



Gestión humanista y responsabilidad global: liderazgo, conocimiento y educación en un mundo en transformación

Humanistic Management and Global Responsibility: Leadership, Knowledge and Education in a Changing World

Antonio
Ragusa¹

Resumen

El presente artículo examina la relación entre la gestión humanista, el liderazgo, los procesos de conocimiento y la responsabilidad global en las organizaciones contemporáneas. A través de un enfoque cualitativo de carácter teórico-conceptual, el estudio integra aportaciones interdisciplinarias de la gestión, la educación, los estudios de género y la inteligencia artificial, con el objetivo de desarrollar un marco interpretativo que permita comprender cómo se produce, se comparte y se legitima el conocimiento en entornos complejos.

El análisis muestra que el conocimiento no puede reducirse a un recurso neutral o meramente técnico, sino que debe entenderse como una práctica relacional y socialmente situada, configurada por las culturas organizativas, las dinámicas de liderazgo y las competencias humanas. En particular, habilidades como la empatía, la reflexividad y la colaboración emergen como condiciones clave para el desarrollo de procesos de conocimiento inclusivos y sostenibles. Los resultados destacan el papel del liderazgo en la construcción de entornos organizativos basados en la confianza, el aprendizaje y la innovación. Desde esta perspectiva, la gestión humanista se configura como un marco relevante para reequilibrar la relación entre la innovación tecnológica y los valores humanos. La contribución del artículo reside en reposicionar la gestión del conocimiento en un horizonte más amplio de responsabilidad global, en el que las organizaciones actúan como agentes de cohesión social, sostenibilidad y cooperación pacífica.

Palabras clave: gestión humanista, gestión del conocimiento, liderazgo, habilidades humanas, inteligencia artificial, responsabilidad global.

¹ Rome Business School. Roma, Italia.
E-mail: ragusa@romebusinessschool.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1147-4450>



Abstract

This article examines the relationship between humanistic management, leadership, knowledge processes, and global responsibility in contemporary organisations. Adopting a qualitative, theoretical-conceptual approach, the study integrates interdisciplinary contributions from management, education, gender studies, and artificial intelligence to develop an interpretative framework for understanding how knowledge is produced, shared, and legitimised in complex environments.

The analysis shows that knowledge cannot be reduced to a neutral or purely technical resource; rather, it should be understood as a relational and socially embedded practice shaped by organisational cultures, leadership dynamics, and human skills. In particular, competencies such as empathy, reflexivity, and collaboration emerge as critical conditions for enabling inclusive and sustainable knowledge processes. The findings also highlight the role of leadership in structuring environments that foster trust, learning, and innovation. From this perspective, humanistic management provides a relevant framework for rebalancing technological advancement and human values. The article contributes by repositioning knowledge management within a broader horizon of global responsibility, where organisations act as agents of social cohesion, sustainability, and peaceful cooperation.

Keywords: humanistic management, knowledge management, leadership, human skills, artificial intelligence, global responsibility.



Introducción

En las últimas décadas, el debate sobre el desarrollo económico y organizativo ha experimentado una transformación significativa, desplazándose de una concepción centrada en la eficiencia productiva hacia una atención creciente a los procesos de creación, circulación y legitimación del conocimiento. Este cambio no puede interpretarse únicamente como una consecuencia de la digitalización o de la expansión de tecnologías avanzadas, aunque estas hayan acelerado su visibilidad, sino como la manifestación de una mutación estructural que afecta a la naturaleza misma de las economías contemporáneas.

El conocimiento no es solo un recurso: este organiza el trabajo y la vida de las personas. Muchas personas suelen decir que el conocimiento es solo tecnología o datos. Esto deja de lado lo humano, lo cultural y las relaciones que permiten el conocimiento y le dan sentido (Niemann y Martens, 2018). Esta reducción causa problemas, sobre todo porque la inteligencia artificial (IA) y los sistemas algorítmicos ayudan a las organizaciones a analizar mucha más información. Estas tecnologías ofrecen nuevas oportunidades, pero también generan opacidad, dependencia y escasa responsabilidad.

El conocimiento muchas veces se toma como algo que surge por sí solo y se ve aparte de los procesos de interpretación, juicio y negociación que lo hacen posible. Por ello, el problema no es solo cómo manejar bien la información. Además, también importa saber en qué circunstancias el conocimiento sigue teniendo sentido, puede entenderse y ayuda a lograr cosas buenas para la sociedad (Chen y Tajdini, 2025; Hosseini y Seilani,

2025; Moser et al., 2022). Desde esta perspectiva, resulta necesario reintroducir en el análisis las dimensiones humanas del conocimiento. Lejos de fluir de manera neutral, el conocimiento se construye en contextos organizativos concretos, a través de interacciones en las que intervienen sujetos dotados de capacidades reflexivas, emocionales y críticas.

En este sentido, las llamadas *human skills* —empatía, pensamiento crítico, capacidad de escucha, cooperación— no pueden considerarse competencias accesorias, sino condiciones estructurales que permiten la interpretación, la validación y la movilización del conocimiento en entornos complejos (Ragusa et al., 2023). Su relevancia se vuelve aún más evidente en contextos caracterizados por la incertidumbre, donde la calidad de las decisiones depende menos de la cantidad de información disponible que de la capacidad de construir un sentido compartido. En este caso, el liderazgo cumple una función distinta de la que suele considerarse. El liderazgo sirve para mucho más que solo controlar o buscar resultados. El liderazgo permite que las personas compartan conocimiento y lo transformen en algo que todos puedan aprender juntos.

Varios estudios recientes muestran que los estilos de liderazgo que incluyen a todas las personas y se enfocan en las relaciones fomentan una mayor confianza en el lugar de trabajo. En estos lugares, las personas pueden hablar más y se valora la diversidad. Estos detalles son importantes para que la innovación y el conocimiento sigan creciendo (Jinyao, 2024; Le y Tuyen, 2025). En esta línea, el tema de género ayuda a comprender cómo las diferentes historias sociales y culturales

pueden llevar a distintas maneras de liderar y manejar la organización (Hosseini y Seilani, 2025). Los estudios críticos sostienen que el conocimiento no es neutral. El poder cambia la manera en que la gente crea conocimiento. El poder influye en cómo la gente reconoce el conocimiento. El poder afecta la forma en que la gente utiliza el conocimiento. No todo el conocimiento vale lo mismo. No todas las personas pueden crear conocimiento de la misma manera. Esta parte muestra cómo funcionan las organizaciones hoy.

La diversidad y la inclusión no son lo mismo. Esta diferencia crece en un mundo donde las economías y las sociedades están cada vez más unidas. Hoy, las organizaciones forman parte de sistemas muy complejos. Las decisiones de las organizaciones llegan a personas que no forman parte de la institución. Estas decisiones pueden cambiar la vida social, la tecnología y el medio ambiente en varios lugares del mundo. En este caso, la gestión del conocimiento no puede limitarse a buscar eficiencia en una organización.

La gestión del conocimiento debe entenderse también en relación con la responsabilidad, la sostenibilidad, la equidad y la cooperación internacional (United Nations, 2020; World Economic Forum, 2020). Ahora, el enfoque de la gestión desempeña un papel importante. Al colocar la dignidad humana, el bienestar y la responsabilidad de todos en el centro, esta forma de ver las cosas ayuda a mirar las organizaciones de otra manera. El análisis no se limita a lo práctico. El análisis ayuda a unir la innovación tecnológica con los valores humanos en una sola idea (Ragusa, 2025). Las organizaciones no solo ayudan a generar

valor económico, son lugares donde las personas hacen relaciones, comparten ideas y aprenden a convivir. Desde esta perspectiva, las organizaciones no son únicamente espacios de producción de valor económico, sino también contextos en los que se configuran relaciones sociales, prácticas de conocimiento y formas de convivencia.

A partir de estas consideraciones, en el presente artículo se analiza la relación entre la gestión humanista, el liderazgo, los procesos de conocimiento y la responsabilidad global, con el objetivo de desarrollar un marco conceptual capaz de explicar cómo las organizaciones pueden convertirse en espacios en los que el conocimiento no solo genera eficiencia, sino también cohesión social, confianza y cooperación. La contribución original del trabajo reside en reposicionar la gestión del conocimiento dentro de un horizonte de responsabilidad global, superando su interpretación como herramienta técnica para comprenderla como una práctica social y organizativa que incide directamente en la construcción de formas más inclusivas, sostenibles y orientadas hacia la paz en un mundo cada vez más interdependiente.

Materiales y métodos

El presente estudio se inscribe en una perspectiva cualitativa de carácter teórico-conceptual, orientada a la construcción de un marco interpretativo capaz de dar cuenta de la complejidad de los procesos de conocimiento en las organizaciones contemporáneas. Más que apoyarse en una revisión sistemática de la literatura en sentido estricto, el trabajo se fundamenta en la integración

crítica de contribuciones teóricas provenientes de diferentes campos —gestión, educación, estudios de género e IA—, con el objetivo de articular una lectura transversal de los desafíos actuales. Este enfoque responde a la necesidad de superar la fragmentación que caracteriza buena parte de la producción científica reciente, en la que los procesos de conocimiento, el liderazgo y la innovación tecnológica se analizan con frecuencia de manera aislada. Frente a esta tendencia, el estudio propone una síntesis conceptual que permita comprender las interrelaciones entre estos elementos, situándolos dentro de un horizonte más amplio de transformación social y organizativa.

La construcción del marco analítico se apoya, además, en una trayectoria de investigación consolidada en el ámbito de la gestión humanista y de la educación superior, desarrollada en contextos internacionales y orientada al estudio de las competencias humanas, el liderazgo y los procesos de aprendizaje en entornos complejos. Esta continuidad investigadora permite no solo identificar líneas de convergencia en la literatura, sino también elaborar una interpretación crítica que integre resultados previos y proyecte estos hacia nuevas direcciones teóricas. El estudio aborda el tema desde varios niveles, aunque no lo haga de forma directa: a nivel micro, se observa qué puede hacer cada persona y las habilidades que cada quien tiene para contribuir a la creación de conocimiento; a nivel meso, las personas revisan las prácticas de la organización, las culturas de la institución y las formas en que el grupo aprende en conjunto; por último, en un nivel más general, entran los cambios tecnológicos y los marcos globales que influyen en el funcionamiento de las organizaciones hoy. Esta

articulación no es rígida. Es una herramienta que ayuda a visualizar cómo se conectan los distintos niveles de análisis.

Lejos de ofrecer resultados empíricos generalizables, el objetivo del estudio es contribuir a la elaboración de un marco conceptual que permita repensar la relación entre conocimiento, liderazgo y responsabilidad en un contexto de aceleración tecnológica y de creciente interdependencia global. En este sentido, la metodología adoptada no pretende cerrar el debate, sino abrir nuevas líneas de investigación orientadas a explorar cómo los procesos de conocimiento pueden configurarse como prácticas capaces de generar no solo valor organizativo, sino también cohesión social y desarrollo sostenible.

Resultados

El análisis desarrollado permite identificar una serie de configuraciones emergentes que redefinen el papel del conocimiento en las organizaciones contemporáneas. Más que de resultados en sentido estrictamente empírico, se trata de núcleos interpretativos que ponen en tensión las lecturas tradicionales de la gestión, evidenciando la necesidad de enfoques capaces de integrar dimensiones humanas, organizativas y tecnológicas en un mismo marco conceptual. Una primera línea de interpretación se refiere al desplazamiento del conocimiento de una lógica instrumental hacia una comprensión más amplia, como la práctica social. El conocimiento no es algo neutral, nace cuando las personas se relacionan. El conocimiento aparece en lugares y momentos concretos, pues depende de la organización o de la cultura que

haya en ese tiempo. En este sentido, diversas investigaciones han subrayado que la calidad de los procesos de conocimiento depende menos de la disponibilidad de información que de la capacidad de las organizaciones para generar contextos de confianza, diálogo y aprendizaje compartido (Ragusa et al., 2023; Ragusa et al., 2024a; 2024b).

Este cambio sitúa las competencias humanas en el centro de la creación de valor. Las competencias humanas ya no son algo adicional, sino que forman parte principal de la creación de valor. La idea de las *human skills* aparece como algo muy importante en los procesos del conocimiento. La literatura sobre la gestión humanista sostiene que la empatía, la reflexividad y la cooperación pueden mejorar la comunicación interna. Estas capacidades afectan la innovación y la forma en que las organizaciones se adaptan a entornos complejos (Bastos y Ragusa, 2026; Caggiano y Ragusa, 2023a; 2023b). Estas competencias ayudan a crear espacios donde las personas pueden aprender juntas y dejar de lado los modelos jerárquicos. De esta forma, todas las personas pueden participar y el conocimiento se construye entre todos. En este caso, el liderazgo funciona de otra manera y no sigue los modelos que buscan controlar todo o los modelos que solo se fijan en la eficiencia.

Los resultados indican que el liderazgo ayuda a organizar el conocimiento cuando se apoya en las relaciones y en la reflexión. El liderazgo hace que estos procesos sean más inclusivos y duren más. Particularmente relevante resulta el papel del liderazgo femenino, no en términos de representación, sino como expresión de prácticas que tienden a favorecer la construcción de entornos organizativos basados en la escucha, la cooperación

y la gestión de la complejidad (Caggiano y Ragusa, 2024a; 2024b). Este tema aborda la relación entre el conocimiento y la cultura organizativa. Los datos indican que los procesos de gestión del conocimiento no funcionan únicamente como sistemas técnicos, también enseñan los valores y principios que guían la acción de la organización. Las organizaciones dejan de ser concebidas únicamente como espacios de producción para convertirse en contextos de desarrollo humano y social.

Una cuarta dimensión emergente se refiere al papel de la IA en la reconfiguración de los procesos de conocimiento. Si bien las tecnologías basadas en datos amplían significativamente las capacidades analíticas de las organizaciones, su impacto no puede considerarse de forma aislada. La evidencia sugiere que la integración de la IA depende en gran medida de las estructuras de gobernanza, de las culturas organizativas y de los valores que orientan su uso (Ragusa et al., 2024a; 2024b). En ausencia de una orientación humanista, existe el riesgo de que estas tecnologías reproduzcan o amplifiquen las desigualdades existentes, reduciendo la complejidad del conocimiento a una lógica puramente algorítmica. En este caso, la gestión humanista ayuda a alcanzar un mejor equilibrio entre la tecnología y las personas. Este enfoque no descarta la tecnología nueva, busca integrar la tecnología de manera consciente. La idea es impulsar el desarrollo de la tecnología para que tenga metas que benefician a la sociedad. De este modo, la gestión del conocimiento se convierte en un espacio de mediación entre eficiencia y responsabilidad, entre innovación y ética, entre desarrollo organizativo y bienestar colectivo (Ragusa et al., 2023).

Al final, los resultados llevan a las personas a reflexionar más sobre el papel de las organizaciones en el mundo. Hoy los sistemas económicos y los sistemas sociales dependen entre sí, por eso, los procesos de conocimiento no pueden limitarse a un grupo. Hay que ver los procesos de conocimiento junto con temas como la desigualdad, la sostenibilidad y la cohesión social. Esto pasa en todo el mundo. Últimamente, algunas propuestas empezaron a ver cómo los modelos organizativos pueden centrarse no solo en el rendimiento, sino también en crear condiciones que ayuden a la cooperación y a la paz en el mundo (Ragusa, 2025). En conjunto, estas configuraciones emergentes permiten afirmar que el conocimiento, en las organizaciones contemporáneas, no puede ser reducido a un recurso técnico. Se trata, más bien, de una práctica social compleja, profundamente vinculada a las formas de liderazgo, a las culturas organizativas y a los valores que orientan la acción colectiva. Esta constatación evidencia la necesidad de repensar los modelos de gestión desde una perspectiva más amplia, capaz de integrar eficiencia, responsabilidad y desarrollo humano en un mismo horizonte.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten desplazar el análisis del conocimiento en las organizaciones de una dimensión descriptiva hacia una problematización más profunda de sus implicaciones en el contexto contemporáneo. Más que evidenciar la consolidación de un modelo único, lo que emerge es un campo de tensiones en el que convergen lógicas distintas: eficiencia y responsabilidad, innovación

tecnológica y desarrollo humano, rendimiento organizativo y cohesión social. Esta coexistencia no constituye una anomalía, sino una manifestación de la complejidad que caracteriza a las economías basadas en el conocimiento. Uno de los aspectos más relevantes que se desprenden del análisis es la creciente brecha entre el desarrollo tecnológico y la capacidad de las organizaciones para dar sentido a los procesos que ellas mismas generan. La IA ayuda a realizar análisis y a tomar decisiones de más maneras, pero también ha traído nuevas formas de opacidad y ha hecho que dependamos más de la tecnología.

Como señalan diversos estudios, el impacto de estas tecnologías no puede comprenderse al margen de los contextos organizativos y de los marcos de gobernanza en los que se insertan (Moser et al., 2022). Si no hay una reflexión crítica, el conocimiento puede quedarse solo en lo que dicen los algoritmos y olvidar todo lo que tiene que ver con la interpretación y la dimensión social. En este caso, el debate sobre el gestión humanista resulta importante porque ayuda a replantear el papel de las organizaciones en la sociedad. Este marco ayuda a cuestionar lo que ya se hace y ofrece la posibilidad de integrar la innovación con la ética.

No es solo un modelo cerrado. El liderazgo tiene mucha importancia cuando las personas crean los procesos de conocimiento. Sin embargo, los resultados muestran que la relevancia afecta más cosas que solo el rendimiento de la organización. Estudios recientes afirman que el liderazgo puede cambiar la calidad de los procesos de aprendizaje. El liderazgo ayuda a las organizaciones a manejar la diversidad y la complejidad (Jinyao, 2024; Le y Tuyen, 2025). Los estilos de liderazgo (que incluyen

la parte relacional y la parte reflexiva) suelen ayudar a crear espacios más abiertos para compartir el conocimiento y para que la innovación surja en grupo. Analizar el tema de género en esta parte ayuda a entender mejor estas dinámicas.

La inclusión no es solo una obligación ética, pues también mejora los procesos de conocimiento cuando las personas aportan ideas distintas y a veces diferentes formas de pensar. Otro punto importante que sale del análisis es la relación entre el conocimiento y la cultura de la organización. Los procesos de gestión del conocimiento no funcionan por sí mismos. Estos procesos muestran los valores, las normas y cómo se organiza el poder dentro de las organizaciones. Estos procesos funcionan mejor cuando existen culturas en las organizaciones que fomentan la confianza, la cooperación y el aprendizaje en grupo. Si no se cumplen estas condiciones, las herramientas más avanzadas no logran crear procesos de conocimiento que se mantengan a lo largo del tiempo. La discusión lleva a pensar en el conocimiento a nivel mundial y no solo dentro de la organización.

En esta línea, algunas ideas recientes sostienen que los procesos de conocimiento pueden desempeñar un papel importante no solo en la innovación y el rendimiento, sino también en la creación de culturas organizativas orientadas al cuidado, la cooperación y la paz. Diversos estudios sobre pedagogías para la paz y la educación crítica señalan que el conocimiento, si va junto con la confianza, el reconocimiento y la responsabilidad, ayuda a aprender y también apoya formas de convivencia más inclusivas en la organización y en la sociedad (Millican et al., 2021; Pouwels, 2019). En el año 2021, Nicoson et al. (2024) compartieron

la información. Hoy, las organizaciones operan en sistemas en los que una depende de otra. Cuando una organización toma una decisión, esa decisión sale de ella. Muchas veces, las decisiones de las organizaciones impactan en otras áreas, como la sociedad, la economía o la cultura. Los últimos informes indican que los cambios en la tecnología y la economía se relacionan con problemas en todo el mundo, los cuales incluyen la desigualdad, el acceso a la educación y la sostenibilidad (United Nations, 2020; World Economic Forum, 2020).

En este caso, la gestión del conocimiento desempeña un papel político porque contribuye a crear las condiciones para que se produzcan estos cambios. Desde este punto de vista, no basta con cambiar los modelos organizativos existentes solo porque surgen nuevas necesidades tecnológicas o sociales. Hace falta pensar de nuevo para qué sirve, para que la eficiencia no sea la única forma de medir si está bien. Se necesita juntar la eficiencia con la responsabilidad, la inclusión y el sentido social. La noción de conocimiento como práctica social permite profundizar esta reflexión, al subrayar que la manera en que las organizaciones producen y gestionan el conocimiento influye directamente en la calidad de las relaciones que generan, tanto en su interior como en su entorno. Este planteamiento resulta particularmente relevante en un momento histórico en el que las fronteras entre lo local y lo global se vuelven cada vez más difusas.

Cabe señalar, sin embargo, que estas propuestas no están exentas de desafíos. Incluir enfoques humanistas que consideran la responsabilidad global puede chocar con las formas de organización que buscan, sobre todo, la competitividad y los resultados rápidos. No hay que

ver esta tensión como un problema, puede ser una oportunidad para reflexionar y cuestionar las bases de los modelos de desarrollo actuales. El valor de estas ideas radica en que pueden ofrecer soluciones y abrir de nuevo el debate sobre el sentido y los objetivos de la acción organizativa. En definitiva, la discusión pone de manifiesto que el conocimiento, en las organizaciones contemporáneas, no puede ser reducido a un recurso técnico ni a un mero instrumento de eficiencia. Se trata de una práctica compleja, profundamente imbricada con dimensiones sociales, culturales y políticas. Reconocer esta complejidad constituye una condición necesaria para avanzar hacia modelos de gestión capaces de responder a los desafíos de un mundo marcado por la interdependencia, la incertidumbre y la necesidad de construir formas más inclusivas, sostenibles y responsables de convivencia.

Conclusiones

El recorrido analítico desarrollado en este artículo replantea el papel del conocimiento en las organizaciones contemporáneas, más allá de su concepción como recurso técnico o como instrumento de eficiencia. Lejos de constituir un elemento neutral, el conocimiento emerge como una práctica social compleja, profundamente vinculada a las formas de liderazgo, a las culturas organizativas y a los valores que orientan la acción colectiva.

Esta situación lleva a replantear los modelos clásicos de gestión, pues hacen falta nuevas formas de integrar lo humano, lo tecnológico y lo social en una sola idea. El estudio muestra que

el gestión humanista, el liderazgo y los procesos de conocimiento están interrelacionados, dado que estos temas no son cosas separadas. La gestión humanista, el liderazgo y los procesos de conocimiento forman parte de un mismo conjunto y se influyen entre sí. El análisis demuestra que las habilidades humanas como la empatía, la reflexión y la cooperación no son habilidades de segundo plano. Estas habilidades tienen un papel clave en la creación del conocimiento y en su compartido, además, ayudan a crear espacios de trabajo abiertos, inclusivos y centrados en el aprendizaje, lo cual impulsa la innovación y permite que las dinámicas de la organización perduren más tiempo.

El estudio muestra que el liderazgo es importante en estos procesos, demostrando que hace falta mirar más allá de las ideas centradas en el rendimiento. Cuando una persona se enfoca en la parte de las relaciones dentro del liderazgo, puede entender mejor cómo se dan las condiciones para que el conocimiento sea más inclusivo y para que las personas trabajen juntas como equipo. Desde esta perspectiva, la diversidad —y en particular el liderazgo femenino— se presenta no solo como un objetivo normativo, sino también como un factor que puede enriquecer la calidad de los procesos cognitivos y organizativos.

Otro punto importante es el papel de la IA en los cambios que experimentan las organizaciones. Estas tecnologías permiten realizar más análisis y tomar decisiones, pero lo que pasa con estas tecnologías depende mucho de la cultura y de las reglas de cada lugar. La información indica que, sin una guía ética clara, la tecnología puede hacer que más personas queden excluidas o que el conocimiento se utilice únicamente de forma práctica. El enfoque

de la gestión humanista ayuda a buscar un equilibrio entre la tecnología y las personas. Este tipo de gestión guía a las organizaciones a buscar algo más que ser solo eficientes. El trabajo busca mostrar el conocimiento en el mundo y no solo dentro de las organizaciones. Hoy, las organizaciones están en sistemas donde todo se conecta. Lo que decide una organización afecta tanto a la propia organización como a otras partes sociales, económicas y culturales. A veces, esto pasa incluso fuera de sus fronteras. Aquí, la gestión del conocimiento es una tarea importante porque lleva a la organización a reflexionar nuevamente sobre los fines de la acción, por lo cual necesita agregar metas de cohesión social, sostenibilidad y cooperación.

Observando bien lo anterior, estas ideas son muy teóricas y no reflejan lo que ocurre en las organizaciones. Pero justamente cuando hay cambios rápidos, la reflexión teórica no solo describe lo que hay, también ayuda a ver nuevas opciones. El valor de este enfoque radica en que permite ver a las organizaciones como lugares donde el conocimiento no solo aporta valor económico. El conocimiento también ayuda a dar sentido, fomenta la responsabilidad y hace que las relaciones sociales sean más justas. En esta línea, es importante volver a la parte humana de la educación porque esto sirve como base para estos procesos.

Esta reflexión permite situar el debate sobre el conocimiento en un plano más amplio, en el que la formación, el liderazgo y la organización se configuran como elementos clave en la construcción de sociedades más justas y sostenibles. En definitiva, el estudio sugiere que el futuro de la gestión y de la educación dependerá de la capacidad de articular

conocimiento, responsabilidad y humanidad en un mismo proyecto organizativo y social. En un mundo caracterizado por la interdependencia y la incertidumbre, esta integración no constituye una opción, sino una condición necesaria para avanzar hacia formas de organización capaces de contribuir a la construcción de un futuro compartido, en el que el desarrollo económico vaya acompañado de cohesión social, dignidad humana y apertura a la convivencia pacífica.

En esta línea, resulta pertinente señalar desde una perspectiva aplicada, estos resultados sugieren la necesidad de que las organizaciones reconsideren sus modelos de gestión del conocimiento, incorporando de manera explícita dimensiones relacionales, éticas y humanistas en sus prácticas. Esto implica no solo invertir en tecnologías avanzadas, sino también en el desarrollo de competencias humanas y en la construcción de culturas organizativas basadas en la confianza, la inclusión y el aprendizaje compartido. Asimismo, futuras líneas de investigación podrían explorar la operacionalización empírica de los marcos aquí propuestos, analizando cómo diferentes configuraciones de liderazgo, cultura organizativa e integración de la IA influyen en la calidad de los procesos de conocimiento y en su contribución a la responsabilidad global. En este sentido, profundizar en estudios comparativos y contextuales permitirá avanzar en la comprensión de cómo las organizaciones pueden actuar como agentes efectivos de transformación social en entornos complejos.

Referencias bibliográficas

- Bastos, S. M. y Ragusa, A. (2026). Humanistic management and its implications for teacher training. *Nuova Secondaria*, 5, 194-200.
- Caggiano, V. y Ragusa, A. (2023a). Humanistic management for business school training. *Nuova Secondaria*, 7, 97-103.
- (2023b). New trends in education: Humanistic management for ethics managers. En D. de la Iglesia (Ed.), *Disruptive technologies, tech ethics and artificial intelligence* (pp. 249–269). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-38344-1_24
- (2024a). Human skills and Roman women: Proposals for humanistic education. *Form@re*, 24(1), 310-318. <https://doi.org/10.36253/form-14594>
- (2024b). Humanistic management and leadership skills: Lessons from Brunello Cucinelli. *Nuova Professionalità*, 5, 24-31.
- Chen, J. y Tajdini, S. (2025). A moderated model of artificial intelligence adoption in firms and its effects on their performance. *Information Technology and Management*, 26(3), 407-419. <https://doi.org/10.1007/s10799-024-00422-5>
- Hosseini, S. y Seilani, H. (2025). The role of agentic AI in shaping a smart future: A systematic review. *Array*, 26, 100399. <https://doi.org/10.1016/j.array.2025.100399>
- Jinyao, W. (2024). The influence of inclusive leadership on employees' innovation performance with the mediating effect of organizational learning capacity and knowledge sharing in manufacturing industry of Guangzhou City, China. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 155-165. <https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i2.15.2024>
- Le, P. B. y Tuyen, N. T. (2025). Fostering organisational learning capability through leadership practices and knowledge sharing: The moderating role of knowledge-centred culture. *Journal of Knowledge Management*, 29(6), 2066-2083. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2024-0865>
- Millican, J., Elfert, M., Suša, R. y Yousuf, S. (2021). Pedagogies for peacebuilding. *International Review of Education*, 67(5), 569-590. <https://doi.org/10.1007/s11159-021-09907-9>
- Moser, C., den Hond, F. y Lindebaum, D. (2022). Morality in AI. *Academy of Management Learning & Education*, 21, 139-155. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0287>
- Nicoson, C., Magalhães Teixeira, B. y Mårtensson, A. (2024). Re-imagining peace education. *International Studies Perspectives*, 25(4), 448-468. <https://doi.org/10.1093/isp/ekad023>
- Niemann, D. y Martens, K. (2018). OECD and education policy. *Global Social Policy*, 18(3), 267-283.
- Pouwels, J. (2019). Paulo Freire and education. *International Journal of Social Pedagogy*, 7(1). <https://doi.org/10.14324/111.444.ijsp.2019.v7.1.009>
- Ragusa, A. (2025). *United States of the World: A blueprint for global peace and prosperity*.

- Ragusa, A., Caggiano, V. y Belsaguy, I. O. (2024a). AI and humanistic management. *Education Sciences & Society*, 2(2).
- Ragusa, A., Bastos, S. M. y Caggiano, V. (2024b). Gamification and leadership. *Italian Journal of Educational Technology*.
- Ragusa, A., Caggiano, V., Trigueros Ramos, R., González-Bernal, J. J., Gentil-Gutiérrez, A., Moreira Carvalho Bastos, S. A... Santamaría-Peláez, M. (2023). Soft skills in higher education. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10699. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710699>
- United Nations (2020). *World Social Report 2020: Inequality in a rapidly changing world*. United Nations. <https://doi.org/10.18356/7f5d0efc-en> <https://doi.org/10.18356/248b499b-en>
- World Economic Forum (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum.