

Aportes teóricos a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana

Theoretical Contributions to Management Dynamics from the Field of Human Resource Management

Zoila Aparicio Mendoza¹

¹Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, zoila.aparicio@up.ac.pa, <https://orcid.org/0000-0002-3838-982X>. Panamá

Información del Artículo

Trazabilidad:

Recibido 19-05-2026

Revisado 21-05-2026

Aceptado 15-07-2026

Palabras Clave:

Gestión humana

Gerencia

Talento humano

Liderazgo transformacional

Sostenibilidad organizacional

RESUMEN

En un contexto organizacional caracterizado por la globalización, la transformación digital y la complejidad, la gestión humana ha adquirido un papel estratégico en la reconfiguración de la dinámica de la gerencia. Este estudio analiza los aportes teóricos de la gestión humana, considerando enfoques estratégicos, humanistas y de capacidades dinámicas que influyen en la forma de dirigir las organizaciones contemporáneas. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental y de tipo documental. Los hallazgos evidencian que la gestión humana ha evolucionado hacia un rol estratégico que incide en la generación de valor y la competitividad organizacional. Se destaca su contribución al desarrollo de capacidades dinámicas mediante el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y el liderazgo transformacional. Se reconoce su influencia en la construcción de entornos laborales más participativos, éticos y centrados en la dignidad humana, aunque se identifica una brecha entre el discurso humanista y su aplicación práctica. Los resultados confirman que la gestión humana redefine la dinámica gerencial al integrar dimensiones estratégicas, adaptativas y humanistas. Sin embargo, la persistencia de incongruencias entre teoría y práctica evidencia la necesidad de transformaciones culturales en la gerencia. Se concluye que la gestión humana constituye un eje fundamental para la sostenibilidad organizacional, al articular el bienestar de las personas con los objetivos estratégicos, promoviendo modelos de gestión más coherentes, éticos y centrados en el ser humano.

ABSTRACT

In an organizational context characterized by globalization, digital transformation, and complexity, human management has taken on a strategic role in reshaping management dynamics. This study analyzes the theoretical contributions of human management, considering strategic, humanistic, and dynamic capabilities approaches that influence how contemporary organizations are led. The research was conducted using a qualitative approach, with a non-experimental, documentary-based design. The findings show that human management has evolved into a strategic role that impacts value creation and organizational competitiveness. Its contribution to the development of dynamic capabilities through organizational learning, knowledge management, and transformational leadership is highlighted. Its influence on the creation of more participatory, ethical, and human-dignity-centered work environments is recognized, although a gap is identified between humanistic discourse and its practical application. The results confirm that human-centered management redefines managerial dynamics by integrating strategic, adaptive, and humanistic dimensions. However, the persistent disconnect between theory and practice highlights the need for cultural transformations in management. It is concluded that human management constitutes a fundamental pillar of organizational sustainability by aligning people's well-being with strategic objectives, thereby promoting more coherent, ethical, and human-centered management models.

Keywords:

Human resources management

Management

Human capital

Transformational leadership

Organizational sustainability

INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional actual, caracterizado por la globalización, la incertidumbre y la transformación digital, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse continuamente a entornos complejos y altamente competitivos. En este escenario, la gestión humana adquiere una relevancia aún mayor, al posicionarse como un factor clave para la sostenibilidad organizacional (Álvarez et al., 2024). No se trata únicamente de gestionar personas, sino de comprenderlas como actores estratégicos capaces de generar conocimiento, innovación y valor.

En la literatura contemporánea, la gestión humana se concibe como un eje que reconfigura la dinámica de la gerencia, al pasar de un enfoque meramente operativo a uno estratégico, centrado en las personas y sus capacidades para generar valor y competitividad (Morales, 2018). Este cambio supone entender que las decisiones sobre talento humano afectan directamente la forma de dirigir, coordinar y transformar las organizaciones.

Desde la teoría de la gestión del talento humano, se destacan las capacidades dinámicas: la habilidad de la organización para aprender, innovar y adaptarse al entorno cambiante, apoyada en prácticas de gestión que promueven conocimiento compartido y liderazgo transformacional (Barrios et al., 2020). Así, la gerencia ya no solo administra recursos, sino que orienta procesos de cambio basados en el desarrollo de personas y equipos.

La perspectiva humanista aporta una visión donde la gerencia se entiende como acción sobre y con seres humanos, no como simple aplicación de técnicas. Autores de la tradición de relaciones humanas y del management humanista critican el modelo mecanicista del “homo economicus” y colocan en el centro la motivación, la dignidad y el bienestar de los trabajadores (Kovalenko, 2020). Esto reorienta la dinámica gerencial hacia estilos de liderazgo participativo, ético y emancipador (Sánchez & Cabrera, 2021).

En el campo de la teoría y la historia de la gerencia, se reconoce que el desarrollo de la gestión humana ha acompañado la evolución desde modelos científicos y burocráticos hacia concepciones más complejas, sistémicas y sociales de la gestión (Bueno-Medina, 2020). Esta trayectoria muestra cómo las ideas sobre motivación, liderazgo, comunicación y cultura organizacional se vuelven indispensables para entender la acción gerencial.

A pesar de los avances teóricos en torno a la gestión humana, persisten vacíos en la comprensión de cómo estos aportes inciden de manera concreta en la dinámica de la gerencia. Muchas investigaciones han abordado la gestión del talento humano desde perspectivas funcionales o instrumentales, dejando en segundo plano su dimensión teórica como constructo que redefine la acción gerencial. En este sentido, resulta pertinente profundizar en los fundamentos conceptuales que sustentan esta relación, con el fin de evidenciar cómo las teorías de la gestión humana contribuyen a transformar las prácticas gerenciales, no solo en términos de resultados, sino también en la configuración de relaciones, culturas organizacionales y formas de liderazgo más humanizadas.

Autores recientes subrayan que toda forma de gestión implica implícitamente una teoría de la acción humana: las políticas, procesos y modelos de talento humano delimitan espacios de participación, autonomía y responsabilidad que condicionan la manera en que los gerentes influyen y construyen organizaciones más humanas y eficaces (Aular, 2021).

Este artículo analiza los aportes teóricos de la gestión humana a la dinámica de la gerencia, identificando los principales enfoques conceptuales que han contribuido a su transformación desde una perspectiva estratégica y humanista. Busca examinar cómo estos aportes inciden en la manera en que se concibe y ejerce la gerencia en las organizaciones contemporáneas, destacando su papel en la generación de valor, el desarrollo de capacidades dinámicas y la construcción de entornos laborales más éticos, participativos y sostenibles.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión e interpretación de los aportes teóricos de la gestión humana en la dinámica de la gerencia. Este enfoque permite analizar fenómenos complejos desde sus significados y construcciones conceptuales, priorizando la profundidad sobre la medición (Denzin & Lincoln, 2018).

En cuanto al tipo de investigación, corresponde a un estudio documental de carácter descriptivo-analítico, sustentado en la revisión de literatura científica especializada. La investigación documental implica la recopilación, evaluación y análisis de fuentes secundarias para generar nuevo conocimiento a partir de su

interpretación (Arias, 2012). Su carácter descriptivo permitió identificar los principales enfoques teóricos sobre la gestión humana, mientras que el componente analítico facilitó la interpretación crítica de dichos aportes, en concordancia con lo señalado por Bisquerra (2022).

Respecto al diseño de la investigación, se adoptó un diseño no experimental y de corte transeccional, debido a que no se manipularon variables ni se intervinieron contextos, sino que se analizaron fuentes en un momento determinado, siguiendo lo planteado por Hernández-Sampieri et al. (2014) para estudios de tipo teórico-documental. Asimismo, el estudio se enmarca en una revisión teórica integrativa, la cual permite sintetizar y articular diferentes perspectivas conceptuales para generar una comprensión más amplia del fenómeno.

Para la recolección de la información se empleó la técnica de revisión documental, mediante la selección intencional de artículos científicos indexados en bases de datos académicas. Posteriormente, se aplicó un análisis de contenido temático, entendido como una técnica sistemática para identificar patrones, categorías y significados dentro de los textos (Krippendorff, 2018). Este proceso permitió organizar la información en categorías analíticas como gestión humana estratégica, capacidades dinámicas y enfoque humanista, las cuales estructuran los resultados del estudio.

Criterios de inclusión y exclusión

Para garantizar la rigurosidad del análisis documental, se establecieron criterios de selección de las fuentes bibliográficas, orientados a asegurar la pertinencia, actualidad y calidad científica de la información revisada, siguiendo recomendaciones metodológicas para revisiones teóricas (Bowen, 2009; Torracó, 2005).

Criterios de inclusión:

Se consideraron aquellos documentos que cumplieran con las siguientes características:

- Artículos científicos publicados en revistas indexadas y arbitradas.
- Investigaciones relacionadas directamente con la gestión humana, la gerencia y sus enfoques teóricos (estratégico, humanista, capacidades dinámicas).
- Publicaciones en idioma español e inglés.
- Estudios publicados preferentemente en los últimos diez años, con el fin de garantizar la vigencia teórica.
- Documentos con sustento teórico sólido y referencias verificables.
- Investigaciones que abordaran explícitamente la relación entre gestión humana y dinámica organizacional o gerencial.

Criterios de exclusión:

Se excluyeron aquellas fuentes que presentaban alguna de las siguientes condiciones:

- Documentos sin respaldo académico, como blogs, páginas web no científicas o literatura gris sin validación.
- Estudios que abordaran la gestión humana únicamente desde una perspectiva operativa o técnica, sin análisis teórico relevante.
- Publicaciones duplicadas o con información redundante.
- Investigaciones con acceso restringido a texto completo que impidiera su análisis integral.
- Documentos con baja calidad metodológica o sin claridad en sus fundamentos conceptuales.

La aplicación de estos criterios permitió delimitar un corpus documental pertinente y confiable, facilitando un análisis riguroso de los aportes teóricos de la gestión humana a la dinámica de la gerencia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. De gestión operativa a gestión humana estratégica y humanista

Los resultados de la literatura muestran que la gestión humana ha pasado de un rol centrado en funciones operativas; nómina, contratos, trámites, a un papel estratégico que genera valor y ventaja competitiva a partir del capital humano (Morales, 2018). Esta transición obliga a la gerencia a reconocer a las personas no solo como “recursos”, sino como fuente principal de diferenciación en contextos globalizados.

En este tránsito, se evidencia que la gestión humana se convierte en socio estratégico de la alta dirección, mediando entre gerencia y colaboradores para alinear objetivos organizacionales e individuales y generar sinergia en torno a metas compartidas (Torres, 2018). La gerencia deja de ver a RR. HH. como área de soporte y comienza a integrarla en la formulación e implementación de la estrategia.

Los resultados empíricos también revelan tensiones: aunque existe un discurso favorable a la gestión humanista, en la práctica se mantiene una alta incongruencia entre lo que los gerentes dicen y lo que realmente hacen respecto a poner al ser humano en el centro (Aular, 2021). Esta brecha evidencia que el cambio de paradigma no es solo técnico, sino cultural y ético.

Se resalta que el paso a una gestión humana estratégica implica desarrollar indicadores, demostrar impacto en desempeño y productividad, y participar en decisiones de alto nivel relacionadas con cambio organizacional, cultura y competitividad (Morales, 2018; Ruiz & Delgado, 2018). Esto redefine la dinámica de la gerencia hacia una relación más horizontal y colaborativa con el área de gestión humana.

Los estudios insisten en que la gestión humana debe asumir una perspectiva humanista, donde la alteridad, el respeto incondicional y la responsabilidad social sean principios rectores, complementando y cuestionando los enfoques puramente economicistas (Aular, 2021).

Esta evolución hacia una gestión humana estratégica y humanista demanda el fortalecimiento de competencias directivas orientadas al liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y la gestión del cambio, elementos clave para materializar en la práctica los principios declarados. En este sentido, la gerencia contemporánea debe promover entornos organizacionales basados en la confianza, la participación y el aprendizaje continuo, donde el talento humano no solo ejecute tareas, sino que co-cree valor e innovación. De esta manera, la gestión humana trasciende su función tradicional y se consolida como un eje articulador entre la estrategia, la cultura organizacional y el bienestar integral de los colaboradores, contribuyendo de forma sostenible a la competitividad y legitimidad de las organizaciones en contextos cada vez más dinámicos y exigentes.

2. Gestión humana, acción humana y capacidades dinámicas en la gerencia

Desde la teoría de la acción humana, los resultados indican que toda forma de gerencia descansa en una “teoría en uso” sobre las personas, que puede ser más o menos humanista (Aular, 2021). La investigación de Aular muestra un alto nivel de incongruencia entre la teoría explícita (discurso humanista) y la teoría en uso (prácticas reales), lo que afecta la calidad de las relaciones laborales y la construcción de compromiso y participación.

Los hallazgos subrayan que una gestión humanista bien aplicada genera compromiso, identidad, responsabilidad, colaboración y redes de comunicación efectivas, todos factores que modifican la dinámica de la gerencia hacia estilos más participativos y menos autoritarios (Largacha-Martínez et al., 2015). Cuando la gerencia apoya la creación de espacios de participación y escucha, se fortalece el aprendizaje organizacional.

En paralelo, estudios sobre capacidades dinámicas muestran que ciertas condiciones de gestión del talento humano; espacios compartidos de conocimiento y liderazgo transformacional, impactan positivamente la capacidad de los líderes para adaptarse a entornos cambiantes (Barrios et al., 2020). La gerencia se vuelve más flexible cuando la gestión humana promueve creación, transferencia de conocimiento y aprovechamiento del potencial de directivos y colaboradores.

Los resultados cuantitativos de Barrios et al. (2020) evidencian que el estilo de dirección y los espacios de conocimiento son factores clave para el desarrollo de capacidades dinámicas, mostrando que la gestión humana no solo administra personas, sino que configura la capacidad adaptativa de la gerencia. Esto vincula directamente prácticas de talento humano con la respuesta estratégica ante el entorno.

La fusión entre gerencia humanista y aprendizaje organizacional se asocia con organizaciones sostenibles y de excelencia: donde hay participación, renuncia al control excesivo y apertura a lo no lineal, se fortalecen pasión, madurez y creatividad de los trabajadores, transformando profundamente la dinámica gerencial (Martínez et al., 2015).

3. Competencias gerenciales, relaciones humanas y desarrollo organizacional

Los resultados sobre competencias gerenciales evidencian que las habilidades técnicas, humanas y conceptuales influyen directamente en el desarrollo organizacional (Tarazona-Chamorro, 2020; Caicedo Rolón & Palacios Alvarado, 2024). La gestión humana, al definir perfiles, formar y evaluar a los gerentes, impacta la capacidad de las organizaciones para orientarse a resultados, gestionar el cambio y mantener un clima saludable.

En instituciones públicas, se destaca que la falta de competencias gerenciales en comunicación, empatía y comprensión de necesidades psicológicas afecta seriamente la calidad del servicio y las relaciones humanas (Jiménez-de-Petit & Jiménez-García, 2025). La sistematización de experiencias muestra que formar gerentes con enfoque en “ser” (dimensión humana) contribuye a construir organizaciones más humanas y eficaces.

Estudios de perfil idóneo confirman que el gerente moderno debe dominar habilidades técnicas (gestión de producción, calidad, seguridad), humanas (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación) y conceptuales

(visión sistémica, manejo de información para decisiones) en contextos de fuerte foco en gestión humana (Caicedo Rolón & Palacios Alvarado, 2024). La gerencia basada en objetivos y en innovación requiere, además, inteligencia emocional y razonamiento crítico.

La literatura sobre gestión de personas y desarrollo organizacional resalta que las relaciones humanas, trabajadas mediante metodologías de desarrollo organizacional, potencian cambios positivos cuando se construyen visiones compartidas y se involucra a los actores locales en la toma de decisiones (Cañarte & Porraspita, 2018). En este proceso, gestión humana es clave para articular participación, aprendizaje y acción.

Por último, se destaca la función mediadora de gestión humana en la generación de valor entre personas y organización: diseñar descripciones de puestos, seleccionar personas idóneas, entrenar, gestionar desempeño y cuidar el clima laboral permite que los colaboradores se conviertan en socios estratégicos y que la gerencia cuente con equipos comprometidos y motivados (Torres-Flórez, 2020). Esto modifica la dinámica gerencial hacia una mayor corresponsabilidad y trabajo en sinergia.

Los aportes documentales evidencian que la articulación entre acción humana, capacidades dinámicas y competencias gerenciales configura un nuevo paradigma en la gerencia contemporánea, donde la gestión humana actúa como eje integrador entre la estrategia, la cultura y el desempeño organizacional. Esta integración no solo permite explicar cómo las organizaciones se adaptan y evolucionan, sino también cómo construyen ventajas competitivas sostenibles a partir del desarrollo del talento, el fortalecimiento de relaciones humanas y la consolidación de liderazgos conscientes. En este marco, la gerencia deja de centrarse exclusivamente en resultados operativos para orientarse hacia la generación de valor compartido, donde el aprendizaje continuo, la participación y el bienestar de las personas se convierten en condiciones indispensables para el desarrollo organizacional y la sostenibilidad institucional.

4. Aspectos relevantes de la dinámica de la gerencia en la gestión humana

La Tabla 1 presenta una síntesis de los principales aportes teóricos que posicionan a la gestión humana como un componente estratégico dentro de la gerencia contemporánea. En ella se evidencian enfoques que trascienden la visión operativa tradicional del área, destacando su papel en la generación de valor, el fortalecimiento de la competitividad organizacional y la articulación entre los objetivos empresariales y el bienestar de los colaboradores. Estos elementos permiten comprender cómo la gestión humana se integra en la toma de decisiones estratégicas, influyendo directamente en la orientación y sostenibilidad de la organización.

Tabla 1: Aportes estratégicos de la gestión humana a la gerencia.

Aporte teórico central	Cómo modifica la dinámica de la gerencia	Autores
Capital humano como principal generador de valor	La gerencia debe alinear estrategia y personas; GH se vuelve socio estratégico y no solo área de apoyo	Morales, 2018; Torres-Flórez, 2020.
Gestión humana como eje de competitividad	La gerencia usa políticas de talento; selección, formación, desempeño, para sostener ventaja competitiva	Barrios-Hernández et al., 2020.
Mediación entre gerencia y colaboradores	GH articula objetivos organizacionales y bienestar, generando sinergia en la toma de decisiones	Torres-Flórez, 2020; Morales, 2018.

La Tabla 2 expone la relación entre los elementos de la gestión humana y el desarrollo de capacidades dinámicas en la gerencia, destacando cómo estas contribuyen a la adaptación organizacional en contextos cambiantes. A través de aspectos como los espacios compartidos de conocimiento, el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento, se evidencia el papel activo de la gestión humana en la generación de innovación, aprendizaje continuo y flexibilidad estratégica, elementos fundamentales para enfrentar entornos complejos e inciertos.

Tabla 2: Gestión humana, capacidades dinámicas y adaptación gerencial.

Elemento de gestión humana	Efecto en capacidades dinámicas y gestión	Autores
Espacios compartidos de conocimiento	Favorecen creación, transferencia de conocimiento y soluciones innovadoras; mejoran adaptación al entorno	Barrios-Hernández et al., 2020.

Liderazgo transformacional	Estilo de dirección que impulsa cambio, desarrollo profesional y aprovechamiento del potencial del personal	Barrios-Hernández et al., 2020; Aular, 2021.
Gestión del conocimiento como fase clave de GH	El conocimiento se convierte en ventaja competitiva sostenible que orienta decisiones gerenciales	Barrios-Hernández et al., 2020.

La Tabla 3 aborda la dimensión humanista de la gestión humana y su influencia en la construcción de subjetividades dentro del ámbito organizacional. En ella se destacan enfoques que cuestionan las prácticas tradicionales de la gerencia, evidenciando tensiones entre el discurso humanista y su aplicación real, así como el papel de la gestión humana en la configuración de la identidad, percepciones y relaciones de los individuos en el trabajo. Se introduce la importancia de la dignidad y el bienestar como fundamentos teóricos para una nueva concepción de la gerencia.

Tabla 3: Perspectiva humanista y construcción de subjetividades en la gerencia

Enfoque / concepto	Aporte a la dinámica de la gerencia	Autores
Gestión humanista y teoría de acción humana	Evidencia alta incongruencia entre discurso humanista y práctica; se requiere revisar la “teoría en uso” gerencial	Aular, 2021
Gestión humana como dispositivo de subjetivación	La gerencia moldea cómo los sujetos se relacionan con el trabajo, la organización y consigo mismos	Morales, 2018
Dignidad y bienestar como ejes teóricos	Propone reorientar la teoría de la gestión hacia la protección de la dignidad y la creación de bienestar, no solo riqueza	Pirson, 2019

Los Hallazgos evidencian que la gestión humana ha evolucionado hacia un eje articulador de la gerencia contemporánea, integrando dimensiones estratégicas, adaptativas y humanistas. Desde su contribución a la generación de valor y la competitividad, pasando por su papel en el desarrollo de capacidades dinámicas y la adaptación organizacional, hasta su influencia en la construcción de subjetividades y la promoción de la dignidad y el bienestar, se configura una visión integral que redefine la práctica gerencial. En este sentido, la gestión humana no solo optimiza procesos y resultados, sino que también orienta a la gerencia hacia modelos más sostenibles, éticos y centrados en las personas, consolidándose como un componente indispensable en la transformación organizacional actual.

5. Discusión de Hallazgos

La discusión de los resultados sobre los aportes teóricos de la gestión humana a la dinámica de la gerencia muestra, en primer lugar, abre una brecha clara entre los discursos y las prácticas. En el plano declarativo, se afirma la centralidad de la persona y la adhesión a una gestión humanista, pero los estudios evidencian un alto grado de incongruencia entre lo que los gerentes dicen hacer y lo que realmente hacen respecto a poner al ser humano en el centro de la gestión (Aular, 2021). Esto sugiere que el cambio de paradigma no es solo técnico, sino profundamente cultural y subjetivo.

Un elemento transversal que sobresale es la necesidad de comprender la gestión humana desde una perspectiva sistémica, donde las prácticas organizacionales no pueden analizarse de manera aislada, sino en interacción con la cultura, la estructura y el contexto institucional. En este sentido, la persistencia de prácticas tradicionales, aun en presencia de discursos innovadores, evidencia la fuerza de los esquemas mentales arraigados en la gerencia, los cuales limitan la implementación de enfoques verdaderamente humanistas. Por tanto, transformar la gestión implica intervenir no solo en procesos, sino en creencias, valores y formas de interpretar la realidad organizacional.

En contraste, los trabajos sobre gestión del talento y capacidades dinámicas indican que, cuando sí se generan condiciones coherentes; espacios compartidos de conocimiento, liderazgo transformacional, la gerencia logra adaptarse mejor a entornos cambiantes, potenciando la innovación y la flexibilidad (Barrios-Hernández et al., 2020). Ello confirma teóricamente que la gestión humana no es un “apoyo” periférico, sino un núcleo que modula la capacidad de respuesta estratégica de la gerencia.

Otro hallazgo relevante es que la gestión de recursos humanos redefine la concepción misma de gestión: deja de ser solo administración de recursos para convertirse en acción sobre y con sujetos, siempre sustentada en una teoría de la acción humana, explícita o implícita (Brígido Ropa-Carrión & Alama-Flores, 2022). Esto implica que toda práctica gerencial conlleva supuestos sobre autonomía, control, participación y sentido, que la gestión humana ayuda a visibilizar y revisar críticamente.

Las investigaciones que abordan la generación de valor entre personas y organizaciones muestran que la gerencia es cada vez más entendida como mediadora entre objetivos organizacionales y calidad de vida laboral; la gestión humana aparece como el puente que permite alinear metas personales y corporativas, reconocer al capital humano como ventaja competitiva y promover ambientes más humanos (Torres-Flórez, 2020; Cañarte & Porraspita, 2018).

Los enfoques humanistas y emancipatorios también amplían la dinámica de la gerencia hacia la responsabilidad social, la construcción colectiva y la humanización de las relaciones, planteando la necesidad de estilos de liderazgo que renuncien al control excesivo, fomenten participación, diálogo y reflexión crítica (Martínez et al., 2015; Sánchez López & Cabrera Rojas, 2021). Esto complementa la visión estratégica con una dimensión ética y política de la gestión.

Los resultados discutidos convergen en que la gestión humana aporta marcos teóricos y prácticos que obligan a la gerencia a revisarse: a pasar de un modelo instrumental, centrado solo en productividad, a uno complejo donde la subjetividad, el aprendizaje, la comunicación y el bienestar son condiciones para la competitividad y la sostenibilidad organizacional (Morales, 2018; Jiménez-de-Petit & Jiménez-García, 2025). La principal tarea pendiente es cerrar la brecha entre esos marcos teóricos y su aplicación efectiva en la práctica directiva cotidiana.

La evidencia sugiere que el desarrollo de competencias gerenciales no puede limitarse a la adquisición de habilidades técnicas o administrativas, sino que debe integrar dimensiones éticas, emocionales y relacionales. La capacidad de los gerentes para gestionar la diversidad, manejar conflictos, fomentar la confianza y liderar procesos de cambio se convierte en un factor crítico para materializar los principios de la gestión humana estratégica.

CONCLUSIÓN

El análisis de los aportes teóricos de la gestión humana a la dinámica de la gerencia permite concluir que esta área ha evolucionado de manera significativa desde un enfoque operativo hacia un rol estratégico y humanista, consolidándose como un eje articulador de la gestión organizacional contemporánea. Este cambio implica reconocer al capital humano no solo como un recurso, sino como el principal generador de valor, innovación y ventaja competitiva en contextos caracterizados por la incertidumbre y la transformación constante.

Se evidencia que la gestión humana incide directamente en la reconfiguración de la acción gerencial, al influir en la toma de decisiones, el liderazgo y la construcción de culturas organizacionales más participativas y éticas. En este sentido, su contribución no se limita a la optimización de procesos, sino que abarca la generación de condiciones para el desarrollo de capacidades dinámicas, tales como el aprendizaje organizacional, la adaptación al cambio y la innovación continua.

Se concluye que la gestión humana desempeña un papel mediador clave entre los objetivos organizacionales y las necesidades de los colaboradores, facilitando la construcción de relaciones basadas en la confianza, el compromiso y la corresponsabilidad. Esto contribuye a configurar entornos laborales más sostenibles, donde el bienestar y la dignidad de las personas se integran con los objetivos de productividad y competitividad.

Los aportes teóricos analizados evidencian que la gerencia contemporánea requiere integrar dimensiones estratégicas, adaptativas y humanistas para responder a los desafíos actuales. En este contexto, la gestión humana se posiciona como un componente indispensable para la construcción de organizaciones más eficientes, éticas y centradas en las personas, siendo necesario avanzar hacia una mayor coherencia entre teoría y práctica en la acción gerencial.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. J. N., Bracho, O. A., & Acurero, M. T. (2024). Gestión del talento humano como factor clave para el emprendimiento sostenible. *Revista Temario Científico*, 4(2), 1-17. <https://alinin.org/ojs/index.php/temariocientifico/article/download/162/409>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Fidas G. Arias Odón.
- Aular Galindo, M. J. (2021). Teoría de acción humana en las organizaciones: Una visión desde la gestión humanista. *Revista Científica*, 6(19), 228-242. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2021.6.19.11.228-242>
- Barrios-Hernández, K., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000200055>

- Bisquerra Alzina, R. (2022). Metodología de la investigación educativa. <https://ideice.gob.do/documentacion/publicaciones-msg-set-id-5-art-166-metodologia-de-la-investigacion-educativa>
- Bueno-Medina, A. (2020). Visión Histórica de la Gerencia: desde la perspectiva universitaria para la Atención de los Adultos Mayores. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud y Vida*, 4(7), 30. <https://doi.org/10.35381/s.v.v4i7.643>
- Caicedo Rolón, Á. J., & Palacios Alvarado, W. (2024). Perfil idóneo en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector manufacturero. *Dictamen Libre*, 35, 117-133. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.35.12173>
- Cañarte, B. J. S., & Porraspita, D. A. (2018). La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. *Avances*, 20(2). <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869131015/637869131015.pdf>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage. https://www.academia.edu/download/34919383/Qualitative_Research-2009-Denzin-139-60.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6, p. 84). México: McGraw-hill.
- Jiménez-De-Petit, A. M., & Del Carmen Jiménez-García, G. (2025). De la sistematización a la interpretación crítica de las experiencias en el ámbito gerencial [From systematisation to critical interpretation of experiences in the field of management]. *Revista Transcendencia Investigativa (RTI)*, 3(2), 33-45. <https://doi.org/10.62574/p0ydb20>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications. <https://repository.upenn.edu/bitstreams/2a1a8ca9-e2ae-47da-9174-983ef8ba70c1/download>
- Martínez, C. L., Pinzón, A. J., & Velásquez, E. L. (2015). La fusión de la gerencia humanista y el aprendizaje organizacional producen organizaciones sostenibles y de excelencia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 78, 74-91. <https://doi.org/10.21158/01208160.n78.2015.1191>
- Morales, O. L. A. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1-14. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy17-1.grhc>
- Pirson, M. (2017). A Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignity and Promoting Well-Being. *Journal Of Business Ethics*, 159(1), 39-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3755-4>
- Ruiz, R., & Delgado, M. (2018). Propuesta de mejora en el proceso de gestión humana basado en gestión del conocimiento para la mejora en la productividad en una empresa de la industria de plástico. <https://doi.org/10.19083/tesis/624863>
- Sánchez López, R., & Rojas, I. I. C. (2021). Gerencia y responsabilidad social: construcción colectiva desde la complejidad y la acción comunicativa. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 23(1), 100-114. <https://doi.org/10.36390/telos231.08>
- Tarazona-Chamorro, A. M. (2020). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019. *Gaceta Científica*, 6(3), 162-173. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.3.975>
- Torres, Z. A. D. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(8), 144-163. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360729009/571360729009.pdf>
- Torres-Flórez, D. (2020). La generación de valor entre las personas y las organizaciones. *Revista Geon (Gestión Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 4-8. <https://doi.org/10.22579/23463910.211>