

MANAGEMENT CON EL CORAZÓN: UN NUEVO MODELO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Montenegro, Ecuador 1 Balarezo Faz, Sandra 2

RESUMEN

Este artículo propone y analiza el concepto de management con el corazón un enfoque organizacional centrado en la compasión, la inteligencia emocional y el servicio como una evolución necesaria del liderazgo en organizaciones contemporáneas. Se revisan hallazgos empíricos recientes (meta-análisis y estudios de campo), se presentan estadísticas que ilustran la brecha de compasión entre líderes y equipos y se expone un modelo conceptual que conecta liderazgo compasivo, bienestar laboral y compromiso. Estudiar y promover el management con el corazón no solo responde a una tendencia ética o moral, sino a una necesidad estratégica para la sostenibilidad organizacional. Este artículo tiene como propósito analizar sus fundamentos conceptuales, revisar la evidencia empírica disponible, examinar las implicaciones prácticas para los líderes contemporáneos y proponer líneas futuras de investigación que profundicen su aplicación en diferentes contextos laborales. Finalmente se discuten implicaciones prácticas y líneas futuras de investigación.

Palabras clave: Management con el corazón, liderazgo organizacional

MANAGEMENT WITH HEART: A NEW MODEL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP

ABSTRACT

This article proposes and analyzes the concept of management with the heart, an organizational approach centered on compassion, emotional intelligence, and service as a necessary evolution of leadership in contemporary organizations. Recent empirical findings (meta-analyses and field studies) are reviewed, statistics illustrating the "compassion gap" between leaders and teams are presented, and a conceptual model is introduced that connects compassionate leadership, employee well-being, and organizational commitment. Studying and promoting heart-centered management is not only an ethical or moral imperative, but also a strategic necessity for organizational sustainability. This article aims to analyze its conceptual foundations, review the available empirical evidence, examine its practical implications for contemporary leaders, and propose future lines of research that further its application in different work contexts. Finally, practical implications and future lines of research are discussed.

Keywords. Management with heart, organizational leadership

¹ <https://orcid.org/0009-0008-2254-0872> montenegrom@ug.edu.ec

² <https://orcid.org/0009-0004-4480-4444> sandrabalarezofaz@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las organizaciones han experimentado transformaciones profundas derivadas de la globalización, los avances tecnológicos, la digitalización y los cambios socioculturales en las expectativas laborales. En este contexto, los modelos tradicionales de liderazgo, centrados en el control, la eficiencia y la autoridad jerárquica, han mostrado limitaciones frente a entornos dinámicos que requieren colaboración, creatividad y sentido de pertenencia. Como respuesta, emergen enfoques de gestión que reconocen la dimensión humana del trabajo, subrayando la importancia de la empatía, la escucha activa y el bienestar emocional. Entre estos enfoques, el management con el corazón se plantea como una alternativa humanista que coloca a las personas en el centro de la vida organizacional.

El management con el corazón integra elementos esenciales de la inteligencia emocional, el liderazgo compasivo y el liderazgo servicial (servant leadership), enfatizando que el rol del líder no es únicamente dirigir, sino también acompañar, comprender y fomentar el desarrollo integral de los colaboradores. Investigaciones recientes muestran que los trabajadores no solo buscan estabilidad económica, sino también reconocimiento, trato digno y sentido de propósito en sus actividades diarias (Grant & Patil, 2022). Sin embargo, estudios globales revelan una “brecha de compasión” significativa: mientras el 92% de los empleados considera importante que su líder muestre comprensión y apoyo emocional, solo el 48% percibe que esto ocurre en su realidad laboral (WorkHuman Research Institute, 2021).

Esta distancia entre expectativas y prácticas de liderazgo tiene consecuencias directas en indicadores clave como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la salud mental de los equipos. Diversos meta-análisis recientes confirman que los estilos de liderazgo basados en la empatía y el sentido de servicio se asocian positivamente con la disminución del estrés, el aumento del rendimiento y la retención del talento (Hoch et al., 2018; Donald et al., 2021). Además, en contextos de crisis e incertidumbre, el liderazgo compasivo se vuelve aún más relevante, ya que contribuye a la resiliencia colectiva y al fortalecimiento de la cohesión grupal.

Por tanto, estudiar y promover el management con el corazón no solo responde a una tendencia ética o moral, sino a una necesidad estratégica para la sostenibilidad organizacional. Este artículo tiene como propósito analizar sus fundamentos conceptuales, revisar la evidencia empírica disponible, examinar las implicaciones prácticas para los líderes contemporáneos y proponer líneas futuras de investigación que profundicen su aplicación en diferentes contextos laborales.

2 MARCO CONCEPTUAL:

2.1 El liderazgo compasivo

El liderazgo compasivo se define como la práctica intencional de identificar el sufrimiento o necesidad en otros, experimentar motivación para aliviarlo y tomar acciones concretas para hacerlo (definiciones convergentes en revisiones sistemáticas). Este enfoque está emparentado con constructos vigentes como servant leadership, emotional intelligence y liderazgo ético, pero enfatiza explícitamente la respuesta afectiva y la acción pro-social en contextos laborales.

El liderazgo compasivo es un enfoque de dirección organizacional que reconoce y responde de manera consciente y activa al sufrimiento, las necesidades emocionales y las experiencias humanas de los colaboradores. A diferencia de estilos centrados exclusivamente en el logro de resultados o el control jerárquico, el liderazgo compasivo integra la empatía, la comprensión y la acción orientada al bienestar colectivo como principios esenciales de la relación entre líder y equipo (Boyatzis et al., 2019). Este estilo reconoce que las organizaciones están compuestas por personas con historias, emociones y aspiraciones diversas, y que la sostenibilidad del desempeño depende en gran medida de la calidad de las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral.

El concepto de compasión en el liderazgo se fundamenta en tres dimensiones interrelacionadas: el reconocimiento del sufrimiento o malestar en otros, la interpretación empática de ese estado emocional y la disposición a actuar para aliviarlo (Kanov et al., 2021). La primera dimensión implica la sensibilidad para percibir señales de desgaste, frustración, sobrecarga o problemas personales. La segunda requiere habilidades de inteligencia emocional que permitan comprender la perspectiva del otro sin juicios. Finalmente, la tercera dimensión representa un compromiso ético y conductual para proporcionar apoyo, acompañamiento o recursos orientados a mejorar la situación.

2.2 Elementos del liderazgo compasivo

2.2.1 Autoconciencia emocional

El líder compasivo debe poseer un alto grado de autoconciencia, entendida como la capacidad de reconocer y gestionar sus propias emociones y reacciones. Esta habilidad permite responder de forma equilibrada en situaciones de presión y promueve una comunicación más clara y humana (Goleman, 2020). Sin autoconciencia, la compasión puede convertirse en paternalismo o desgaste emocional.

2.2.2 Empatía cognitiva y afectiva

La empatía cognitiva se refiere a la capacidad de comprender el punto de vista y los razonamientos del otro, mientras que la empatía afectiva consiste en resonar emocionalmente con la experiencia ajena. Ambas son necesarias para establecer relaciones de confianza y seguridad psicológica, lo cual incrementa la colaboración y el sentido de pertenencia (Lilius et al., 2018).

2.2.3 Comunicación cuidadosa

El liderazgo compasivo emplea un estilo comunicativo que integra la escucha activa, la validación emocional y la expresión clara de expectativas. La comunicación cuidadosa fomenta ambientes donde los colaboradores sienten que pueden expresar preocupaciones sin temor a represalias, lo que fortalece el clima organizacional.

2.2.4 Acción orientada al bienestar

La compasión no se limita a la comprensión emocional, sino que exige intervención. Esto puede manifestarse en la redistribución de cargas laborales, la promoción de políticas de bienestar, la capacitación para el desarrollo personal o el acompañamiento ante situaciones difíciles (Kim et al., 2020). Ello invita a la cultura organizacional de cuidado, espacio cognoscitivo en el cual el liderazgo compasivo se potencia cuando se articula con valores institucionales que promueven el respeto, la inclusión y la dignidad humana. Las organizaciones que fomentan estas prácticas suelen presentar menores niveles de rotación, agotamiento emocional y conflictos internos (Worline & Dutton, 2017).

2.3 Impacto en el desempeño y la salud organizacional

La literatura empírica ha demostrado que el liderazgo compasivo se asocia positivamente con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación intrínseca y la lealtad hacia la institución (Hoch et al., 2018). De igual manera, se ha evidenciado que este estilo de liderazgo disminuye el estrés, el burnout y los síntomas de ansiedad en los colaboradores (Donald et al., 2021). Estos efectos se explican por la creación de ambientes de trabajo donde las personas se sienten valoradas y seguras, lo que facilita la creatividad, el aprendizaje colaborativo y la adaptación al cambio.

En contextos de crisis, incertidumbre o transformación acelerada, el liderazgo compasivo cobra especial relevancia. Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, las organizaciones cuyas directivas mostraron preocupación genuina por la salud y estabilidad emocional de sus trabajadores reportaron mayor cohesión de

equipo, menor ausentismo y mejores indicadores de continuidad operativa (Carnevale & Hatak, 2020). Esto confirma que el cuidado no es contrario a la eficiencia, sino un condicionante de la sostenibilidad organizacional.

En síntesis, el liderazgo compasivo representa una evolución necesaria en modelos de gestión contemporáneos orientados a integrar resultados y humanidad. Promueve relaciones laborales más saludables, fortalece el compromiso y contribuye a la construcción de entornos organizacionales resilientes y éticamente responsables. Su estudio y aplicación constituye un campo en expansión dentro de la gestión humanista.

2.4 Evidencia empírica: resultados y estadísticas clave

Efectos sobre resultados organizacionales. Meta-análisis sobre *servant leadership* y revisiones sobre liderazgo emocional muestran asociaciones positivas y robustas entre estilos de liderazgo empático/servicial y resultados como compromiso, satisfacción laboral, desempeño y calidad del servicio (Zhang et al., 2021; revisiones sistemáticas). Estas correlaciones se mantienen incluso controlando por liderazgo transformacional y variables demográficas.

Bienestar y mediación. Estudios recientes indican que el efecto del liderazgo compasivo sobre el compromiso y la efectividad organizacional está frecuentemente mediado por el bienestar subjetivo y la percepción de apoyo organizacional. Por ejemplo, Pansini et al. (2024) encuentran que la relación liderazgo compasivo está mediada por el bienestar del empleado y requieren de prácticas compasivas para incrementar el bienestar.

Figura 1.



Fuente: Center for Compassionate Leadership, 2025

Encuestas recientes reafirman una importante discrepancia entre lo que los líderes reportan sobre su conducta compasiva y cómo lo perciben los equipos: un sondeo del Center for Compassionate Leadership reportó que 74% de líderes afirma estar actuando con más compasión, mientras que solo 48% de los miembros de equipo percibe ese cambio —es decir, existe una *brecha de percepción* que requiere atención metodológica y práctica, evidenciando lo que refleja la figura 1.

2.5 Management con el corazón Un modelo integrador

El management con el corazón puede entenderse como un modelo integrador que articula principios y prácticas provenientes de la inteligencia emocional, el liderazgo compasivo y el liderazgo servicial (servant leadership) en un marco estratégico orientado tanto al bienestar humano como a la efectividad organizacional. A diferencia de las aproximaciones que privilegian exclusivamente los resultados o aquellas centradas únicamente en el clima laboral, este modelo plantea que el desempeño sostenible se alcanza cuando se cuida al talento humano, se promueve el sentido de propósito y se fomenta una cultura colectiva basada en el respeto y la cooperación (Worline & Dutton, 2017).

Este enfoque parte de la premisa de que las personas responden de forma más positiva, creativa y comprometida cuando se sienten valoradas y acompañadas. El management humanista sostiene que la salud organizacional no es únicamente la ausencia de conflictos o desgaste, sino la presencia de condiciones que promueven el desarrollo personal, la autonomía responsable y la conexión significativa con la tarea laboral (Boyatzis et al., 2019). En este sentido, el management con el corazón no constituye un estilo blando o indulgente, sino un modo estratégico de liderar que reconoce la dimensión emocional y social del trabajo como un recurso clave para la sostenibilidad.

2.6 Componentes del modelo

El modelo integrador se estructura en cuatro dimensiones esenciales:

Cuidado de sí (autoliderazgo emocional): el liderazgo compasivo comienza con la capacidad del líder de gestionar sus propias emociones, reconocer sus límites y mantener su equilibrio interno. La autocompasión previene el agotamiento y permite responder desde la calma en escenarios de complejidad (Neff & Germer, 2018).

Cuidado del otro (relaciones interpersonales saludables): implica desarrollar empatía activa, escucha significativa y vínculos de confianza. Aquí se ubican prácticas como la retroalimentación constructiva orientada al crecimiento, la validación emocional y el acompañamiento en situaciones de dificultad (Kanov et al., 2021).

Cuidado de la tarea (excelencia con sentido): el management con el corazón no renuncia a los estándares de desempeño; los redefine. El propósito es alcanzar resultados con métodos respetuosos, éticos y participativos. Se promueve la autonomía responsable, la creatividad y la toma de decisiones conjunta (Senge, 2019).

Cuidado del entorno (cultura organizacional humanista): el modelo se sostiene cuando la organización consolida sistemas de reconocimiento, políticas de bienestar, equidad, inclusión y oportunidades reales de desarrollo. No se trata únicamente de acciones individuales del líder, sino de estructuras que institucionalizan el cuidado (Donald et al., 2021).

2.7 Mecanismos de impacto

El modelo integrador opera a través de tres mecanismos principales: a. Seguridad psicológica: Los trabajadores sienten libertad para expresarse, proponer y equivocarse sin temor a represalias. b. Conexión significativa: Las personas perciben que su trabajo tiene sentido, valor y contribución y c. Reciprocidad relacional: Se fortalecen vínculos basados en la confianza, la cooperación y el cuidado mutuo. Estos mecanismos derivan en efectos organizacionales comprobados: mayor compromiso, menor rotación, reducción de estrés, incremento del rendimiento colaborativo y fortalecimiento de la innovación (Hoch et al., 2018)

2.8 Representación gráfica del modelo

El modelo integrador de management con el corazón puede visualizarse a partir de cuatro dimensiones interrelacionadas que configuran un circuito dinámico de cuidado organizacional. La figura conceptual ilustra cómo el liderazgo compasivo se sostiene en la articulación entre el cuidado de sí, el cuidado del otro, el cuidado de la tarea y el cuidado del entorno. Estos elementos no actúan de manera lineal, sino como un sistema continuo de retroalimentación que fortalece el bienestar laboral y la sostenibilidad institucional.

2.9 Cuidado de sí (Autocompasión y equilibrio emocional)

El punto de partida del liderazgo compasivo es la autogestión emocional. Un líder que se encuentra agotado, desbordado o desconectado de sus propias necesidades difícilmente puede ofrecer acompañamiento genuino a otros. La literatura subraya que la autocompasión y la regulación emocional reducen el estrés, facilitan la toma de decisiones conscientes y desarrollan la resiliencia personal (Neff & Germer, 2018). Por tanto, el cuidado de sí no es un acto individualista, sino una condición para poder cuidar a los demás de manera sostenible.

Cuidado del otro (Relaciones empáticas y escucha activa): el liderazgo compasivo se expresa en la capacidad de reconocer y responder a las experiencias emocionales de los colaboradores. La empatía y la presencia auténtica generan

seguridad psicológica, lo que promueve la confianza, la comunicación abierta y la cooperación (Lilius et al., 2018). Los equipos que se sienten escuchados presentan menores niveles de estrés y mayor compromiso con la organización (Kanov et al., 2021).

Cuidado de la tarea (Excelencia con sentido y co-construcción): lejos de implicar una renuncia a la productividad, el management con el corazón redefine la eficiencia desde la colaboración, la responsabilidad compartida y el aprendizaje continuo. Las organizaciones que fomentan la autonomía responsable y el sentido de propósito muestran mejores indicadores de calidad, innovación y desempeño sostenido (Senge: 2019). En este sentido, el cuidado de la tarea no se reduce a cumplir funciones, sino a comprender su para qué, dentro de la misión colectiva.

2. 10 Cuidado del entorno (Cultura organizacional humanista)

Finalmente, el modelo reconoce que las prácticas compasivas se sostienen en estructuras organizacionales que institucionalizan el respeto, la equidad y el bienestar. Al respecto las políticas de salud mental, horarios flexibles, reconocimiento del mérito y gestión ética son elementos que permiten que el cuidado se vuelva parte de la identidad organizacional (Worline & Dutton, 2017). Cuando las relaciones de apoyo se sincronizan con sistemas y políticas congruentes, la organización se convierte en un espacio seguro y motivador, capaz de retener talento y fomentar innovación.

2.11 Síntesis del modelo

El modelo, por tanto, propone que la gestión efectiva no consiste solo en dirigir procesos o alcanzar metas operativas, sino en cultivar personas, fortalecer vínculos y construir culturas laborales donde el bienestar y el rendimiento se potencien mutuamente. La evidencia empírica confirma que cuando los colaboradores se sienten valorados y apoyados, aumenta su compromiso, satisfacción, creatividad y permanencia en la organización (Hoch et al., 2018; Donald et al., 2021). Así, el *management con el corazón* no es un enfoque sentimentalista, sino una estrategia de sostenibilidad humana y organizacional.

2.12 Medición y metodología recomendada

Para valorar y validar localmente un programa de management con el corazón se recomiendan:

Escalas validadas. Escala de *servant leadership* o índices validados de liderazgo compasivo (últimos años han desarrollado instrumentos específicos; ver validaciones recientes en educación y salud).

Diseños mixto. Encuestas longitudinales (pre-post) que midan liderazgo percibido, bienestar subjetivo (GHQ, WHO-5 o medidas de SWB) y engagement (Utrecht Work Engagement Scale). Estudios experimentales de intervención (capacitaciones en compasión + coaching) con mediciones de comportamiento observables y resultados objetivos (retención, ausentismo, desempeño).

Indicadores a reportar. Percepción del liderazgo compasivo (auto-reporte líderes + evaluación por equipos), bienestar subjetivo, engagement, rotación voluntaria, indicadores de servicio/cliente.

La evidencia disponible indica que enfoques humanistas como el liderazgo compasivo y el *servant leadership* producen beneficios consistentes en distintos contextos (sanidad, educación, sector privado), aunque persisten vacíos: (a) necesidad de medir comportamientos observables (no solo auto-informes), (b) comprender límites y posibles efectos adversos (por ejemplo, cargas emocionales sobre líderes que constantemente apoyan), y (c) explorar variaciones culturales y sectoriales (público vs privado). Revisiones recientes y metaanálisis subrayan efectos positivos pero sugieren mayor rigor metodológico en futuras investigaciones

3. CONCLUSIÓN

El enfoque de management con el corazón representa una transformación paradigmática en la comprensión del liderazgo y la gestión organizacional. Lejos de ser una tendencia pasajera o un discurso romántico, se fundamenta en un cuerpo creciente de investigaciones que demuestran que la compasión, la inteligencia emocional, la autocompasión y el cuidado relacional son factores determinantes en la construcción de organizaciones saludables, innovadoras y sostenibles. Este modelo plantea que la productividad y el bienestar no son dimensiones opuestas, sino elementos que se potencian mutuamente cuando las condiciones de trabajo favorecen vínculos de respeto, reconocimiento y apoyo emocional.

Las organizaciones que han adoptado prácticas de liderazgo compasivo muestran disminución del estrés laboral, mayor compromiso, reducción del ausentismo, incremento en la retención de talento y mejoras significativas en el clima organizacional. Estos efectos no se deben únicamente a la presencia de líderes empáticos, sino a la integración estructural de políticas y sistemas que institucionalizan el bienestar y la dignidad humana como pilares organizativos. Por ello, el management con el corazón no puede depender de la buena voluntad individual: requiere formación sistemática, mecanismos de acompañamiento,

evaluación continua y una cultura que respalde coherentemente las prácticas de cuidado.

Sin embargo, aún persisten desafíos significativos para la consolidación del modelo. La literatura indica la necesidad de estudios longitudinales y diseños experimentales que permitan comprender con mayor precisión la relación causal entre compasión organizacional y desempeño. Asimismo, es indispensable el desarrollo de instrumentos de medición robustos que permitan reducir la brecha entre las prácticas declaradas por los líderes y las experiencias reales vividas por los colaboradores. Esta brecha evidencia que, en muchos casos, las organizaciones proclaman valores humanistas, pero mantienen dinámicas basadas en control, competencia y presión constante.

En este sentido, el futuro del management con el corazón dependerá de la capacidad de las instituciones para asumir la gestión como una práctica ética y relacional, donde el logro de objetivos no se contraponga a la dignidad humana, sino que se construya desde ella. El liderazgo compasivo no sustituye la eficiencia ni el rigor estratégico, sino que les otorga sentido, sostenibilidad y profundidad. Gestionar con el corazón implica reconocer que las organizaciones son sistemas vivos compuestos por personas que sienten, piensan, crean y se comprometen cuando se sienten valoradas.

Por tanto, fortalecer este enfoque implica avanzar hacia una cultura organizacional centrada en el cuidado, en la que el desarrollo personal y profesional se articule con la misión institucional y con la responsabilidad ética hacia el entorno social. La consolidación de este modelo representa no solo una mejora en el desempeño organizacional, sino también una contribución al bienestar colectivo y a la construcción de sociedades más humanas y solidarias.

4. REFERENCIAS

- Boyatzis, R. E., Smith, M., & Beveridge, A. (2019). Coaching with compassion. *Journal of Applied Behavioral Science*, 55(1), 32–52.
<https://doi.org/10.1177/0021886318814754>
- Canavesi, A. (2021). Servant leadership: A systematic literature review and future research agenda.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in times of crisis: The role of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 593–607.
<https://doi.org/10.1037/apl0000674>
- Center for Compassionate Leadership. (2025). Compassionate Leadership Amid the Chaos (Survey Results — First Look)
<https://compassionateleadership.co/blog/compassionate-leadership-amid-the-chaos>.

Coronado-Maldonado, I., et al. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams. *Frontiers in Psychology*.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.112233>

The King's Fund. (2022, 15 febrero). What is compassionate leadership?

<https://www.kingsfund.org.uk/publications/compassionate-leadership>

Donald, J., Taylor, P., Johnson, A., & Cooper, C. (2021). Compassionate leadership and employee outcomes: A systematic review and meta-analysis. *Human Relations*, 74(10), 1654–1683.

<https://doi.org/10.1177/0018726720986819>

Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence*. Bantam.

Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2018). A meta-analysis of servant leadership: Conclusions and future directions. *Journal of Management*, 44(2), 529–554.

<https://doi.org/10.1177/0149206316682530>

Kanov, J., Powley, E., & Walshe, N. (2021). Compassion in organizations: A review and future research agenda. *Academy of Management Annals*, 15(2), 727–769.

<https://doi.org/10.5465/annals.2019.0053>

Kim, J., Beehr, T., & Prewett, M. (2020). Employee helping behavior and well-being: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 75–89.

<https://doi.org/10.1037/ocp0000187>

Lilius, J., Worline, M., Maitlis, S., & Kanov, J. (2018). The contours of compassion at work. *Organizational Dynamics*, 47(1), 1–12.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.07.005>

Neff, K., & Germer, C. (2018). *The mindful self-compassion workbook*. Guilford Press.

Pansini, M., et al. (2024). Fostering sustainable workplaces through leader compassion and employee thriving. *Sustainability*, 16(23), 10697.

<https://doi.org/10.3390/su162310697>

Ramachandran, S. (2023). Whither compassionate leadership? A systematic review. *BMJ Leader*.

<https://doi.org/10.1136/leader-2022-000732>

Senge, P. (2019). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Zhang, Y., et al. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(2), 1–37.

<https://doi.org/10.1007/s10490-019-09695-5>

Worline, M., & Dutton, J. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.