



## Humanización laboral como estrategia clave para el bienestar, la empleabilidad y el desarrollo sostenible en Panamá

Workplace humanization as a key strategy for well-being, employability, and sustainable development in Panama

**Adriana I. Murillo M.**

Universidad de Panamá, Panamá  
[adriana.murillo@up.ac.pa](mailto:adriana.murillo@up.ac.pa) <https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

**Verónica E. Tejedor V.**

Universidad de Panamá, Panamá  
[veronica.tejedor@up.ac.pa](mailto:veronica.tejedor@up.ac.pa) <https://orcid.org/0000-0002-2375-0125>

**Elisa R. Cedeño B.**

Universidad de Panamá, Panamá  
[elisa.cedeño@up.ac.pa](mailto:elisa.cedeño@up.ac.pa) <https://orcid.org/0009-0002-7706-0071>

**\*Autor de correspondencia: ([adriana.murillo@up.ac.pa](mailto:adriana.murillo@up.ac.pa))**

Fecha de recepción: 22/01/2026

Fecha de aceptación: 16/04/2026

DOI <https://doi.org/10.48204/synergia.v5n1.9881>

### Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el efecto de la humanización laboral en el bienestar y la empleabilidad en la dinámica organizacional actual. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante una revisión sistemática de la literatura, basada en el análisis de documentos académicos publicados entre 2010 y 2024, seleccionados a partir de criterios de inclusión previamente definidos. El análisis se apoyó en una perspectiva interpretativa que permitió identificar categorías relacionadas con la gestión del talento humano, el bienestar laboral, las prácticas de humanización y su aplicación en distintos entornos organizacionales. Los resultados evidencian que la humanización laboral constituye un enfoque estratégico que promueve el desarrollo integral del trabajador, fortaleciendo variables como la motivación, el compromiso y el desempeño organizacional. Asimismo, se identificó que el bienestar laboral ocupa un lugar central en la construcción de entornos organizacionales saludables, influyendo de manera directa en la calidad del trabajo y en la satisfacción de los colaboradores. De igual forma, las prácticas de humanización contribuyen a la consolidación de culturas organizacionales más inclusivas, participativas y orientadas a la sostenibilidad. No





obstante, se observaron limitaciones en su implementación, relacionadas con la disponibilidad de recursos, la resistencia al cambio, las debilidades en el liderazgo y las condiciones estructurales de las organizaciones. En conclusión, la humanización laboral debe entenderse como un proceso contextual y adaptativo, cuya efectividad depende de la capacidad organizacional para integrar el bienestar humano con el logro de resultados.

**Palabras clave:** calidad de vida laboral, condiciones de empleo, desarrollo sostenible, Panamá.

### **Abstract**

The present study aims to analyze the effect of workplace humanization on well-being and employability within current organizational dynamics. The research was conducted under a qualitative approach through a systematic literature review, based on the analysis of academic documents published between 2010 and 2024, selected according to previously defined inclusion criteria. The analysis was supported by an interpretative perspective that enabled the identification of categories related to human resource management, workplace well-being, humanization practices, and their application across different organizational environments.

The findings indicate that workplace humanization constitutes a strategic approach that promotes the comprehensive development of employees, strengthening variables such as motivation, commitment, and organizational performance. Likewise, workplace well-being was identified as a central element in the construction of healthy organizational environments, directly influencing job quality and employee satisfaction. In addition, humanization practices contribute to the consolidation of more inclusive, participatory, and sustainability-oriented organizational cultures.

However, limitations were observed in its implementation, particularly regarding resource availability, resistance to change, leadership weaknesses, and structural conditions within organizations. In conclusion, workplace humanization should be understood as a contextual and adaptive process, whose effectiveness depends on the organizational capacity to integrate human well-being with the achievement of results.

**Keywords:** quality of working life, employment, sustainable development, Panama.





## **Introducción**

En la situación actual, las organizaciones se caracterizan por la competitividad, la transformación digital y la constante adaptación al cambio, por ende, la gestión del talento humano ha adquirido un papel estratégico en el desarrollo organizacional. En este escenario, la humanización laboral florece como un enfoque orientado a reconocer al trabajador como un sujeto integral, promoviendo su bienestar, desarrollo personal y participación dentro de la organización.

A pesar de su creciente relevancia, la humanización laboral enfrenta tensiones importantes entre su planteamiento teórico y su aplicación práctica. En muchos entornos organizacionales, especialmente aquellos orientados a resultados inmediatos, persisten dinámicas que priorizan la productividad sobre el bienestar, lo que limita la implementación efectiva de enfoques humanistas. Asimismo, factores como la disponibilidad de recursos, las condiciones laborales, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo influyen directamente en su desarrollo, evidenciando que no se trata de un modelo aplicable de forma uniforme.

En este sentido, resulta necesario analizar la humanización laboral desde una perspectiva integradora que permita comprender su relación con variables clave como el bienestar, la empleabilidad y el desarrollo sostenible.

## **Conceptualización de la humanización laboral**

La humanización laboral ha sido abordada en la literatura como un enfoque orientado a integrar dimensiones humanas en la gestión organizacional, reconociendo al trabajador como un sujeto integral dentro de los procesos productivos. Este enfoque se vincula con la gestión del talento humano, el bienestar laboral, la cultura organizacional y el liderazgo, consolidándose como una tendencia relevante en el estudio de las organizaciones contemporáneas. Diversos autores coinciden en que la incorporación de prácticas humanistas contribuye al fortalecimiento del compromiso, la motivación y la productividad en los entornos laborales.





## **Limitaciones y desafíos de la humanización laboral**

A pesar de los avances teóricos en torno a la humanización laboral y su reconocimiento como una estrategia clave dentro de la gestión del talento humano, su implementación práctica enfrenta dificultades sustanciales. Entre ellas se destacan la limitada disponibilidad de recursos para la formación, la persistencia de brechas de habilidades, la resistencia al cambio organizacional y los desafíos asociados a la diversidad e inclusión. Estas limitaciones evidencian que, aunque el enfoque humanista es ampliamente valorado en la literatura, su aplicación efectiva depende de condiciones estructurales específicas. Al respecto, Cardozo (2024) concluye que:

Mediante un liderazgo humanista y efectivo que busque la construcción de una cultura organizacional centrada en el respeto de la otredad, reconocimiento de la alteridad, la resolución de conflictos de manera dialógica, la búsqueda del bienestar y la satisfacción personal de sus colaboradores, las organizaciones pueden desarrollar al máximo su potencial (p. 1).

## **Humanización laboral en el contexto organizacional panameño**

A partir de estas consideraciones, resulta pertinente contextualizar el fenómeno de la humanización laboral en escenarios específicos, particularmente en el ámbito organizacional panameño, donde convergen dinámicas económicas, sociales y culturales que inciden en su desarrollo. La relevancia de este enfoque para Panamá reside en que, como señalan Cardozo Cruz, Mejía Guarín y Álvarez Giraldo (2024):

El recurso humano se ha convertido en la actualidad en uno de los factores más importantes dentro de la organización, puesto que, con su productividad, organización de procesos, sentido de pertenencia, servicio y satisfacción del cliente, hacen que la organización tenga reconocimiento y cumpla con sus metas. (p. 60)

No obstante, en el marco panameño, caracterizado por su dinamismo económico y competitividad, se observa la necesidad de fortalecer el componente humano para contrarrestar prácticas que erosionan el tejido social y laboral.





## **Humanización laboral y cultura organizacional**

La humanización laboral se presenta como una vía para recuperar el componente humano dentro de las organizaciones que impulse un servicio de calidad y un nivel de atención que trascienda para culturizar y transformar mentalidades. De acuerdo con Cardozo Cruz et al. (2024), "una organización que humanice su práctica obtiene como resultado, el bienestar de los equipos y gestiones, a través del incremento del engagement con el trabajo en equipo, configurándose éste como un promotor del desarrollo organizacional" (p. 70). Esta perspectiva implica promover valores como el respeto por la otredad, la transparencia y la justicia, así como erradicar prácticas contrarias al bienestar colectivo.

### **Dimensión social y humana del trabajo**

El núcleo de esta transformación puede iniciar desde la esfera más íntima. Como se ha señalado en la literatura, la familia, como célula básica de la sociedad, constituye el escenario donde se cultivan las relaciones sociales fundamentales y se forman las actitudes asistenciales que hacen que el trabajo sea constitutivamente humano. No obstante, el desarrollo de estas capacidades puede verse limitado por problemáticas estructurales como la falta de acceso a educación de calidad, la discriminación, la desigualdad económica y social, así como las condiciones laborales precarias y abordar estas limitaciones es esencial para fomentar un desarrollo humano genuino que respete la dignidad y promueva el bienestar de todas las personas.

### **Humanización laboral y la digitalización**

La actualidad, se caracteriza por la digitalización de las relaciones laborales donde la humanización adquiere nuevas dimensiones. Díaz García (2013), citado por Cardozo Cruz, Mejía Guarín y Álvarez Giraldo (2024), señala que la humanización en una organización está influenciada por diferentes prácticas organizacionales saludables (POS), entre las que sobresalen:





La motivación a los colaboradores, el trabajo en equipo en el marco de la confianza vertical (Upright trust) y organizacional, un liderazgo centrado en el trabajador, un estilo administrativo horizontal al alcance de todos, una identidad organizacional basada en el compromiso, la cohesión de todos los actores, la participación de cada gestión en pro de un mismo objetivo, la satisfacción del colaborador con las labores asignadas, el manejo adecuado de los conflictos desde el acuerdo, entre otros. (p. 64)

### **Enfoque humanista y naturaleza dual del ser humano**

De acuerdo con los autores que recuperan esta perspectiva, de un adecuado desenvolvimiento de todos y cada uno de estos factores en una institución dependerá la construcción consistente de su cultura y desarrollo organizacional (Cardozo Cruz et al., 2024) y las mismas resultan fundamentales para fomentar la empatía y una conexión digital consciente que promueva el apoyo mutuo para superar los desafíos actuales. Sin embargo, la implementación efectiva de estas estrategias requiere una comprensión profunda de la naturaleza dual del ser humano. Como explica Montoya Lozano (2006): “La inhumanidad es también humana y prevalecerá mientras exista el hombre. El punto está entonces en controlar el grado en que ésta se da, conociéndola a fondo... para hacer que las relaciones interpersonales sean, en consecuencia, menos ‘inhumanas’” (p. 66).

Por lo tanto, el reto para las organizaciones en Panamá y el mundo consiste en conocer y gestionar esta dualidad, cultivando lo mejor de la humanidad para crear entornos laborales más justos, empáticos y, en definitiva, más productivos y sostenibles. En conjunto, estos aportes permiten comprender la humanización laboral como un fenómeno complejo, multidimensional y condicionado por factores estructurales y contextuales.

El presente estudio se desarrolló como una revisión sistemática de la literatura, delimitada a publicaciones académicas entre 2010 y 2024, con el propósito de examinar la relevancia de la humanización laboral en el bienestar y la empleabilidad en la realidad actual. Su aporte radica en ofrecer una visión analítica que permita comprender este fenómeno, así como orientar su aplicación en escenarios organizacionales reales. En consecuencia, el objetivo de esta





investigación consistió en analizar, mediante una revisión sistemática de la literatura, cómo la humanización laboral influye en el bienestar y la empleabilidad, considerando sus alcances, limitaciones y condiciones de aplicación en diversos contextos organizacionales.

## **Métodos**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo-analítico, orientado a comprender e interpretar el fenómeno de la humanización laboral y su impacto en el bienestar y la empleabilidad. Se trató de un estudio de revisión bibliográfica sistemática, fundamentado en el análisis hermenéutico de documentos científicos, lo que permitió una comprensión profunda de las categorías conceptuales emergentes.

Diseño y tipo de estudio. Se optó por una revisión sistemática de literatura, dado que este diseño facilita la identificación, evaluación y síntesis de la evidencia científica disponible sobre un tema específico, permitiendo construir un marco de referencia sólido y actualizado. Por otro lado, la búsqueda de información se realizó en las siguientes bases de datos académicas: Redalyc, Dialnet y Google Académico. Se emplearon palabras clave en español e inglés, combinadas mediante operadores booleanos (AND, OR), tales como: "humanización laboral" o "humanización del trabajo" y "bienestar laboral", "empleabilidad", "desarrollo sostenible", "Panamá". Asimismo, se utilizaron términos afines como "prácticas organizacionales saludables (POS)", "engagement", "cultura organizacional" y "liderazgo humanista".

Criterios de selección. Se establecieron los siguientes criterios de inclusión: (a) documentos publicados entre 2010 y 2024; (b) artículos de revistas indexadas, libros académicos, tesis de posgrado y documentos de conferencias; (c) publicaciones en español, inglés o portugués; (d) estudios que abordaran explícitamente la humanización laboral, el bienestar de los trabajadores o la empleabilidad en contextos organizacionales. Asimismo, la búsqueda inicial arrojó un total de 128 documentos. Tras la eliminación de duplicados y la aplicación de los criterios de inclusión, se preseleccionaron 20 textos para lectura de títulos y resúmenes. Posteriormente, mediante una revisión de texto completo, se seleccionaron 12 documentos considerados relevantes para el





análisis final. El análisis de la información se realizó mediante la técnica de análisis de contenido y hermenéutica, la cual permitió interpretar, categorizar y sintetizar los hallazgos en torno a las principales dimensiones de estudio.

Adicionalmente, el análisis se abordó desde una perspectiva sistémica, permitiendo comprender la humanización laboral como un fenómeno multidimensional en el que interactúan factores organizacionales, sociales, éticos y personales. Para ello, se establecieron categorías de análisis como bienestar laboral, liderazgo humanista, prácticas organizacionales saludables, empleabilidad y desarrollo sostenible. Esta organización permitió no solo describir la información recopilada, sino también identificar relaciones, tensiones y limitaciones en la aplicación de la humanización laboral en diversos contextos organizacionales.

## **Desarrollo y Discusión**

### **Gestión del Talento Humano**

A partir de la revisión de la literatura se identificó que la gestión del talento humano constituye un eje central en la implementación de la humanización laboral, al integrar enfoques estratégicos, sistémicos y basados en competencias. En este sentido, la formación y preparación del recurso humano se posiciona como un factor determinante para el desarrollo organizacional y la adaptación a los cambios del entorno. Como señala Cuesta Santos (2010), “la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan saltar a la contemporaneidad de este siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas” (p. 452).

Asimismo, los estudios analizados evidencian que las transformaciones del mundo del trabajo han modificado las dinámicas organizacionales, exigiendo nuevas capacidades orientadas al desarrollo integral del trabajador. En este contexto, Reyes Gaytán y Bouzas Ortiz (2019) sostienen que “el mundo del trabajo se ha transformado en los últimos 30 años de tal forma que





ha obligado a reflexionar en él”, producto de una reestructuración del capitalismo que “ha transformado de manera significativa las relaciones laborales en todo el mundo” (p. 154). Estos cambios refuerzan la necesidad de incorporar enfoques humanistas en la gestión organizacional.

En consecuencia, los hallazgos evidencian que la humanización laboral se configura como una estrategia orientada a fortalecer el bienestar, la empleabilidad y el desarrollo sostenible, mediante la implementación de prácticas que prioricen al trabajador. En este sentido, iniciativas como programas de bienestar, espacios de colaboración, mentoría y modalidades de trabajo flexible contribuyen a la mejora del entorno organizacional. Como plantea Bermejo (2012), “humanizar constituye un compromiso ético de considerar a la persona en su globalidad, para promover procesos de integración duraderos y consolidar la participación de los excluidos en la vida social normalizada” (p. 11).

No obstante, los resultados también muestran que la implementación de una gestión humanizada enfrenta obstáculos significativos. Entre ellos se identifican la comunicación inefectiva, la resistencia al cambio, la debilidad en los estilos de liderazgo y las desigualdades en el acceso a oportunidades de desarrollo. En este sentido, Marcía Martínez (2021) señala que el reto actual consiste en “humanizar las relaciones laborales, al margen de una gestión colaborativa que permita integrar la formación como eje central del desarrollo empresarial, de la mano del Estado, la familia y la sociedad” (p. 45). Estas limitaciones evidencian que la humanización laboral no depende únicamente de la intención organizacional, sino de condiciones estructurales que condicionan su aplicación efectiva.

## **Bienestar Laboral**

De la revisión de la literatura se identificó que el bienestar laboral constituye una dimensión clave dentro del enfoque de humanización, al influir directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. En este sentido, los resultados evidencian que la creación de entornos organizacionales orientados a la salud mental y emocional favorece la construcción de climas laborales positivos, incrementando la satisfacción y la eficiencia en el trabajo.





Asimismo, se observó que la coherencia entre los objetivos organizacionales, los procesos administrativos y las condiciones laborales fortalece el diseño organizacional centrado en las personas. En este contexto, Torres Laborde y Jaramillo Naranjo (2014) señalan que

cuando existe coherencia y consistencia entre la misión, los objetivos, la estructura, los procesos administrativos, los planes y proyectos individuales, el salario y los resultados, podemos afirmar que se trata de un diseño organizacional centrado en los procesos y la gente (p. 41).

Este planteamiento refuerza la importancia de integrar el bienestar como parte estructural de la organización.

En relación con las prácticas organizacionales, los hallazgos indican que la implementación de estrategias orientadas al bienestar, como el manejo del estrés y el fortalecimiento emocional, contribuye a mejorar el equilibrio del trabajador y su capacidad de desempeño. En este sentido, dichas prácticas permiten a los empleados gestionar de manera más efectiva las exigencias laborales, favoreciendo la toma de decisiones y la productividad.

Sin embargo, los resultados también evidencian que la implementación de estas iniciativas no es homogénea, ya que depende del compromiso organizacional y de la disponibilidad de recursos. En este contexto, Gálvez Herrero et al. (2017) plantean que “el reto será asumir el nuevo paradigma, implicar a direcciones y gerencias, representantes de los trabajadores y profesionales, para posteriormente ir elaborando el «traje de humanización a medida» de cada Servicio o Unidad” (p. 117). Esta perspectiva resalta la necesidad de adaptar las estrategias de bienestar a las particularidades de cada organización.

Finalmente, se identificó que el bienestar laboral adquiere mayor relevancia en contextos contemporáneos marcados por el incremento de problemáticas como la depresión y el desgaste emocional, lo que refuerza la necesidad de incorporar enfoques humanistas que reconozcan al trabajador como un sujeto integral dentro de la organización.





## **Prácticas de humanización**

Se identificó que las prácticas de humanización laboral implican transformaciones en el ambiente de trabajo orientadas a fortalecer la comunicación auténtica y las relaciones interpersonales. En este sentido, los hallazgos evidencian que estas prácticas contribuyen a contrarrestar procesos de despersonalización, promoviendo entornos organizacionales más participativos y centrados en el trabajador.

Asimismo, se observó que, desde las ciencias del comportamiento, emergen dinámicas que afectan la calidad de las interacciones laborales, como el incremento de la agresividad o el deterioro de las relaciones humanas. En este contexto, las prácticas de humanización se orientan a restablecer el equilibrio emocional y social dentro de las organizaciones, favoreciendo el desarrollo integral del individuo.

Desde una perspectiva ética, los resultados muestran que la humanización laboral se fundamenta en un compromiso con la dignidad humana y la erradicación de prácticas injustas en el entorno organizacional. En este sentido, Bermejo Higuera (2013) señala que “Humanizar la vida cuando esta se presenta en situaciones de precariedad significa, ante todo, comprometerse por erradicar las injusticias, sus causas y sus consecuencias” (p. 8). Esta visión se complementa con el planteamiento de Díaz Amado (2017), quien destaca la importancia de incorporar valores y principios en la gestión organizacional, especialmente frente a dilemas éticos y bioéticos.

En este marco, los hallazgos evidencian que la humanización busca transformar las relaciones laborales hacia modelos más colaborativos y participativos, promoviendo una cultura organizacional basada en la equidad, la convivencia y la inclusión. Como plantea Bermejo (2012), se trata de avanzar hacia una “sociedad cooperativa, convivencial, accesible, participativa” (p. 114), lo que refuerza el carácter multidimensional de la humanización laboral.

## **Efectos organizacionales de la humanización laboral**





La importancia de la humanización no se limita a aspectos cualitativos como el bienestar o la moral personal. Su implementación genera efectos medibles en las métricas empresariales. En este sentido, los hallazgos evidencian que su implementación se asocia con mejoras en diversas métricas empresariales.

Entre los beneficios cuantificables más relevantes se destacan: la reducción de la rotación de personal, debido a la mejora en la satisfacción laboral y la disminución de los costos asociados al reclutamiento y capacitación; el aumento de la productividad, como resultado de mayores niveles de compromiso y eficiencia por parte de los colaboradores; y el fortalecimiento de la cultura organizacional, a través de relaciones más sólidas entre líderes y trabajadores, basadas en la confianza y el sentido de pertenencia.

Estos resultados se alinean con los valores del paradigma de la humanización descritos por Romano Sosa (2012), tales como el entusiasmo, la motivación, la identificación con la organización y el equilibrio entre el paradigma técnico y el humano (pp. 7-8).

No obstante, los hallazgos indican que estos beneficios no se presentan de manera automática, sino que dependen de factores como el liderazgo, la cultura organizacional y la disponibilidad de recursos, lo que condiciona su alcance en distintos contextos organizacionales.

### **Aplicación contextual de la humanización laboral**

La aplicación concreta de estas prácticas requiere un diagnóstico y una adaptación específicos. En este sentido, los hallazgos evidencian que no existe una fórmula universal para su aplicación, ya que su efectividad depende de factores contextuales, estructurales y organizacionales.

En esta línea, Moreno Rodríguez y Muñoz Cortes (2023) recomiendan “hacer una investigación sobre estas estrategias de humanización, conociendo las falencias que tiene los departamentos de recursos humanos”, así como evaluar el impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en estos procesos (p. 30). Este planteamiento resalta la necesidad de





diseñar estrategias ajustadas a cada unidad organizacional, considerando sus particularidades y limitaciones.

En consecuencia, los resultados evidencian que la humanización laboral debe ser entendida como un proceso flexible y contextualizado, cuya implementación efectiva depende de la capacidad de las organizaciones para adaptar sus prácticas a las necesidades del entorno y de sus colaboradores.

### **Bienestar y humanización**

Los resultados obtenidos evidencian que mejorar el bienestar de los empleados, en sus dimensiones emocional y física, constituye un imperativo estratégico dentro de la humanización laboral. En este sentido, se observa que esta priorización influye positivamente en la satisfacción laboral y en la calidad del desempeño.

Asimismo, el análisis realizado muestra que el fortalecimiento de una cultura organizacional positiva favorece la construcción de entornos más inclusivos, donde se valoran las diferencias y se promueve el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

En este contexto, la gestión humanizada del talento humano trasciende el plano ético, consolidándose como una decisión estratégica que contribuye al éxito organizacional a largo plazo. Al respecto, Díaz Amado (2017) señala que se trata de un reto “encaminado a encarnar un espíritu humano, más no un simple tema que hay que tratar por estar de moda” (p. 25).

En consecuencia, los hallazgos permiten afirmar que la integración del bienestar dentro de la gestión organizacional fortalece la relación entre el desarrollo humano y el desempeño empresarial, posicionando a la humanización laboral como un elemento clave para la sostenibilidad organizacional.





## Conclusiones

El estudio permitió analizar, a través de una revisión sistemática de la literatura, el impacto de la humanización laboral en el bienestar y la empleabilidad en el contexto actual. Los resultados muestran que la humanización laboral representa una necesidad real dentro de las organizaciones, al reconocer al trabajador como una persona integral y no únicamente como un recurso productivo.

En este sentido, se evidenció que el bienestar laboral ocupa un lugar central en la construcción de entornos organizacionales más saludables, influyendo de manera directa en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. Asimismo, las prácticas de humanización, basadas en la comunicación, la ética y la inclusión, contribuyen a fortalecer relaciones laborales más equilibradas y significativas.

Sin embargo, también se identificó que la implementación de la humanización laboral no está exenta de dificultades. Factores como la falta de recursos, la resistencia al cambio, las debilidades en el liderazgo y las desigualdades en el acceso a oportunidades limitan su desarrollo en diversos entornos organizacionales. Esto permite comprender que la humanización no puede aplicarse de forma uniforme y, por lo tanto, requiere adaptarse a la realidad de cada organización.

En consecuencia, la humanización laboral debe entenderse como un proceso dinámico y contextual, que exige compromiso organizacional y una visión centrada en las personas. Más allá de ser un enfoque ético, representa una estrategia que puede contribuir al equilibrio entre el logro de resultados y el bienestar humano.

Finalmente, este estudio aporta una visión integradora que permite comprender la humanización laboral como un fenómeno complejo y necesario en el mundo del trabajo actual, ofreciendo una base para futuras investigaciones y para el diseño de prácticas organizacionales que promuevan entornos más humanos, sostenibles y orientados al desarrollo integral de las personas.





## Referencias Bibliográficas

- Bermejo, J. C. (2012). Humanizar el liderazgo: ( ed.). Bilbao, Spain: Editorial Desclée de Brouwer. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/48007?page=11>.
- Cardozo Cruz, J. J., Mejía Guarín, S. M., y Álvarez Giraldo, N. B. (2024). La humanización como catalizador del desarrollo organizacional. *Revista Dialogus*, 1(14), 54–73. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i14.1395content>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento: (ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/69130?page=452>.
- Díaz Amado, E. (Il.) (2017). La humanización de la salud: conceptos, críticas y perspectivas: (ed.). Bogotá, D.C, Editorial Pontificia Universidad Javeriana. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/123301?page=25>.
- Gálvez Herrer, M., Gómez García, J. M., Martín Delgado, M. C., & Ferrero Rodríguez, M. (2017). Humanización de la sanidad y salud laboral: Implicaciones, estado de la cuestión y propuesta del Proyecto HU-CI. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 63(247), 245–262. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2017000200103](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2017000200103)
- Humanización de la Sanidad y Salud Laboral: Implicaciones, estado de la cuestión y propuesta del Proyecto HU-CI. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 63(247), 103-119. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465-546X2017000200103&script=sci\\_arttext](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465-546X2017000200103&script=sci_arttext)
- Marcía Martínez, N. O. (2021). La formación como un instrumento de humanización de las relaciones laborales. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 13(34), 50–67. <https://www.redalyc.org/pdf/6697/669770726004.pdf>
- Montoya Lozano, A., (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(2), 53-67. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900206.pdf>
- Moreno Rodríguez, L y Muñoz Cortes, J. (2023). Humanización en la etapa de reclutamiento y entrevista del proceso de selección de personal. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales, Psicología, Bogotá. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/51319>
- Reyes Gaytán, G. y Bouzas Ortiz, J. A. (2019). Gestión del talento humano: (ed.). México, IURE Editores. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/130372?page=154>.





Romano Sosa, A. M. (2012). La humanización de la formación en organizaciones de prestación de servicios. *Revista Iberoamericana de Educación*, 59(3), 1–10.  
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78238677001.pdf>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano: (ed.). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/69929?page=41>.

