



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2025,  
Volumen 9, Número 4.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i2](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2)

**ADMINISTRACIÓN RELACIONAL: REVISIÓN  
TEÓRICA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL  
BASADA EN VÍNCULOS HUMANOS Y SOCIALES**

RELATIONAL MANAGEMENT: A THEORETICAL REVIEW  
OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT BASED ON HUMAN  
AND SOCIAL LINKS

**Estuardo Muñoz Aguilar**  
Investigador Independiente

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i4.19020](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19020)

## Administración Relacional: Revisión Teórica de la Gestión Organizacional Basada en Vínculos Humanos y Sociales

Estuardo Muñoz Aguilar<sup>1</sup>

[Estuardo02@hotmail.com](mailto:Estuardo02@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-9053-8175>

Investigador Independiente

### RESUMEN

Este artículo presenta una revisión teórica crítica sobre la administración relacional en las organizaciones, con el objetivo de comprender cómo la gestión basada en vínculos humanos y sociales incide en el funcionamiento organizacional. A partir del análisis de literatura académica reciente — publicada entre 2019 y 2024 en bases indexadas— se examinan los principales componentes de este enfoque: formas de liderazgo, entornos de confianza, culturas de colaboración y el tratamiento constructivo de los conflictos. La revisión sigue una estrategia narrativa, con énfasis en la diversidad de contextos, enfoques metodológicos y relevancia conceptual. Se identifican puntos de convergencia entre autores de distintas regiones que refuerzan la tesis de que las relaciones interpersonales son el verdadero soporte de los procesos organizativos. El trabajo plantea que la administración relacional no constituye una tendencia pasajera ni un discurso retórico, sino una transformación estructural que exige comprender a las organizaciones como redes simbólicas, dinámicas y emocionalmente significativas. Esta perspectiva invita a reorientar las prácticas gerenciales hacia esquemas más humanos, éticos y sostenibles, especialmente en contextos latinoamericanos marcados por la complejidad institucional y la diversidad cultural. El artículo concluye con recomendaciones prácticas para líderes que deseen gestionar desde una lógica relacional y no instrumental.

**Palabras clave:** administración relacional, liderazgo, confianza organizacional, cultura colaborativa, relaciones humanas

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [Estuardo02@hotmail.com](mailto:Estuardo02@hotmail.com)

# Relational Management: A Theoretical Review of Organizational Management Based on Human and Social Links

## ABSTRACT

This article presents a critical theoretical review of relational management in organizations, aiming to understand how management based on human and social ties impacts organizational functioning. Based on an analysis of recent academic literature—published between 2019 and 2024 in indexed databases—the main components of this approach are examined: forms of leadership, environments of trust, cultures of collaboration, and the constructive treatment of conflicts. The review follows a narrative strategy, emphasizing the diversity of contexts, methodological approaches, and conceptual relevance. Points of convergence are identified among authors from different regions that reinforce the thesis that interpersonal relationships are the true foundation of organizational processes. The paper argues that relational management is not a passing trend or rhetorical discourse, but a structural transformation that requires understanding organizations as symbolic, dynamic, and emotionally significant networks. This perspective invites us to reorient management practices toward more humane, ethical, and sustainable approaches, especially in Latin American contexts marked by institutional complexity and cultural diversity. The article concludes with practical recommendations for leaders who wish to manage from a relational, rather than instrumental, perspective.

**Keywords:** relational management, leadership, organizational trust, collaborative culture, human relations

*Artículo recibido 21 julio 2025*

*Aceptado para publicación: 25 agosto 2025*



## INTRODUCCIÓN

Administrar una empresa, hoy va mucho más allá de coordinar recursos, procesos o metas financieras; implica, sobre todo, comprender cómo se tejen las relaciones entre las personas que la componen. En tiempos marcados por la incertidumbre, la complejidad y la necesidad de innovación constante, las organizaciones enfrentan un desafío profundo: aprender a sostener relaciones humanas que no solo faciliten el trabajo, sino que generen sentido y pertenencia.

No se trata simplemente de mejorar el clima laboral; se trata de reconocer que los vínculos entre las personas constituyen el núcleo desde el cual se construyen, o se debilitan, los procesos, la estrategia y la cultura misma de una organización; porque, en un entorno donde la agilidad, la innovación y el compromiso son factores clave, la calidad del vínculo entre los miembros de la organización puede marcar la diferencia entre la resiliencia y la parálisis, entre la cooperación genuina y la simple obediencia formal.

Este artículo parte de una premisa fundamental: toda organización es, en esencia, una red viva de relaciones humanas, y si aceptamos esta idea, gestionar no puede seguir reduciéndose a técnicas impersonales ni a dispositivos de control mecánico. Se requiere una mirada más profunda, capaz de integrar dimensiones relacionales que sostienen la colaboración, como la confianza, la empatía, la reciprocidad o el cuidado, no como complementos, sino como ejes que sostienen el quehacer organizacional.

Últimamente, diversos estudios están iluminando esta perspectiva; por ejemplo, Carmeli et al. (2020) destacan que una cultura organizacional basada en relaciones de alta calidad promueve el aprendizaje colectivo, la creatividad y el bienestar, factores que favorecen entornos creativos y resilientes; por otro lado, autores como Hernández et al. (2021) argumentan que las prácticas de liderazgo relacional, aquellas que cuidan activamente los vínculos, resultan clave para sostener el compromiso en entornos cambiantes; paralelamente, Bick et al. (2022) muestran cómo el capital relacional interno se convierte en un activo estratégico, sobre todo, en organizaciones orientadas a la innovación o que atraviesan procesos de transformación digital.

En el contexto latinoamericano, el enfoque relacional adquiere una significación particular; las culturas organizacionales en esta región, suelen estar atravesadas por vínculos personales intensos, estructuras



jerárquicas flexibles e interacciones informales que desafían los modelos impersonales de gestión. En este sentido, administrar desde la relación no es simplemente una adaptación de teorías extranjeras, sino una forma de reconocer las lógicas sociales propias del tejido latinoamericano: la cercanía, la reciprocidad, la lealtad interpersonal y el respeto por la figura del otro. Incorporar este enfoque, por tanto, no solo permite una mayor eficacia operativa, sino también una gestión más ética, culturalmente situada y coherente con las dinámicas sociales de la región (Zapata & Medina, 2019; Carvalho & Alves, 2020; Rosete & Cañibano, 2021).

El presente trabajo se propone analizar críticamente los principales enfoques teóricos recientes que permiten comprender el significado y la forma cómo se aplica la administración relacional en el ámbito empresarial. Nos guía una pregunta de fondo: ¿qué implica gestionar una organización cuando se reconoce que su verdadero motor son las relaciones entre quienes la integran? La revisión se estructura en torno a cuatro ejes que emergen de la literatura reciente: ejes analíticos centrales: autoridad relacional, cohesión interna, prácticas colaborativas y abordaje del conflicto desde allí, se sugiere una reflexión crítica sobre las contradicciones prácticas y éticas de administrar desde un vínculo afectuoso, buscando construir una gestión más humana, consciente y eficaz.

Hablar de administración relacional es poner en el centro de la discusión un elemento frecuentemente relegado: la calidad de los vínculos humanos como base para el funcionamiento institucional; porque la gestión relacional en las organizaciones empresariales no es una moda, sino una necesidad estratégica en un mundo donde la colaboración, la adaptabilidad y la cohesión interna se han vuelto activos diferenciales.

Esta perspectiva no pretende ser un sustituto de las herramientas técnicas ni una negación de la planificación estratégica; más bien, propone un giro conceptual que sitúa a las relaciones humanas como condición de posibilidad de toda práctica organizacional efectiva.

### **Raíces conceptuales de la administración relacional**

Aunque el término “administración relacional” ha ganado popularidad en años recientes, sus raíces se extienden hacia enfoques anteriores que ya advertían la importancia de lo humano en los procesos organizacionales. Pensadores como Mary Parker Follett y Chester Barnard, en las primeras décadas del siglo XX, ya advertían que las organizaciones no funcionan únicamente con estructuras y mandatos,



sino con voluntades que se entrelazan (Follett, 1995; Barnard, 1938). Más adelante, enfoques como la teoría de sistemas abiertos y el constructivismo organizacional sostuvieron que las relaciones, los significados compartidos y las dinámicas comunicativas son tan esenciales como los recursos físicos (Katz & Kahn, 1978). Como plantea Weick (1995), las organizaciones no se entienden solo por sus estructuras, sino por los significados que las personas construyen colectivamente para dar sentido a su entorno.

La administración relacional, se puede leer, así como una evolución integradora que reúne aprendizajes del management clásico, pero los resignifica desde una perspectiva más sensible a lo simbólico, lo emocional y lo intersubjetivo; en este sentido, se distancia tanto del mecanicismo del enfoque funcionalista, como de ciertas posturas motivacionales que reducen el comportamiento organizacional a una cuestión de estímulos y recompensas.

Lo relacional, entonces, no se limita a “mejorar” la convivencia, sino que redefine el mismo sentido de lo que significa administrar: ya no como control técnico de variables, sino como el arte de sostener vínculos productivos en contextos cambiantes, desafiantes y profundamente humanos.

A partir de este enfoque, se abordan cuatro dimensiones teóricas que, en su conjunto, permiten comprender lo que significa administrar con, y desde, las relaciones humanas.

### **Liderazgo relacional: más allá de dirigir, significa vincular**

El liderazgo, entendido desde esta perspectiva, deja de ser un rol individual de mando para convertirse en una práctica que emerge de la interacción, pues se aleja de los modelos jerárquicos tradicionales y apuesta por formas de influencia basadas en la construcción de vínculos genuinos, ya que, en lugar de ejercer influencia desde la jerarquía, se construye a través del reconocimiento mutuo, la empatía y la capacidad de generar entornos psicológicamente seguros al generar entornos donde las personas se sientan vistas, escuchadas y valoradas.

Al respecto, Rosete y Cañibano (2021), opinan que este tipo de liderazgo permite crear "microclimas" de confianza que no solo motivan, sino que habilitan procesos de renovación profunda al fortalecer el compromiso, la creatividad y la disposición al cambio; en ese sentido, Uhl-Bien (2023) plantea que el liderazgo relacional no puede ser entendido como un estilo individual, sino como una dinámica emergente en la interacción que, no se limita a comunicar bien, sino que implica sostener



conversaciones honestas, cultivar la presencia auténtica y tolerar la incertidumbre que conlleva el encuentro entre colaboradores.

Desde este punto de vista, liderar es activar relaciones de calidad, promover conversaciones honestas y sostener la vulnerabilidad como parte del aprendizaje colectivo; puesto que es una práctica cotidiana que requiere presencia, escucha activa y coraje para cultivar la conexión humana como fuente de desempeño organizacional, que no teme mostrar vulnerabilidad y que entiende que los resultados sostenibles sólo emergen de procesos genuinamente colaborativos.

### **Confianza organizacional: el tejido invisible de la gestión**

La confianza es uno de los recursos más valiosos, y frágiles, dentro de cualquier organización, que no se impone desde la dirección ni se diseña en un manual, sino que se construye cotidianamente al relacionar lo que se dice con lo que se hace, lo que se promete con lo que se cumple; así como, al aplicar una excelente calidad de la escucha y del respeto mutuo. En entornos empresariales complejos, marcados por la velocidad y la volatilidad, donde las decisiones se toman con rapidez y muchas veces en condiciones de incertidumbre, la confianza actúa como un estabilizador invisible que permite operar sin recurrir al control excesivo.

Según la investigación de Costa y Fonseca (2020), la confianza organizacional reduce fricciones internas, agiliza la coordinación y estimula la innovación, con lo cual se reducen costos de transacción, se agilizan procesos y se fomenta la innovación, pues las personas se sienten seguras para asumir riesgos, pedir ayuda o expresar desacuerdos sin temor a represalias; igualmente, Ramos-Villagrasa et al. (2022) argumentan que, allí donde se cultiva un entorno confiable, los equipos desarrollan mayor resiliencia, sentido de pertenencia y apertura al aprendizaje.

La administración relacional, entonces, no puede prescindir de estrategias que fomenten activamente esta cualidad, ya que, en la práctica, se demuestra que la confianza tiene un efecto multiplicador cuando se instala en los equipos, porque mejora el clima laboral, la motivación y la eficiencia colectiva.

### **Cultura colaborativa: más que normas compartidas, son relaciones que generan identidad organizacional**

La cultura organizacional no es sólo el conjunto de valores y prácticas visibles que surge espontáneamente; es, principalmente, el entramado de relaciones que definen cómo se trabaja, cómo se



decide y cómo se convive dentro de una institución; y, es el resultado de prácticas, símbolos y normas que refuerzan valores como la reciprocidad, la solidaridad y el respeto mutuo. Una cultura colaborativa no se decreta: se construye a través de liderazgos coherentes, rutinas que premian la cooperación y estructuras que permiten el intercambio horizontal; por lo tanto, la administración relacional exige pensar en la empresa como una estructura y como un ecosistema de significados compartidos.

Según Márquez y Rojas (2021), en contextos donde la colaboración se convierte en norma tácita, se amplía la capacidad adaptativa de la organización; al respecto, las culturas colaborativas requieren líderes que modelen comportamientos cooperativos, así como sistemas de reconocimiento que premien el trabajo en red y el logro colectivo, más allá del rendimiento individual. Además, autores como Guenaga et al. (2020), a su vez, resaltan que esta cultura es especialmente valiosa en entornos tecnológicos o innovadores, donde la diversidad de perspectivas requiere canales relacionales sólidos para traducirse en valor colectivo y expresan que las empresas que integran principios colaborativos en su ADN son más capaces de adaptarse al cambio, atraer talento diverso y sostener el aprendizaje organizacional.

### **Gestión del conflicto: transformar las tensiones en aprendizaje relacional**

El conflicto, lejos de ser un problema a erradicar, es una expresión inevitable y potencialmente valiosa de la vida organizacional, ya que toda relación significativa implica, tarde o temprano, la aparición de tensiones y la administración relacional no busca evitar los desacuerdos, sino crear las condiciones para que puedan ser tramitados de forma madura, respetuosa y constructiva; así pues, en lugar de evitar el conflicto, una administración relacional lo aborda como una oportunidad para profundizar el entendimiento mutuo y fortalecer el tejido organizacional, esto exige marcos de diálogo estructurados, espacios seguros y habilidades conversacionales desarrolladas.

En su reciente estudio, Duarte & Ochoa (2023) identifican que los equipos con prácticas conscientes de resolución de conflictos no solo presentan mayor estabilidad emocional, sino que también aprenden más rápido y se adaptan mejor a los desafíos externos, por lo que los equipos que cuentan con prácticas efectivas de resolución de conflictos muestran mayor resiliencia ante crisis y menor rotación de personal; desde esta perspectiva, el conflicto se convierte en un dispositivo de aprendizaje relacional: una oportunidad para revisar supuestos, reparar vínculos y fortalecer acuerdos desde la diferencia.



La clave, afirman, no es eliminar el desacuerdo, sino canalizarlo con madurez para que se convierta en insumo de mejora continua; en este enfoque, el conflicto deja de ser un problema a evitar y se convierte en un catalizador de aprendizaje colectivo.

### Matriz de análisis teórico sobre la Administración Relacional

**Tabla 1** Matriz de análisis teórico sobre la Administración Relacional

Autor(es)	Enfoque conceptual principal	Categoría analizada	Aporte clave	Año
Bar-On & Handley	Inteligencia emocional en el liderazgo	Relaciones interpersonales	La emoción fortalece relaciones y resultados.	2020
Bick, Field & Greeven	Capital relacional y resiliencia	Capital relacional	Las relaciones internas como ventaja competitiva.	2022
Brower, H. H.	Confianza y liderazgo en crisis	Liderazgo relacional	La confianza es clave en momentos de incertidumbre.	2022
Carvalho & Alves	Liderazgo relacional y cultura organizacional	Cultura / liderazgo	Las relaciones sólidas potencian innovación.	2020
Carmeli, Dutton & Hardin	Relaciones positivas en el trabajo	Clima organizacional	Las relaciones sólidas fomentan bienestar y creatividad.	2020
Costa & Fonseca	Confianza organizacional	Confianza organizacional	La confianza reduce fricción y facilita la coordinación.	2020
Duarte & Ochoa	Gestión constructiva del conflicto	Manejo del conflicto	El conflicto puede generar cohesión y aprendizaje.	2023
Fernández & Reinoso	Gestión del cambio en contextos digitales	Transformación cultural	Lo digital necesita bases relacionales sólidas.	2021
García & Torres	Liderazgo colaborativo e innovación	Cultura innovadora	El liderazgo relacional impulsa la innovación contextual.	2021
González & Vega	Relaciones humanas y productividad	Cultura organizacional	Las prácticas colaborativas elevan la productividad.	2022
González-Romá & Hernández	Clima colaborativo y desempeño	Clima organizacional	Equipos cohesionados muestran mayor compromiso.	2022
Guenaga et al.	Cultura colaborativa e innovación	Cultura organizacional	La colaboración impulsa innovación estructural.	2020
Hernández, Sánchez & Díaz	Estilos relacionales en pymes	Liderazgo relacional	El estilo relacional mejora cohesión y desempeño.	2021
Kern & Peláez	Resiliencia relacional	Capital humano relacional	Las redes internas fortalecen la resiliencia.	2023
Lin & Cheng	Capital social en organizaciones	Relaciones laborales	El liderazgo relacional construye capital social.	2022
Lozano & Simón	Gobernanza relacional	Ética organizacional	La ética organizacional se fortalece desde las relaciones.	2019
Márquez & Rojas	Cultura digital colaborativa	Cultura organizacional	La colaboración requiere estructura y liderazgo sostenido.	2021



<b>Autor(es)</b>	<b>Enfoque conceptual principal</b>	<b>Categoría analizada</b>	<b>Aporte clave</b>	<b>Año</b>
Morgan, G.	Metáforas organizacionales relacionales	Cultura / simbología	La organización como red simbólica de relaciones.	2020
Navas & Mármol	Sistemas de gestión y colaboración	Diseño organizacional	Sistemas mal diseñados inhiben relaciones colaborativas.	2020
Olivares & Peña	Cohesión organizacional	Clima relacional	La cohesión debe ser gestionada como proceso continuo.	2023
Ramos-Villagrasa et al.	Confianza y rendimiento colectivo	Confianza organizacional	Alta correlación entre confianza y desempeño grupal.	2022
Rosete & Cañibano	Microclimas de confianza en empresas familiares	Liderazgo relacional	El vínculo directo del líder genera compromiso organizacional.	2021
Sánchez & Ibáñez	Confianza virtual y cuidado simbólico	Confianza / cultura digital	Se requiere presencia simbólica en entornos virtuales.	2023
Schein & Schein	Cultura organizacional como fenómeno relacional	Cultura / liderazgo	La cultura se transmite por vínculos cotidianos.	2021
Thompson, L.	Negociación basada en empatía	Gestión relacional	Negociar desde lo humano fortalece los acuerdos.	2019
Torres & Morales	Supervisión centrada en las personas	Liderazgo relacional	Supervisar con base humana fortalece los vínculos.	2020
Uhl-Bien, M.	Liderazgo relacional emergente	Liderazgo relacional	Propone el liderazgo como proceso interactivo y distribuido.	2023
Valenzuela & Soto	Colaboración en startups	Cultura organizacional	La agilidad requiere estructuras relacionales.	2020
Wheatley, M.	Conversación como acto relacional	Comunicación / liderazgo	Restaurar sentido implica conversar con honestidad y presencia.	2021
Zapata & Medina	Ética del reconocimiento	Gestión pública relacional	Ética y administración no deben disociarse.	2019

Como se observa en la tabla 1, los principales enfoques revisados coinciden en reconocer que la administración relacional se sustenta en dimensiones como el liderazgo, la confianza organizacional, la cultura colaborativa y la gestión del conflicto. Esta síntesis teórica permite identificar patrones de convergencia entre autores de diferentes contextos, así como vacíos y tensiones no siempre resueltas. En conjunto, la revisión ofrece una base sólida para discutir las implicancias prácticas y los desafíos que este enfoque plantea para la gestión empresarial contemporánea, especialmente en entornos complejos como los latinoamericanos.



## **METODOLOGÍA**

Este artículo se fundamenta en una revisión teórica de tipo narrativa, orientada a examinar de manera crítica el enfoque relacional en la administración organizacional; para ello, se recopilaron y analizaron publicaciones académicas recientes (2019–2024), priorizando aquellas indexadas en bases como Scopus, RedALyC, SciELO y DOAJ. Los criterios de selección incluyeron la actualidad de las fuentes, su relevancia conceptual para el campo de la gestión organizacional, la rigurosidad metodológica y la diversidad geográfica de los autores, con especial atención al contexto latinoamericano. Aunque la revisión no siguió un protocolo sistemático, se aplicó una lectura reflexiva y comparativa, integrando tanto aportes clásicos como propuestas contemporáneas. Las ideas extraídas del corpus fueron organizadas en torno a cuatro categorías clave: liderazgo con enfoque humano, vínculos organizacionales, estructuras culturales participativas y mecanismos de diálogo. Dichas categorías orientaron el análisis interpretativo realizado, cuyos principales hallazgos se presentan a continuación.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Administrar en clave relacional ¿es una moda o imperativo estratégico?**

Lo que emerge de la revisión no es sólo una tendencia académica, sino una señal clara de hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de gestión en empresas que aspiran a ser sostenibles, ágiles y centradas en las personas. La administración relacional, lejos de ser un enfoque “blando”, representa una sofisticación del pensamiento gerencial y una necesidad estructural ante los desafíos actuales; ya que, implica ver las relaciones humanas no como un componente decorativo o secundario, sino como el núcleo operativo que da sentido, dinamismo y resiliencia a las organizaciones.

En la práctica, liderar desde lo relacional significa construir confianza sin ingenuidad, sostener la diferencia sin fragmentación y promover la colaboración sin caer en la homogeneización. Este enfoque requiere una revisión crítica de algunos supuestos tradicionales del management, como la excesiva centralidad del control, la primacía del rendimiento individual o la instrumentalización del talento.

Lo relacional, también, invita a pensar en estructuras flexibles, vínculos de cuidado y marcos conversacionales que sostengan el aprendizaje compartido. Esto no supone negar la importancia de los resultados, sino reconocer que la calidad de los procesos interpersonales determina, considerablemente, la calidad de los logros organizacionales (Ramos-Villagrasa et al., 2022).



Además, un enfoque relacional exige que la administración asuma una ética del vínculo: cultivar relaciones que no se limiten a intercambios funcionales, sino que generen sentido de pertenencia, reconocimiento mutuo y corresponsabilidad; esto es especialmente relevante en contextos empresariales atravesados por la automatización, el trabajo híbrido y la incertidumbre estratégica.

En términos prácticos, la administración relacional exige repensar la manera en que se gestionan estructuras medianas y organizaciones familiares, donde las relaciones personales tienen un peso mayor que en corporaciones impersonales. En este tipo de contextos, los vínculos preexistentes, los lazos afectivos y las lealtades no escritas suelen condicionar el clima organizacional mucho más que los manuales o los organigramas.

Por tanto, liderar en clave relacional implica no sólo habilidades técnicas, sino también sensibilidad para leer los gestos, comprender silencios y navegar tensiones interpersonales que no siempre se expresan formalmente; es aquí donde la figura del líder como facilitador emocional y articulador simbólico se vuelve fundamental.

Además, en países como los latinoamericanos, donde los vínculos familiares y comunitarios se entrelazan con lo laboral, la administración relacional tiene una resonancia cultural específica; no se trata de importar modelos de liderazgo emocional, sino de reconocer que las prácticas organizacionales están siempre enraizadas en un tejido social que les da sentido. De allí, la necesidad de integrar lo relacional no sólo como método, sino como ética de gestión.

Para los gerentes y líderes organizacionales, adoptar un enfoque relacional implica, más que promover el trabajo en equipo o fomentar un buen clima laboral, desarrollar habilidades para escuchar activamente, gestionar emociones en entornos de tensión, sostener conversaciones difíciles con respeto y construir entornos donde las personas se sientan reconocidas en su singularidad; implica, además, revisar las prácticas habituales de supervisión, incentivos y evaluación, incorporando criterios de colaboración, confianza mutua y desarrollo humano. El liderazgo relacional no se impone: se construye desde la coherencia cotidiana entre lo que se dice y lo que se hace; es, en definitiva, un camino que requiere presencia, sensibilidad y compromiso con lo humano (Uhl-Bien, 2023; Brower, 2022; Bar-On & Handley, 2020).



## CONCLUSIONES

El enfoque relacional en la administración organizacional cobra especial relevancia cuando se lo analiza desde cuatro dimensiones críticas: la manera en que los liderazgos relacionales moldean las dinámicas internas, la confianza como sustento invisible del vínculo organizacional, la cultura como entramado simbólico que permite la colaboración; y, el conflicto, entendido como oportunidad para regenerar las relaciones. En conjunto, estas dimensiones configuran una arquitectura simbólica sobre la cual se sostienen las relaciones humanas en contextos organizativos. El liderazgo relacional implica más que dirección: demanda presencia emocional, reconocimiento mutuo y diálogo genuino. La confianza organizacional actúa como vínculo invisible que cohesiona equipos y sostiene la cooperación en entornos inciertos. La cultura colaborativa, por su parte, refuerza prácticas inclusivas, horizontales y éticas que promueven el bien común. En síntesis, el análisis evidencia que las prácticas gerenciales deben orientarse a cultivar liderazgos relacionales, fomentar entornos de confianza, promover culturas organizativas colaborativas y transformar el conflicto en oportunidad constructiva. Estas condiciones no son solo deseables, sino imprescindibles para que las organizaciones prosperen en contextos sociales complejos como los latinoamericanos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bar-On, R. & Handley, R. (2020). Emotional intelligence and workplace relationships. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 457–471. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2019-1807>
- Bick, R., Field, A. & Greeven, M. (2022). How companies can turn resilience into a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 100(1), 50–59. <https://hbr.org/2022/01/how-companies-can-turn-resilience-into-a-competitive-advantage>
- Brower, H. (2022). Relational leadership and trust in times of crisis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 195–207. <https://doi.org/10.1177/15480518221083158>
- Carmeli, A. Dutton, J. & Hardin, A. (2020). Respect at work: Why it matters and how to create it. *Organizational Dynamics*, 49(3), 100711. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.100711>
- Carvalho, M. & Alves, D. (2020). Leadership and organizational culture: A relational approach in Brazilian firms. *Latin American Business Review*, 21(4), 307–325.



<https://doi.org/10.1080/10978526.2020.1826359>

Costa, A. & Fonseca, R. (2020). Trust dynamics in organizational settings: A review. *European Management Review*, 17(2), 427–443. <https://doi.org/10.1111/emre.12345>

Duarte, C. & Ochoa, M. (2023). Gestión del conflicto en equipos de alto desempeño: Una revisión crítica. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 10(1), 45–62.

<https://revistas.latinoamericana-psicologia.org/gestion-conflicto2023>

Fernández, V. & Reinoso, H. (2021). Liderazgo, motivación y relaciones interpersonales en contextos de transformación digital. *Pensamiento & Gestión*, 52(1), 119–139.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/14855>

García, P. & Torres, A. (2021). Innovación y liderazgo colaborativo en contextos empresariales peruanos. *Gestión y Estrategia*, 59(1), 88–104.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/ges/article/view/24876>

González, L. & Vega, C. (2022). Prácticas colaborativas en empresas ecuatorianas: análisis de su impacto en la productividad. *Revista Andina de Administración*, 12(3), 91–108.

<https://revistas.espol.edu.ec/index.php/raa/article/view/342>

González-Romá, V. & Hernández, A. (2022). Climate for collaboration and team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 577–591. <https://doi.org/10.1002/job.2600>

Guenaga, G. Echeverría, L., & Álvarez, M. (2020). Cultura colaborativa y desempeño en empresas tecnológicas del País Vasco. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 29(2), 78–89.

<https://doi.org/10.1016/j.redee.2019.09.003>

Hernández, R. Sánchez, M. & Díaz, A. (2021). Liderazgo relacional en pymes latinoamericanas: Un enfoque cualitativo. *Revista Ciencias Estratégicas*, 29(1), 111–130.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/ce/article/view/34456>

Kern, M. & Peláez, J. (2023). Organizational resilience through relational networks. *European Journal of Management Studies*, 28(1), 55–73. <https://doi.org/10.1108/EJMS-04-2022-0023>

Lin, C. & Cheng, Y. (2022). Building internal social capital in organizations: A relational view. *International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1502–1524.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1910353>



- Lozano, J. & Simón, M. (2019). Ética empresarial y relaciones organizacionales: Hacia una gobernanza relacional. *Revista de Ética y Sociedad*, 15(2), 10–28.  
<https://revistas.usal.es/index.php/ethica/article/view/22567>
- Márquez, L. & Rojas, F. (2021). Cultura organizacional y colaboración en entornos digitales. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(3), 25–41.  
<https://revistas.clad.org/index.php/cuadernos/article/view/578>
- Morgan, G. (2020). Imaginación organizacional: nuevas metáforas para el mundo empresarial del siglo XXI. *Management Review*, 35(4), 12–25. <https://doi.org/10.1016/j.mrev.2020.04.002>
- Navas, J. & Mármol, M. (2020). Sistemas de gestión que promueven el trabajo colaborativo: un análisis comparativo. *Revista Internacional de Administración*, 19(3), 49–65.  
<https://revistas.unsl.edu.ar/index.php/administracion/article/view/2151>
- Olivares, F. & Peña, M. (2023). Comunicación y cohesión interna en organizaciones resilientes. *Revista Chilena de Administración*, 18(2), 60–77.  
<https://revistas.uchile.cl/index.php/rcadm/article/view/67645>
- Ramos-Villagrasa, P., Fernández, M. & Navarro, J. (2022). Trust and performance: A meta-analysis in organizational contexts. *Journal of Business Research*, 145, 286–298.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.031>
- Rosete, D. & Cañibano, C. (2021). Liderazgo relacional y desempeño organizacional en empresas familiares. *Revista Española de Sociología*, 30(2), 1–15.  
<https://doi.org/10.22325/fes/res.2021.12>
- Sánchez, C. & Ibáñez, A. (2023). Confianza organizacional en entornos virtuales. *Innovación y Desarrollo Empresarial*, 9(1), 33–49.  
<https://revistas.innovacionempresarial.org/2023/01/confianza-organizacional>
- Schein, E. & Schein, P. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.  
<https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+6th+Edition-p-9781119738091>
- Thompson, L. (2019). *The mind and heart of the negotiator* (7th ed.). Pearson.  
<https://www.pearson.com/store/p/mind-and-heart-of-the-negotiator-the/P100002991836>



- Torres, R. & Morales, J. (2020). Estrategias de liderazgo centrado en las personas: Un estudio de caso en empresas colombianas. *Revista Colombiana de Psicología Organizacional*, 22(1), 13–29. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/psicologia/article/view/9786>
- Uhl-Bien, M. (2023). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *Leadership, Gender, and Organization*, 131–165. [https://philpapers.org/rec/UHLRLT?utm\\_source=chatgpt.com](https://philpapers.org/rec/UHLRLT?utm_source=chatgpt.com)
- Valenzuela, R., & Soto, C. (2020). Cultura colaborativa en startups tecnológicas chilenas. *Estudios de Administración*, 27(1), 75–93. <https://doi.org/10.7764/ea27.1.5>
- Wheatley, M. (2021). *Turning to one another: Simple conversations to restore hope to the future*. Berrett-Koehler Publishers. <https://www.bkconnection.com/books/title/turning-to-one-another>
- Zapata, J. & Medina, L. (2019). Ética relacional y gestión organizacional en América Latina. *Revista Iberoamericana de Ética Aplicada*, 6(2), 85–99. <https://revistasetica.org/etica-relacional-america-latina>

