vulnerabilidad constituye un elemento central del liderazgo auténtico. Reconocer emociones como miedo o incertidumbre no debilita al líder; por el contrario, puede fortalecer la confianza y la conexión con el equipo. Desde el campo del Desarrollo Humano, estos aprendizajes no se limitan al desarrollo de habilidades emocionales, sino que implican procesos más profundos de autoconocimiento y transformación personal.

### **6.2.3 Reconocimiento institucional y apoyo organizacional para sostener un liderazgo humano**

Finalmente, el análisis de las transcripciones evidenció que el liderazgo humanizante no puede sostenerse únicamente a partir de la disposición personal del líder. Requiere también condiciones organizacionales que promuevan reconocimiento, acompañamiento y apoyo institucional.

El testimonio de P, ilustra claramente la importancia del reconocimiento dentro del entorno laboral: “lo que más me ha llevado al burnout es no sentir que se valoran los esfuerzos” (P, comunicación personal, sesión 6, Nov / 5 / 2025). Este relato muestra que el reconocimiento constituye un elemento fundamental para sostener la motivación y el sentido del trabajo. Desde la perspectiva existencial, el ser humano necesita experimentar que su esfuerzo tiene significado dentro de la comunidad en la que participa (Frankl, 2015).

La ausencia de reconocimiento institucional puede generar una sensación de invisibilidad que erosiona progresivamente el compromiso laboral. P describe una situación en la que un cliente reconoce su trabajo, pero su superior inmediato no expresa ningún comentario al respecto: “ni siquiera fue bueno para decirme ‘bien hecho’... nada” (P, comunicación personal, sesión 6, Nov / 5 / 2025). Este tipo de experiencias revela una paradoja frecuente en las organizaciones: se espera que los líderes motiven a sus equipos, pero muchas veces ellos mismos carecen de reconocimiento dentro de la estructura organizacional.

La investigación contemporánea en liderazgo ha señalado que los equipos más efectivos se desarrollan en contextos de seguridad psicológica, donde las personas pueden expresar ideas, dudas o errores sin temor a represalias (Edmondson, 2019).

En el taller también surgieron ejemplos positivos de liderazgo basados en el acompañamiento y el apoyo relacional. P, relata la experiencia con un líder que se acercó para ofrecer ayuda frente a una situación de sobrecarga laboral: “me dijo: estoy aquí para ayudarte... dime con qué empezamos” (P, comunicación personal, sesión 5, Oct / 29 / 2025).

El impacto emocional de esta experiencia fue significativo para la participante, quien posteriormente expresó su intención de replicar este estilo de liderazgo con su propio equipo. Desde la perspectiva relacional del liderazgo propuesta por Follett (2013), este tipo de prácticas refleja la capacidad de generar poder con otros, es decir, construir relaciones organizacionales basadas en cooperación y desarrollo mutuo.

En síntesis, los resultados del taller sugieren que el liderazgo humanizante no depende únicamente de las competencias individuales del líder. Requiere también estructuras organizacionales que reconozcan la dimensión humana del trabajo y promuevan prácticas de diálogo, reconocimiento y aprendizaje colectivo.

Desde el Desarrollo Humano, la organización puede comprenderse como un espacio relacional donde las personas buscan no solo productividad, sino también crecimiento, sentido y reconocimiento. Cuando estas dimensiones son integradas en la cultura organizacional, el liderazgo humanizante deja de ser una aspiración individual y se convierte en una práctica colectiva.

### **6.3 Vincularse y relacionarse como un líder humanizante desde el Enfoque Centrado en la Persona**

Si en las categorías anteriores el análisis permitió comprender el mundo interno del líder y las tensiones estructurales del contexto organizacional, esta categoría

desplaza el foco hacia el espacio relacional donde el liderazgo acontece: el vínculo. No se trata ya únicamente de cómo se percibe el líder a sí mismo ni de las exigencias del sistema, sino de cómo se configura la relación con el otro como lugar de transformación humana.

Desde el Enfoque Centrado en la Persona, la relación constituye el núcleo del cambio. Rogers (1995) sostiene que cuando una persona se encuentra en un clima caracterizado por empatía, aceptación y congruencia, se activa una tendencia natural al crecimiento. En el ámbito organizacional, esta premisa implica que el liderazgo no es solo conducción de tareas, sino creación de condiciones relacionales que posibilitan desarrollo humano. En sintonía con esto, Lafarga (2010) plantea que el Desarrollo Humano no puede entenderse fuera de la experiencia relacional, ya que es en el encuentro con el otro donde la persona se reconoce, se resignifica y despliega su potencial.

Las narrativas del taller muestran que este tránsito —de dirigir a vincularse— no es automático. Supone un movimiento interno del líder: dejar de posicionarse únicamente como autoridad para asumirse como presencia que acompaña procesos humanos complejos. Mar, lo expresa con claridad al reconocer que su evolución como líder implicó pasar de una lógica instrumental a una relacional: “entender a las personas... genera que pueda haber una mayor complicidad en el trabajo... ya no lo ven como solo porque tú eres el jefe” (Mar, comunicación personal, sesión 1, Oct / 1 / 2025).

El término “complicidad” no es menor. Indica un cambio cualitativo en el vínculo: de una relación jerárquica a una relación de colaboración con sentido compartido. En términos de Follett (2013), esto representa el paso del “poder sobre” al “poder con”. Desde la psicología positiva, este tipo de vínculo se asocia con el bienestar relacional. Ryff (1989) plantea que una de las dimensiones centrales del bienestar psicológico es la calidad de las relaciones positivas con otros, caracterizadas por confianza, empatía y reciprocidad. En el contexto organizacional, estas relaciones no solo impactan el bienestar, sino también el desempeño sostenible.

Desde el DH, esta transición puede comprenderse también como un desplazamiento desde una lógica de control hacia una lógica de encuentro, donde el otro deja de ser medio para convertirse en fin en sí mismo (Fromm, 1992). Asimismo, Seligman (2011), desde el modelo PERMA, identifica las relaciones (Relationships) como uno de los pilares del florecimiento humano. El modelo PERMA propone que el bienestar se compone de cinco dimensiones fundamentales: emociones positivas (Positive emotions), involucramiento o compromiso (Engagement), relaciones significativas (Relationships), sentido o propósito (Meaning) y logros (Accomplishment). Desde esta perspectiva, las relaciones no son un elemento periférico, sino una condición central del bienestar integral, ya que a través de ellas las personas encuentran apoyo, conexión y significado en su experiencia. En este sentido, el liderazgo humanizante no es un estilo “blando”, sino una condición estructural para el desarrollo de equipos funcionales y sostenibles.

Las experiencias del taller permiten observar que cuando el vínculo se construye desde la escucha, la autenticidad y la confianza, emergen dinámicas distintas: mayor apertura, sentido compartido, responsabilidad y desarrollo mutuo. Por el contrario, cuando el vínculo se reduce a la función, se limita el potencial humano del equipo. Las subcategorías siguientes profundizan en tres dimensiones esenciales del vínculo humanizante: la escucha empática, la autenticidad relacional y la comprensión del vínculo como espacio de desarrollo.

### **6.3.1 La escucha empática y la presencia como base del vínculo laboral**

¿Qué transforma en un equipo sentirse genuinamente escuchado?, ¿cómo cambia la relación cuando el líder deja de “solo dirigir” y comienza a acompañar?

Uno de los hallazgos más consistentes del proceso experiencial fue que la escucha empática no es una habilidad secundaria, sino una condición estructural del vínculo laboral humanizante. Escuchar, en este contexto, no se reduce a recibir información, sino que implica una disposición profunda de apertura hacia la experiencia del otro.

Desde el Enfoque Centrado en la Persona, la empatía se define como la capacidad de comprender el mundo interno del otro “como si” fuera propio, sin perder la condición de alteridad (Rogers, 1995). Esta cualidad relacional permite que la persona se sienta vista, comprendida y validada en su experiencia.

El testimonio de Patt ilustra con claridad el impacto de la escucha en el vínculo laboral. Al describir a un líder significativo, señala: “me dijo... estoy aquí para ayudarte... voy a ser tu punto de apoyo... dime con qué empezamos” (Patt, comunicación personal, sesión 5, Oct / 29 / 2025).

Lo relevante no es únicamente la acción concreta, sino la experiencia subjetiva que genera: sentirse acompañada en un momento de sobrecarga. Esta experiencia transforma la relación laboral en un espacio de apoyo, reduciendo la sensación de aislamiento.

Desde la psicología positiva, este tipo de interacción se relaciona con la construcción de relaciones de alta calidad, las cuales favorecen bienestar, resiliencia y desempeño (Seligman, 2011). La presencia del líder, en este sentido, se convierte en un recurso psicológico para el equipo.

En contraste, la ausencia de escucha produce efectos opuestos. LR relata una experiencia donde su expresión emocional fue invalidada: “me dijeron... voy a hacer origami con tu papel de víctima” (LR, comunicación personal, sesión 5, Oct / 29 / 2025). Aunque el comentario no fue percibido como agresivo, sí implicó una desestimación de su experiencia emocional. Desde el ECP, este tipo de respuesta rompe el clima facilitador, ya que introduce juicio en lugar de comprensión.

La escucha empática también se relaciona con la capacidad de generar espacios de diálogo. Bry describe cómo incorpora conversaciones individuales para facilitar apertura: “muchas veces no quieren compartir en grupo... pero en espacios individuales sí se abren” (Bry, comunicación personal, sesión 7, Nov / 12 / 2025).

Este hallazgo es relevante: la escucha no ocurre de manera homogénea, sino que requiere condiciones específicas para cada persona. La sensibilidad del líder para identificar estos espacios constituye una competencia relacional avanzada.

Asimismo, RL destaca la importancia de la conversación como práctica central del liderazgo: “priorizar la conversación... para saber qué perspectivas tienen, qué podemos mejorar” (RL, comunicación personal, sesión 7, Nov / 12 / 2025).

Desde una perspectiva fenomenológica, la conversación permite construir significado compartido. No se trata solo de intercambiar información, sino de co-crear comprensión sobre la experiencia laboral.

La escucha empática también transforma la dinámica del error. Xt describe cómo, al cambiar el enfoque hacia el diálogo, el equipo pasó de la defensividad a la colaboración: “todos empezaron a dar ideas... y ya estaban más motivados” (Xt, comunicación personal, sesión 4, Oct / 22 / 2025). Este cambio evidencia que la escucha no solo impacta el vínculo individual, sino la cultura del equipo. En un entorno donde las personas se sienten escuchadas, el error deja de ser amenaza y se convierte en oportunidad de aprendizaje.

En síntesis, la escucha empática y la presencia del líder constituyen la base del vínculo laboral humanizante. No se trata de una técnica, sino de una postura relacional que transforma la experiencia del trabajo, favoreciendo confianza, apertura y desarrollo.

### **6.3.2 Vulnerabilidad, congruencia y autenticidad en la relación líder–colaborador**

¿Qué sucede cuando el líder se permite ser humano?, ¿cómo impacta la congruencia en la confianza y la seguridad psicológica?

Uno de los movimientos más significativos observados en el proceso del taller fue el tránsito del líder desde una postura de control hacia una mayor apertura a la vulnerabilidad. Este cambio no implica debilidad, sino una transformación en la forma de habitar el rol.

Desde el ECP, la congruencia se refiere a la capacidad de ser genuino en la relación, es decir, de no ocultar la experiencia interna detrás de un rol rígido



(Rogers, 1995). Esta autenticidad genera confianza, ya que el otro percibe coherencia entre lo que el líder dice y lo que vive. Mar expresa esta tensión con claridad: “me gustaría que vean que puedo ser firme... y humana al mismo tiempo” (Mar, comunicación personal, sesión 2, Oct / 8 / 2025). Esta frase condensa el desafío central del liderazgo humanizante: integrar autoridad y humanidad sin fragmentarse. La vulnerabilidad aparece como el puente entre ambas dimensiones.

Desde la perspectiva de Brown (2018), la vulnerabilidad es el núcleo del liderazgo valiente. Mostrar dudas, cansancio o incertidumbre no debilita al líder, sino que fortalece la conexión con el equipo. Bry también evidencia este proceso al reconocer su miedo: “lo que está detrás es miedo... y eso me frena a tomar decisiones” (Bry, comunicación personal, sesión 2, Oct / 8 / 2025).

El hecho de nombrar el miedo representa un acto de congruencia. Desde el Desarrollo Humano, esta conciencia permite transformar la relación con la emoción, pasando de la negación a la integración. En este sentido, Muñoz Polit (2009) señala que las emociones no son obstáculos para el desarrollo, sino vías de acceso a las necesidades profundas de la persona; reconocerlas posibilita procesos más auténticos de crecimiento.

La congruencia también se manifiesta en la coherencia entre discurso y acción. Desde una perspectiva humanista-existencial, Lietaer (1997) enfatiza que la autenticidad del facilitador —y en este caso del líder— es condición necesaria para generar relaciones genuinas, ya que la transparencia favorece la confianza y reduce la distancia relacional. Gab lo expresa de manera directa: “siendo congruente lo que digo con lo que hago” (Gab, comunicación personal, sesión 7, Nov / 12 / 2025). Esta coherencia es fundamental para la construcción de confianza. Edmondson (2019) señala que la seguridad en los equipos depende, en gran medida, de la consistencia del líder.

Asimismo, la vulnerabilidad facilita el aprendizaje mutuo. Gab describe cómo reconoce sus errores frente al equipo: “hacerles ver que no somos perfectos... que también tenemos errores” (Gab, comunicación personal, sesión 7, Nov / 12 / 2025).

Este tipo de prácticas rompe la lógica de perfección y abre espacio para una cultura de aprendizaje.

La autenticidad se relaciona con el bienestar eudaimónico. Ryff (1989) al igual que Segrera (2013), plantean que vivir de manera congruente con uno mismo es un componente esencial del Desarrollo Humano, en tanto implica un proceso de integración personal donde la persona actúa en coherencia con sus valores, emociones y sentido de vida.

En síntesis, la vulnerabilidad, la congruencia y la autenticidad no son elementos opcionales del liderazgo, sino condiciones necesarias para construir relaciones de confianza y seguridad psicológica. Cuando el líder se permite ser humano, el equipo también puede hacerlo.

### **6.3.3 La relación como espacio de crecimiento mutuo y tendencia actualizante**

¿Cómo se convierte el vínculo laboral en un espacio de Desarrollo Humano?, ¿de qué manera el liderazgo facilita procesos de autorrealización en sí mismo y en los otros?

El hallazgo más profundo del proceso del taller es que el vínculo laboral puede trascender su función instrumental y convertirse en un espacio de Desarrollo Humano. Este cambio implica comprender la relación no solo como medio para lograr objetivos, sino como un fin en sí misma.

Desde el ECP, toda persona posee una tendencia actualizante, es decir, una orientación natural hacia el crecimiento y la realización (Rogers, 1995). El papel del líder, en este sentido, es crear condiciones que permitan que esta tendencia se despliegue. Xt describe cómo, al involucrar al equipo en la solución de problemas, se generan procesos de desarrollo: “cada uno empezó a agarrar cierto rol... reconocer sus habilidades” (Xt, comunicación personal, sesión 4, Oct / 22 / 2025).

Este proceso no solo mejora el desempeño, sino que fortalece la identidad de los colaboradores como agentes capaces. Desde el DH, esta capacidad de reconocerse como agente activo del propio desarrollo se vincula con la noción de

agencia, entendida como la posibilidad de influir en la propia vida y en el entorno (Vargas, Bernal & Torrente, 2020). RL refuerza esta idea al vincular el empoderamiento con la confianza: “la confianza te confiere responsabilidad” (RL, comunicación personal, sesión 7, Nov / 12 / 2025).

Desde esta perspectiva, el liderazgo no consiste en controlar, sino en habilitar la autonomía del otro. Bry también destaca la importancia de compartir el propósito: “cuando entienden el por qué... lo desempeñan mejor” (Bry, comunicación personal, sesión 7, Nov / 12 / 2025). El sentido del trabajo se convierte así en un elemento clave del Desarrollo Humano. Frankl (2015), señala que la búsqueda de sentido es una motivación fundamental del ser humano.

Desde la psicología positiva, este proceso se relaciona con el florecimiento. Seligman (2011) plantea que el bienestar implica no solo emociones positivas, sino también compromiso, relaciones y sentido. En esta misma línea, Tishman (2020) propone comprender el Desarrollo Humano no solo como un campo disciplinar, sino como una forma de vida orientada al sentido, la conciencia y la realización personal en relación con otros. Asimismo, Ryff (1989) identifica el crecimiento personal y el propósito de vida como dimensiones centrales del bienestar.

Finalmente, el desarrollo en la relación es mutuo. Patt reconoce cómo su experiencia como colaboradora influyó en su estilo de liderazgo: “intento replicar lo que a mí me hizo sentir bien” (Patt, comunicación personal, sesión 5, Oct / 29 / 2025). Este proceso evidencia que el liderazgo también transforma al líder. En términos de Desarrollo Humano, la relación se convierte en un espacio de co-construcción. En este sentido, Zohn y Moreno (2008), desde la metáfora del “sanador herido”, señalan que quien acompaña procesos de otros también es transformado en el encuentro, integrando su propia experiencia como fuente de comprensión y crecimiento.

En síntesis, el vínculo laboral puede convertirse en un espacio de crecimiento cuando se fundamenta en confianza, sentido y acompañamiento. El liderazgo humanizante no solo busca resultados, sino el desarrollo integral de las personas involucradas.

## Capítulo VII. Conclusión general

El presente Trabajo de Obtención de Grado tuvo como propósito comprender y transformar el ejercicio del liderazgo de mandos medios desde una perspectiva humanista, partiendo de la interrogante sobre la posibilidad de integrar la eficiencia organizacional con el cuidado genuino de las personas. A lo largo del recorrido teórico, metodológico y experiencial, la investigación no solo ofreció respuestas conceptuales, sino que permitió acceder a una comprensión más profunda del liderazgo como fenómeno relacional, ético y existencial.

En este sentido, la tesis que se consolida al cierre del proceso sostiene que el liderazgo no puede reducirse a una función técnica ni a un conjunto de competencias instrumentales. Se configura, en su núcleo, como una práctica relacional que modela la experiencia humana del trabajo, incidiendo en la posibilidad de que las personas encuentren sentido, reconocimiento y desarrollo en su quehacer cotidiano (Frankl, 2015; Ryff & Singer, 1998). De este modo, el liderazgo se revela como un espacio privilegiado de construcción de humanidad dentro de la organización.

Desde el Enfoque Centrado en la Persona (Rogers, 1961), se confirma que el desarrollo del liderazgo empático implica un desplazamiento fundamental del hacer al ser. No se trata únicamente de incorporar herramientas, sino de habitar una forma de relación sustentada en la empatía, la aceptación positiva incondicional y la congruencia. Estas condiciones no operan como técnicas, sino como estructuras del encuentro humano que posibilitan el crecimiento. En consecuencia, el liderazgo humanizante no se transmite como contenido, sino que emerge en la medida en que el líder se transforma en relación consigo mismo y con los otros.

Esta comprensión se articula con la filosofía del encuentro de Martin Buber (1923), cuya distinción entre relaciones Yo–Ello y Yo–Tú permite interpretar que gran parte de las dinámicas organizacionales contemporáneas se encuentran ancladas en una lógica instrumental que reduce al otro a recurso. Frente a ello, el liderazgo humanizante implica un tránsito hacia relaciones en las que el otro es reconocido

como sujeto. Este desplazamiento transforma no solo el vínculo, sino la vivencia del trabajo mismo.

En consonancia, la crítica de Erich Fromm (1976) a la lógica del tener introduce una dimensión ética que resulta central. En contextos organizacionales dominados por la eficiencia, las relaciones tienden a vaciarse de profundidad y a convertirse en intercambios funcionales. El liderazgo humanizante puede comprenderse, en este marco, como un retorno al ser, en el que liderar implica cuidar, responsabilizarse, respetar y conocer al otro. Esta perspectiva sitúa el vínculo como núcleo del ejercicio del liderazgo.

Por su parte, el Desarrollo Humano, particularmente en los planteamientos de Juan Lafarga (2010), permite ubicar esta comprensión en un horizonte más amplio. El liderazgo humanizante se concibe como una expresión del proceso de desarrollo de la persona en relación, en el que las condiciones del entorno pueden favorecer o limitar la actualización de su potencial. En este sentido, las organizaciones se configuran como espacios que inciden directamente en las posibilidades de desarrollo o alienación de quienes las integran.

Los hallazgos del diagnóstico organizacional confirman que la ausencia de liderazgo empático no responde únicamente a déficits individuales, sino a condiciones estructurales. Modelos centrados en el control, culturas de hiperproductividad y una formación insuficiente en competencias emocionales dificultan el ejercicio de un liderazgo consciente (Bass & Avolio, 1994; Maslach & Leiter, 2016; Goleman, 2019). En este contexto, los mandos medios ocupan una posición particularmente compleja, al situarse en la intersección entre las demandas institucionales y las necesidades humanas de sus equipos.

Esta tensión se expresa en experiencias de sobrecarga, falta de reconocimiento y dificultad para establecer límites, lo que impacta en el bienestar y en la calidad del liderazgo. En coherencia con Maslow (1954) y Deci y Ryan (1985), se confirma que la satisfacción de necesidades de autonomía, competencia y vinculación resulta

indispensable para sostener el compromiso. Cuando estas condiciones no se encuentran presentes, emergen dinámicas de desgaste y desvinculación.

No obstante, uno de los aportes centrales de la investigación radica en evidenciar que estas condiciones pueden transformarse mediante experiencias relacionales significativas. El diseño metodológico —basado en el enfoque cualitativo, el método fenomenológico y la intervención-acción participativa— permitió acceder a la experiencia vivida de los líderes y acompañar procesos de resignificación profunda. La intervención se constituyó en un espacio de encuentro que favoreció el reconocimiento de la propia experiencia y la reconstrucción del ejercicio del liderazgo.

En el plano experiencial, los resultados muestran que la creación de condiciones de empatía, aceptación y congruencia posibilita el desarrollo de una mayor conciencia emocional. El reconocimiento de emociones como miedo, culpa o ansiedad permitió resignificar la vulnerabilidad como parte constitutiva del liderazgo. Este hallazgo implica un desplazamiento significativo: la vida emocional deja de concebirse como obstáculo para ser reconocida como fuente de comprensión y orientación.

Asimismo, emergió la centralidad del autocuidado como condición del liderazgo sostenible. La relación con los otros se encuentra mediada por la relación consigo mismo, de tal manera que la capacidad de reconocer, escuchar y sostener al otro depende, en gran medida, del nivel de conciencia y equilibrio interno del líder.

Desde una perspectiva ética, el liderazgo humanizante implica reconocer al otro como fin en sí mismo, desplazando la lógica instrumental que ha caracterizado históricamente a las organizaciones. Este principio redefine el sentido del liderazgo, situándolo como una práctica que involucra la totalidad de la persona y su forma de estar en relación.

Por lo tanto, a la luz de los hallazgos teóricos, metodológicos y experienciales de esta investigación, es posible afirmar que el liderazgo humanizante no constituye una alternativa complementaria a la gestión organizacional, sino una condición esencial para la sostenibilidad, el bienestar y el desarrollo en las organizaciones

contemporáneas. El problema del liderazgo no radica únicamente en la falta de herramientas, sino en la dificultad para construir vínculos que reconozcan al otro en su humanidad. Frente a ello, el Desarrollo Humano ofrece un marco capaz de reconfigurar el liderazgo como espacio de encuentro: del líder consigo mismo, con los otros y con el sentido de su labor.

En síntesis, el liderazgo humanizante representa una posibilidad real de integrar productividad y humanidad, eficiencia y cuidado, resultado y sentido. Más allá de su dimensión organizacional, se configura como una forma de estar en el mundo, caracterizada por la conciencia, la responsabilidad y el reconocimiento mutuo. Como plantea Rogers (1961), aquello que es más personal es, al mismo tiempo, lo más universal; en este sentido, un líder que aprende a habitarse a sí mismo genera las condiciones para que otros también puedan hacerlo, contribuyendo a la construcción de organizaciones más humanas y de una sociedad más consciente y digna.

## Referencias

- Argüelles, L., Quijano, R., Fajardo, J., Sahuí, J., & Magaña, D. (2014). Estudio experimental de la calidad de vida laboral en MIPYMES turísticas. *Revista Global de Negocios*, 3(1), 1–16. <https://ssrn.com/abstract=2498716>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy in changing societies*. University Press.
- Barceló, T. (2012). Las actitudes básicas rogerianas en la entrevista de relación de ayuda. *Miscelánea Comillas*, 70(136), 123–160.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Routledge.
- Benjamin, J. (1998). *Like subjects, love objects: Essays on recognition and sexual difference*. Yale University Press.
- Bergh, J. (1989). Sociología del interaccionismo simbólico. En J. Ruiz (Ed.), *Metodología de la investigación cualitativa* (pp. 13–25). Universidad de Deusto.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2006). Inspiring others through resonant leadership. *Business Strategy Review*, 17(1), 20–27. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2006.00394.x>
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.



- Buber, M. (1923). *Yo y tú*. Paidós.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler.
- Castillo, E. (2020). *Fenomenología como método de investigación cualitativa*.
- Ceja, L., & Carretero, M. (2024). *El método como elemento identitario del Desarrollo Humano*. ITESO. (En prensa)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- DiCaprio, N. S. (1986). *Teorías de la personalidad*. McGraw-Hill.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green and Co.
- Follett, M. P. (2013). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. Martino Publishing.
- Frankl, V. E. (2015). *El hombre en busca de sentido* (3.<sup>a</sup> ed.). Herder. (Trabajo original publicado en 1946)

- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Fromm, E. (1968). *La revolución de la esperanza*. Fondo de Cultura Económica.
- Fromm, E. (1976). *To have or to be?* Harper & Row.
- Fromm, E. (1992). *El arte de ser*. Paidós.
- Fromm, E. (2003). *El arte de amar : una investigación sobre la naturaleza del amor*. Paidós.
- Fundación Privada Nous Cims. (2025). *Bienestar emocional*.  
<https://www.nouscims.com/bienestar-emocional/>
- Galindo, G. (2020). *Guía para elaborar una tesis de investigación*. Ediciones Sapiencia.
- García, J., & Carretero, R. (2018). *Intervenir desde la perspectiva de Desarrollo Humano*. ITESO.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review América Latina, 83(11), 119–122.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence*. Kairós.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional*. Penguin Random House.
- Goleman, D. (2019). *Inteligencia emocional en la empresa*. Penguin Random House.
- Gómez, M., & Alatorre, J. (2014). *Metodología de la intervención socioeducativa: Perspectivas teóricas y prácticas*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- González, A. (2023). *La comunicación asertiva y la validación personal para favorecer la colaboración y el bienestar laboral en un equipo de trabajadores administrativos*. ITESO.
- Gordon, T., & Burch, N. (2003). *Teacher effectiveness training: The program proven to help teachers bring out the best in students of all ages*. Three Rivers Press.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Paulist Press.
- Hall, S., & du Gay, P. (2003). *Cuestiones de identidad cultural*. Amorrortu.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96. (Trabajo original publicado en 1968)
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1996). *El líder del futuro*. Deusto.
- Husserl, E. (2008). *La crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental* (2.<sup>a</sup> ed.). Prometeo Libros.
- Khan, N., Zidan, M., & Inkesar, A. (2024). Humanizing leadership for effective change management. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16). <https://doi.org/10.24294/jipd9374>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lafarga, J. (2005). *Mi comprensión del desarrollo humano*. Prometeo, (45), 7–12.
- Lafarga, J. (2010). *¿Qué es el desarrollo humano en México?* Instituto Nacional de Investigación en Desarrollo Humano.
- Lafarga, J., & Gómez del Campo, J. (1986). *Desarrollo del potencial humano* (Vol. 3). Trillas.
- Lietaer, G. (1997). Authenticity, congruence and transparency. En R. Hutterer, G. Pawlowsky, P. F. Schmid, & R. Stipsits (Eds.), *Client-centered and experiential psychotherapy: A paradigm in motion* (pp. 17–46). Peter Lang.

- López, A. E. (2021). *El liderazgo: Generador de relaciones interpersonales de mutuo desarrollo y creador de una cultura organizacional humanizada*. ITESO.
- Lupien, S. J., McEwen, B. S., Gunnar, M. R., & Heim, C. (2009). Effects of stress throughout the lifespan. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 434–445. <https://doi.org/10.1038/nrn2639>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (2009). Burnout: 35 years of research. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad* (3.<sup>a</sup> ed.). Díaz de Santos.
- May, R. (1953). *Man's search for himself*. W. W. Norton & Company.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological well-being during unemployment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53–76. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.53>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mora-Arguelles, A. C. (2022). *El reconocimiento de las emociones en los trabajadores para facilitar el bienestar laboral*. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Desarrollo Humano. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

- Moreno, S. (2014). La entrevista fenomenológica: Una propuesta para la investigación en psicología y psicoterapia. *Revista de Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies*, 20(1), 71–76.
- Morin, E. (1999). La cabeza bien puesta. Nueva Visión.
- Muñoz Polit, M. (2009). Emociones, Sentimientos Y Necesidades: Una Aproximacion Humanista. Ideazapato - Araucaria
- Novelo, P. (2018). Las condiciones laborales y el potencial humano. ITESO.
- Palmer, P. J. (2004). A hidden wholeness: The journey toward an undivided life. Jossey-Bass.
- Raisinghani, M., & Goswami, R. (2014). Model of work-life balance. *IJAEM*, 3(2), 46–59.
- Ricoeur, P. (1996). Sí mismo como otro. Siglo Veintiuno Editores.
- Riquelme, C. R. (2023). Salario emocional y cultura corporativa. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 5(1).
- Rivera Álvarez, L. N., (2006). Capacidad de Agencia de Autocuidado en Personas con Hipertensión Arterial hospitalizadas en una Clínica de Bogotá, Colombia. *Revista de Salud Pública*, 8(3), 235-247.
- Rogers, C. R. (1961). On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1995). El camino del ser. Kairós.
- Rogers, C. R. (2002). El proceso de convertirse en persona (reimp.). Paidós.
- Rogers, C. R. (2023). *El Proceso de Convertirse En Persona: Mi Técnica Terapéutica*. Planeta Publishing.
- Rosenberg, M. B. (2015). Nonviolent communication (3rd ed.). Puddledancer Press.
- Ruiz, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa (4.<sup>a</sup> ed.). Universidad de Deusto.

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1)
- Sabater Fernández, C., De Armas Bravo, D., & Cabezas Medina, P. (2019). Satisfacción laboral según Herzberg. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(2), 397–405. <https://doi.org/10.5209/cuts.58635>
- Sandoval, S. (2025). Resignificación del liderazgo organizacional efectivo en puestos gerenciales hacia un enfoque humanizante y transformador que facilite la autorrealización y el bienestar integral [Trabajo de obtención de grado]. ITESO.
- Sartre, J.-P. (1957). *Being and nothingness: An essay on phenomenological ontology* (H. E. Barnes, Trans.). Methuen.
- Scharmer, O. C. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Society for Organizational Learning.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Segrera, A. (2013). *Desarrollo humano centrado en la persona: Fundamentos teóricos y profesionales*.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday. (Original work published 1990)
- Sennett, R. (1998). *La corrosión del carácter*. Anagrama.
- Sinek, S. (2011). *Start with why*. Penguin.
- Tishman, S. (2020). *El desarrollo humano como forma de vida*. ITESO.

- Torres, F. (2018). Taller de habilidades de comunicación asertiva para líderes [Trabajo de obtención de grado]. ITESO.
- Trovero, J. (2015). ¿Qué es teorizar? Reflexiones en torno a la especificidad del trabajo teórico en sociología. I Congreso Latinoamericano de Teoría Social. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad de Buenos Aires.
- Vargas, L., Bernal, M., & Torrente, E. (2020). Agencia y empoderamiento en contextos organizacionales.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). Russell Sage Foundation.
- Wilckens, M., & Hall, M. (2015). Can well-being be predicted? SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2562051>
- Zohn, T., & Moreno, M. (2008). *El sanador herido*. ITESO.