



Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXXI, Vol. XXXI, No. Especial 12
JULIO-DICIEMBRE, 2025

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Decisiones estratégicas en gerentes autodidactas: Un enfoque desde la espiritualidad

Arévalo Ascanio, José Gregorio*
Navarro Claro, Genny Torcoroma**
Quintero Quintero, Wilder***

Resumen

La espiritualidad, entendida como un conjunto de valores éticos y trascendentes, puede servir como guía en el proceso de toma de decisiones empresariales. El objetivo del estudio es analizar la influencia de la espiritualidad en las decisiones estratégicas de gerentes autodidactas en el sector comercial de Ocaña-Colombia. Se adoptó un enfoque metodológico mixto, que integró encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas. Se estudiaron 50 gerentes autodidactas, con amplia experiencia y al frente de empresas exitosas del municipio de Ocaña, Colombia, registradas en la Cámara de Comercio. Se aplicaron análisis estadísticos (ANOVA y regresión logística), complementados con un análisis cualitativo sistemático mediante el software NVivo. Los resultados mostraron que el 94% de los gerentes consideraron que su espiritualidad influyó positivamente en sus decisiones, orientándolas hacia principios éticos, resiliencia organizacional y el bienestar de sus equipos. Valores como la honestidad, la empatía y la justicia, emergieron como los más determinantes. Se concluyó que la espiritualidad fortalece el liderazgo, promueve la responsabilidad social y se consolida como un recurso estratégico ante contextos de incertidumbre. Sin embargo, también existen obstáculos como la presión financiera y los prejuicios culturales. Este estudio aportó una visión integral del valor estratégico de la espiritualidad en la gestión empresarial local.

Palabras clave: Decisiones estratégicas; espiritualidad empresarial; gerentes autodidactas; liderazgo consciente; teoría de decisiones.

* Doctor en Administración. Magister en Administración. Profesor Investigador en la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña, Ocaña, Colombia. E-mail: jgarevalo@ufps.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5464-2293>

** Doctora(c) en Administración. Magister en Dirección Estratégica. Profesora Investigadora en la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña, Ocaña, Colombia. E-mail: gnavarroc@ufps.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3225-9028>

*** Doctor en Administración. Magister en Administración de Organizaciones. Profesor Investigador en la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña, Ocaña, Colombia, E-mail: quinterowilder@ufps.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3260-6923>

Strategic decisions in self-taught managers: A spiritual approach

Abstract

Spirituality, understood as a set of ethical and transcendent values, can serve as a guide in the business decision-making process. The objective of this study is to analyze the influence of spirituality on the strategic decisions of self-taught managers in the commercial sector of Ocaña, Colombia. A mixed methodological approach was adopted, integrating structured surveys and semi-structured interviews. The study included 50 self-taught managers with extensive experience leading successful companies registered with the Chamber of Commerce in the municipality of Ocaña, Colombia. Statistical analyses (ANOVA and logistic regression) were applied, complemented by a systematic qualitative analysis using NVivo software. The results showed that 94% of the managers considered that their spirituality positively influenced their decisions, guiding them toward ethical principles, organizational resilience, and the well-being of their teams. Values such as honesty, empathy, and justice emerged as the most decisive. It was concluded that spirituality strengthens leadership, promotes social responsibility, and consolidates itself as a strategic resource in contexts of uncertainty. However, obstacles such as financial pressure and cultural prejudices also exist. This study provided a comprehensive view of the strategic value of spirituality in local business management.

Keywords: Strategic decisions; entrepreneurial spirituality; self-taught managers; conscious leadership; decision theory.

Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por una creciente complejidad, incertidumbre y presión por los resultados, la toma de decisiones estratégicas ha dejado de ser exclusivamente un proceso racional y técnico para incluir dimensiones más humanas, como los valores, la ética y la espiritualidad. En este escenario, la espiritualidad según Karakas (2010), concebida como un conjunto de creencias, principios y valores personales que trascienden lo religioso, emerge como un factor cada vez más influyente en la gestión organizacional, especialmente en contextos locales donde los líderes carecen de formación académica formal, pero poseen una sólida experiencia práctica (Ashmos y Duchon, 2000).

Este estudio se enmarca en el sector comercial del municipio de Ocaña, en Colombia, una economía en desarrollo donde los gerentes autodidactas desempeñan un papel crucial en la dinamización del mercado. El problema de investigación se centra en la carencia de

comprensión acerca de cómo la espiritualidad impacta de manera concreta en las decisiones estratégicas de los gerentes.

Aunque existe una literatura amplia en el campo de la gestión que aborda temas como la ética empresarial (Giacalone y Jurkiewicz, 2010; Labarca, 2010; Villasmil et al., 2023), los valores organizacionales (Schwartz, 2006) y el liderazgo consciente (Fernando y Chowdhury, 2010; Karakas y Sarigolu, 2013; Villasmil et al., 2021), son escasos los estudios que exploran específicamente cómo la espiritualidad, más allá del marco religioso, se integra en la práctica diaria de la gestión organizacional, particularmente en contextos no tradicionales como el de gerentes autodidactas.

Al respecto, investigaciones como las de Ashmos y Duchon (2000); y, Marques (2011), han propuesto modelos conceptuales sobre espiritualidad en el lugar de trabajo, pero su enfoque suele centrarse en grandes corporaciones o líderes con formación académica, dejando un vacío en la comprensión de esta dimensión en escenarios más informales y empíricos, por lo

tanto esta investigación busca cerrar el vacío teórico y práctico sobre cómo los gerentes autodidactas integran principios espirituales en sus decisiones estratégicas, aportando a la ciencia administrativa una comprensión más holística del liderazgo y el comportamiento organizacional.

Los antecedentes del estudio se basan en investigaciones previas que han identificado la espiritualidad como un componente influyente en la ética empresarial y el liderazgo consciente, subrayando la importancia de una orientación espiritual en la promoción de prácticas empresariales responsables y sostenibles, destacando que el factor espiritual juega un papel clave en el bienestar organizacional (Reave, 2005; Milliman et al., 2003; Fernando y Chowdhury, 2010; Petchsawang y Duchon, 2012).

Asimismo, se ha buscado profundizar en la comprensión del papel de la espiritualidad en contextos de gran presión personal y/o profesional (Voynnet, 2011). Sin embargo, estos estudios a menudo se centran en contextos empresariales grandes o en líderes con formación académica formal, dejando un vacío en la comprensión de cómo estos principios se aplican en entornos más informales y autodidactas.

El objetivo principal de esta investigación es analizar la influencia de la espiritualidad en las decisiones estratégicas de gerentes autodidactas en el sector comercial de Ocaña en Colombia. Este estudio es pertinente por su aporte a una gestión empresarial más ética y humana, al integrar espiritualidad, autodidaxia y racionalidad estratégica, ofreciendo a la comunidad científica nuevas perspectivas para fortalecer el liderazgo consciente y prácticas gerenciales sostenibles.

1. Fundamentación teórica

1.1. Espiritualidad en contextos organizacionales

El creciente interés por la espiritualidad responde a transformaciones en los valores

sociales y a la búsqueda de sentido en un entorno cada vez más incierto. El significado de lo espiritual ha trascendido del ámbito personal al profesional (Giacalone y Jurkiewicz, 2010).

Esta evolución es claramente observable en la ciencia administrativa, donde el estudio de la espiritualidad en el ámbito laboral ha cobrado relevancia creciente, siendo abordado de forma sistemática por investigadores como Cavanagh (1999); Delbecq (1999); Ashmos y Duchon (2000); Marques et al. (2007); y, más recientemente por autores como Pandey et al. (2009), quienes destacan cómo el clima espiritual en las organizaciones impacta positivamente no solo en los empleados, sino también en la experiencia del cliente. Zsolnai (2004), argumenta que la ética espiritual puede convertirse en un principio rector que refuerza la autenticidad y sostenibilidad del éxito empresarial.

Por su parte, Fernando y Jackson (2006) demostraron que la espiritualidad basada en creencias religiosas influye de manera significativa en los procesos de toma de decisiones estratégicas de líderes empresariales de diferentes confesiones. Producto de estos aportes, tanto los empresarios como los académicos están mostrando un renovado interés por esta temática, evidenciado en el aumento de publicaciones científicas, libros especializados y eventos académicos centrados en la espiritualidad en el trabajo. La espiritualidad es un concepto multifacético que ha sido definido y concebido de diversas maneras a lo largo del tiempo y en distintos contextos.

En términos generales, se refiere a la búsqueda de un sentido profundo y conexión con algo más grande que la misma persona, lo cual puede manifestarse a través de la religiosidad, la meditación o la búsqueda de un propósito en la vida. Lo cierto es que no existe una definición de espiritualidad ampliamente aceptada (Markow y Klenke, 2005); de hecho, hay muchas formas de definir un término tan complejo y diverso como este.

Al respecto, la espiritualidad se ha definido como la conciencia interior (Guillory, 2000); también como una forma específica de

sentimiento que dinamiza la acción (Dehler y Welsh, 1994); o como un proceso de autoiluminación (Barnet et al., 2000). Algunos estudiosos plantean la espiritualidad como un valor casi universal, entendido con un significado interior, de coherencia y armonía que se consiguen trascendiendo la realidad cotidiana, siendo un valor básico en todas las sociedades (Schwartz, 2006); otros consideran a un directivo o trabajador espiritual como aquella persona que mantiene buenos valores humanos, como el respeto, la tolerancia, la buena voluntad, el apoyo y un esfuerzo por establecer más significado en su lugar de trabajo (Marques, 2011).

Sin embargo, la espiritualidad específica para los lugares de trabajo puede resumirse en tres definiciones: Como compromiso religioso; como un comportamiento guiado por valores y principios; y, como un estado de trascendencia transpersonal o intrapersonal (Coyle, 2002). Asimismo, puede considerarse como una búsqueda interna única para el desarrollo personal pleno, mediante la participación en lo trascendente y misterioso (Delbecq, 1999); o como el acceso a la fuerza sagrada que impulsa la vida (Nash y McLennan, 2001). En ese contexto, las definiciones de la espiritualidad son frecuentemente descritas como idiosincrásicas, polifacéticas y escurridizas, situación que dificulta su captura en una definición común (Karakas, 2010).

Esta complejidad se debe a la naturaleza profundamente personal y subjetiva de este concepto, el cual varía considerablemente entre individuos y culturas, puesto que abarca una amplia gama de experiencias y prácticas, que van desde la meditación y la reflexión personal hasta la participación en rituales religiosos y la búsqueda de conexión con un poder superior. La diversidad de enfoques y perspectivas sobre lo que constituye la espiritualidad, contribuye a la dificultad de establecer una definición unificada. Así, cada persona puede interpretarla y experimentarla de manera única, influenciada por sus propias creencias, valores y contextos culturales.

Finalmente, cabe mencionar que este nuevo paradigma emergente en las

organizaciones ha sido denominado como el “movimiento de la espiritualidad” (Ashmos y Duchon, 2000), considerada como una gran transformación en la cual las organizaciones empiezan a dar cabida a la dimensión espiritual, relacionada con el significado, el propósito y el sentido de comunidad; percibiéndolo como una dimensión que encarna la búsqueda de los empleados por simplicidad, significado, autoexpresión e interconexión con algo superior (Marques et al., 2007).

El apartado anterior muestra que la literatura sobre espiritualidad en el entorno laboral y el estudio de sus definiciones han generado beneficios significativos para los empleados y, simultáneamente, han establecido una relación muy estrecha con el desempeño organizacional. Este análisis invita a profundizar y revisar el creciente interés en la literatura de gestión sobre la espiritualidad en el trabajo.

Esta evolución representa un cambio profundo en la manera en que las organizaciones entienden y valoran la espiritualidad, integrándola como un componente esencial para el bienestar y la realización tanto personal como profesional de sus empleados. El reconocimiento de la espiritualidad como un factor clave, no solo mejora el ambiente de trabajo, sino que también promueve una cultura organizacional más inclusiva y motivadora, que contribuye a un desempeño superior y sostenible (Karakas, 2010).

2. Metodología

Para la realización de este estudio se adoptó un enfoque metodológico mixto, el cual emplea procesos sistemáticos, empíricos y críticos, para recopilar y analizar datos tanto cuantitativos como cualitativos que facilitan la generación de metainferencias a partir de la información obtenida, con el objetivo de lograr una comprensión más amplia del fenómeno en estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). De esta manera, se combinan de forma sistemática enfoques que capturan una imagen

más detallada del fenómeno estudiado (Chen, 2006).

Desde el componente cuantitativo, se aplicó una encuesta estructurada a 50 gerentes autodidactas del sector comercial del municipio de Ocaña-Colombia. El instrumento, diseñado y validado mediante juicio de expertos, está compuesto por 18 ítems tipo *Likert* distribuidos en tres dimensiones: Toma de decisiones estratégicas (6 ítems), prácticas espirituales en la gestión (6 ítems) y valores éticos vinculados a la espiritualidad (6 ítems). Las opciones de respuesta oscilaron entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo); y dos preguntas de opción múltiple cerrada adicionales, para establecer la autodefinición espiritual de los participantes y los valores personales considerados más relevantes, cuyos datos se sistematizaron y representan gráficamente en la sección de resultados.

Para el análisis de los datos se emplearon técnicas estadísticas como el análisis de varianza (ANOVA) para identificar diferencias significativas en la percepción de la espiritualidad según el tipo de negocio o experiencia del gerente, y regresión logística para determinar la probabilidad de adoptar decisiones estratégicas basadas en valores espirituales en función de variables demográficas y de contexto empresarial.

Desde el enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los mismos participantes, guiadas por una serie de preguntas abiertas organizadas en tres categorías temáticas: (1) Percepción de la espiritualidad, (2) su influencia en decisiones específicas, y (3) barreras para su implementación. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 30 a 40 minutos por sesión y fue grabada y transcrita con consentimiento informado. El material fue analizado con el *software NVivo*, lo que garantizó una sistematización rigurosa y objetiva de los datos cualitativos.

Los participantes fueron codificados con el prefijo GEO seguido del número de entrevista (ejemplo: GEO-04). Las respuestas también fueron vinculadas con el ítem de referencia (por ejemplo: GEO-04, ítem E3). A continuación, se

incluyen ejemplos textuales: “Mi cercanía a Dios me sirve en mis decisiones como una brújula moral” (GEO-04, ítem E2); “Consulto mi guía espiritual antes de tomar decisiones financieras importantes” (GEO-15, ítem E5).

Con respecto a la muestra, se eligieron 50 gerentes del sector comercial del municipio de Ocaña en Colombia, seleccionados con base en su disposición y disponibilidad para participar, teniendo en cuenta como criterios de inclusión: a) Ser propietario o gerente de un establecimiento comercial ubicado en Ocaña, b) tener al menos cinco años de experiencia en la gestión de su negocio, c) no contar con formación universitaria formal, y, d) estar dispuesto a participar voluntariamente en la entrevista y en la encuesta.

Para asegurar la validez del proceso, se tomó como base de referencia un listado oficial de establecimientos comerciales activos registrados en la Cámara de Comercio de Ocaña, actualizado al primer semestre de 2024, en donde se muestran distintas características como género, tipo de actividad económica, tiempo de funcionamiento del negocio, y número de empleados. Esta combinación metodológica permitió triangulación de datos, incrementando la validez interna y credibilidad de los hallazgos. Asimismo, garantizó un acercamiento integral al fenómeno estudiado desde la perspectiva tanto de los números como de las narrativas.

3. Resultados y discusión

El análisis de varianza (ANOVA), permitió comparar las medias de percepción de espiritualidad en la toma de decisiones estratégicas entre diferentes grupos de gerentes clasificados por tipo de negocio (comercio al por menor, comercio al por mayor, servicios personales y misceláneos). Los resultados mostraron diferencias estadísticamente significativas ($F = 13.16$, $p < 0.001$), evidenciando que los gerentes del sector de servicios personales, reportaron niveles más altos de integración espiritual en sus decisiones estratégicas, en comparación con los demás sectores (ver Tabla 1)

Tabla 1
Resultados del ANOVA sobre espiritualidad y tipo de negocio

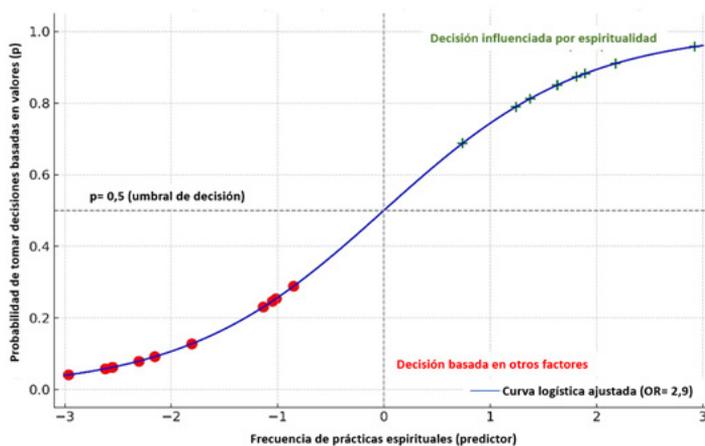
Fuente de variación	SS	df	MS	F	p-valor
Entre grupos	7.441	3	2.480	13.155	0.000
Dentro de grupos	8.672	46	0.189	—	—
Total	16.113	49	—	—	—

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En cuanto al modelo de regresión logística, se estableció como variable dependiente la probabilidad de que un gerente adopte decisiones estratégicas basadas en valores espirituales (dicotómica: Alta integración = 1, baja integración = 0), y como variables independientes: Años de experiencia, tipo de negocio, y frecuencia de prácticas espirituales.

El modelo resultó significativo ($\chi^2 = 13.86$, $p < 0.01$), con un poder explicativo

aceptable (Nagelkerke $R^2 = 0.34$). Se observó que la frecuencia de prácticas espirituales fue el predictor más fuerte (OR = 2.9; IC 95% = 1.3 – 6.5; $p = 0.004$), seguido por los años de experiencia (OR = 1.5; IC 95% = 1.1 – 2.2; $p = 0.031$). Estos hallazgos indican que los gerentes con mayor práctica espiritual y experiencia, tienen una mayor probabilidad de fundamentar sus decisiones estratégicas en valores éticos y de responsabilidad social (ver Gráfico I).



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Gráfico I: Modelo de regresión logística

Estos resultados cuantitativos se complementaron con los hallazgos cualitativos, evidenciando una coherencia entre los datos estadísticos y las percepciones expresadas en las entrevistas, lo que refuerza la validez de los resultados obtenidos en el estudio.

A partir del análisis de contenido con

NVivo, se identificaron patrones recurrentes en las entrevistas, destacándose tres dimensiones clave de la espiritualidad en la gestión empresarial:

a. Orientación ética: Los participantes señalaron que la espiritualidad actúa como un marco referencial para sus decisiones,

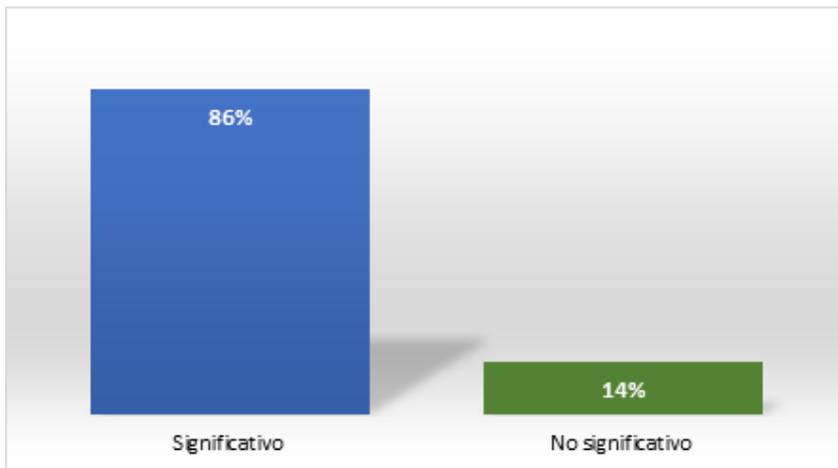
promoviendo la honestidad, la equidad y el respeto en las relaciones laborales. “Para mí, ser espiritual es no aprovecharme de nadie. Yo vendo lo justo y pago a tiempo a mis empleados, porque eso me lo enseña mi fe” (GEO-08, categoría E1); “No necesito leyes para saber lo que está bien o mal. Mi conciencia y lo que creo me dicen qué decisiones tomar” (GEO-15, categoría E1).

b. Resiliencia organizacional: En contextos de crisis, los gerentes indicaron que su espiritualidad les ayudó a mantener una actitud positiva, a motivar al equipo y a encontrar sentido incluso en las dificultades. “Durante la pandemia me sentía ahogado, pero fue Dios quien me dio fuerzas para seguir. Si yo estoy firme, ellos (los empleados) también lo están” (GEO-03, categoría E2); “Creo que todo tiene un propósito. A veces perdemos ventas, pero aprendemos a mejorar y no nos

dejamos caer” (GEO-11, categoría E2).

c. Gestión humanista: La espiritualidad también se manifestó en la manera en que los gerentes se relacionan con sus trabajadores, priorizando el bienestar emocional y el respeto mutuo. “Yo veo a mi gente como una familia. Si alguien tiene un problema, yo busco ayudarlo. Para mí eso también es ser espiritual” (GEO-20, categoría E3); “Un buen líder debe tener corazón. No es solo mandar, es saber escuchar y cuidar a los demás” (GEO-05, categoría E3).

En el Gráfico II, se ilustra cómo estos gerentes perciben la incidencia de la espiritualidad, entendida como cercanía a un ser superior al que consultan para tomar decisiones, en sus procesos estratégicos. Los datos revelan que una amplia mayoría de los gerentes considera esta espiritualidad como un componente significativo en sus decisiones empresariales.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Gráfico II: Impacto de la espiritualidad en las decisiones estratégicas

El 86% de estos gerentes consideran que la espiritualidad es significativa en sus decisiones estratégicas, lo que sugiere que estos líderes empresariales que han desarrollado sus habilidades de manera independiente, encuentran valor en la conexión con un Dios

y en la integración de principios espirituales o éticos en su proceso decisorio. Este hallazgo es consistente con lo propuesto por Fernando y Chowdhury (2010), quienes afirman que la espiritualidad actúa como un eje que estructura el comportamiento ético y responsable de

los líderes empresariales. Asimismo, Reave (2005) sostiene que la espiritualidad auténtica, cuando se manifiesta en valores como la integridad, la compasión y la humildad, está positivamente correlacionada con la eficacia del liderazgo.

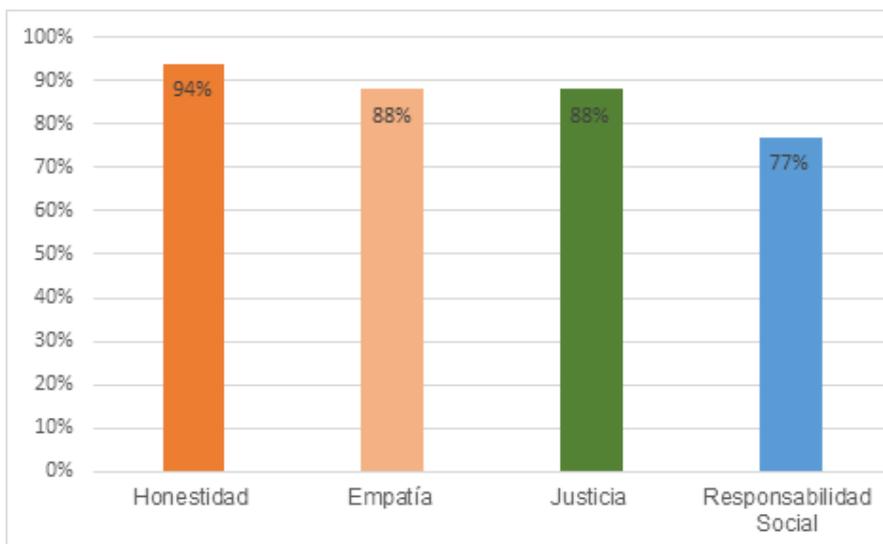
Por otra parte, el 14% de los gerentes indicaron que la espiritualidad no tiene un papel determinante en sus decisiones estratégicas. Este grupo tiende a priorizar factores de corte técnico y racional, como el análisis financiero, el comportamiento del mercado o indicadores de rendimiento, adoptando así un enfoque más tradicional en la gestión empresarial, como lo señalan Báez y Puentes (2018); y, Olis et al. (2021). Este tipo de racionalidad instrumental ha sido ampliamente discutida en la teoría organizacional (Weber, 1978), y representa una perspectiva en la que los valores trascendentes o subjetivos suelen quedar subordinados a criterios de eficiencia.

d. Perspectiva espiritual a filosófica:

Los participantes en la investigación definieron su perspectiva espiritual o filosófica de diversas maneras, variando desde un

enfoque religioso tradicional hasta una visión más secular y humanista. Uno de ellos afirmó: “mi espiritualidad es una guía para actuar con honestidad y empatía, siempre buscando el bienestar de los demás” (GEO-17)”. Esta diversidad coincide con lo planteado por Karakas (2010), quien argumenta que la espiritualidad en el trabajo es una experiencia profundamente personal, caracterizada por su naturaleza multifacética y culturalmente situada. Por su parte, Ashmos y Duchon (2000) sostienen que permitir que los empleados expresen su espiritualidad en el entorno laboral puede enriquecer la cultura organizacional, fomentar un sentido de comunidad y aumentar el compromiso.

El Gráfico III, presenta los valores espirituales que los gerentes autodidactas consideran más influyentes en su ejercicio de liderazgo, expresados en función del porcentaje de importancia asignado a cada uno. Esta visualización permite identificar cuáles son los principios éticos y filosóficos más valorados en sus decisiones y comportamientos organizacionales.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Gráfico III: Importancia relativa de los valores espirituales en gerentes autodidactas

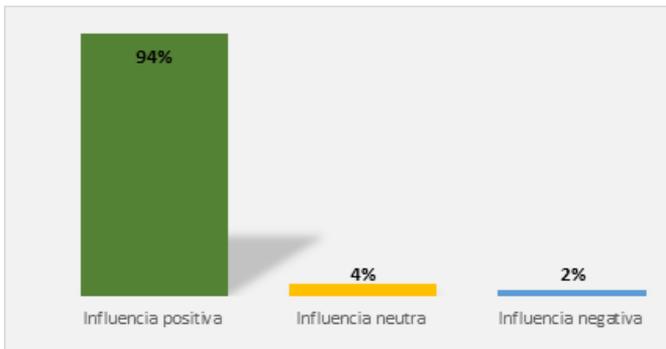
En cuanto a los valores espirituales priorizados, como se observa en el Gráfico III, el análisis cuantitativo reveló que la honestidad (94%), la empatía (88%), la justicia (88%), así como la responsabilidad social (77%), son considerados fundamentales por los gerentes. Esto se alinea con lo planteado por Marques (2011), quien describe al gerente espiritual como aquel que incorpora valores humanos profundos en su liderazgo cotidiano, tales como la equidad, el respeto, la tolerancia y la solidaridad.

La justicia (88%), al igual que la empatía, es considerada esencial. Los gerentes autodidactas expresan su compromiso por priorizar la equidad y la imparcialidad, asegurándose de que sus decisiones y acciones sean justas para todos los grupos de interés de la organización. Aunque con un porcentaje ligeramente inferior, la responsabilidad social (77%) es un valor significativo, lo cual indica que estos gerentes están preocupados por el impacto de sus decisiones en la sociedad y buscan contribuir positivamente a su comunidad, lo que coincide con Pawar (2009), quien plantea que la espiritualidad

organizacional influye directamente en la construcción de entornos éticos y responsables, y puede actuar como un catalizador para el desarrollo de culturas organizacionales positivas, resilientes y colaborativas.

3.1. Análisis de la influencia espiritual positiva

La influencia de la espiritualidad en la toma de decisiones gerenciales ha sido un tema de creciente interés en el ámbito empresarial. En el sector comercial del municipio de Ocaña-Colombia, el estudio reveló que el 94% de los gerentes autodidactas reportaron que su espiritualidad ha jugado un papel crucial en sus decisiones estratégicas. Estos gerentes han encontrado en su espiritualidad una fuente de guía y apoyo, especialmente en momentos de incertidumbre y crisis como los que se viven actualmente, en el Gráfico IV, se muestra el tipo de influencia espiritual (positiva, neutra o negativa) presente en la toma de decisiones gerenciales.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico IV: Tipo de influencia espiritual en la toma de decisiones gerenciales

El 94% de los gerentes indicó que su espiritualidad les ha ayudado a enfrentar momentos críticos, como la pandemia de COVID-19. Testimonios recogidos muestran

que esta orientación espiritual fortaleció decisiones éticas como la redistribución de funciones o la negociación solidaria de salarios para no despedir empleados. Esto

está en consonancia con lo que argumentan Fry (2003); y, Neal (2013), al afirmar que los líderes espirituales tienden a mostrar mayor resiliencia en tiempos de crisis, así como un mayor compromiso con el bienestar de su equipo humano.

El caso de un gerente que oró y meditó antes de una inversión clave, y logró resultados sostenibles, refuerza lo expuesto por Giacalone y Jurkiewicz (2010), quienes señalan que la espiritualidad puede potenciar la toma de decisiones intuitiva sin sacrificar la racionalidad, promoviendo resultados éticos y eficientes.

Las anteriores decisiones, fundamentadas en sus valores espirituales, no solo permitieron a la empresa mantener su plantilla completa, sino que también fortalecieron el sentido de lealtad y compromiso entre los empleados. Al sentir el apoyo y la preocupación genuina del gerente por su bienestar, el equipo trabajó con mayor dedicación y cohesión, lo que facilitó la recuperación y resiliencia de la empresa en medio de la crisis.

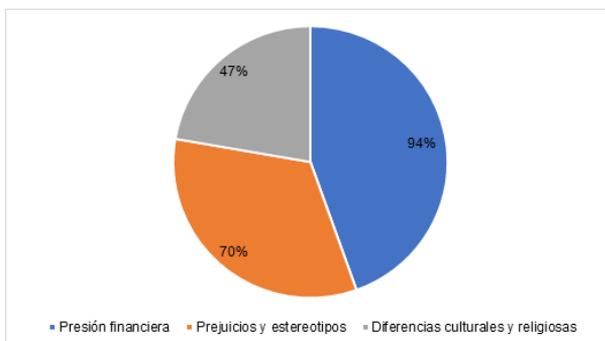
Otro testimonio recopilado que evidencia cómo sus creencias y prácticas espirituales influyen positivamente, se notó cuando un gerente antes de invertir en un proyecto de expansión, meditó y oró para proceder con cautela y seleccionar un proyecto alineado con sus valores espirituales,

resultó en un éxito financiero significativo, evitando riesgos innecesarios y asegurando un crecimiento sostenible.

Algunas expresiones que ratifican lo anterior son las siguientes: “Consulta mi guía espiritual antes de tomar decisiones financieras importantes, esta práctica me ha ayudado a evitar riesgos innecesarios y a tomar decisiones que son tanto éticas como rentables”; “para mí es un desafío equilibrar los intereses comerciales con mis principios, pero mi perspectiva espiritual me ayuda a encontrar un equilibrio”. Las expresiones anteriores ilustran cómo la espiritualidad puede ser una fuente de orientación y fortaleza para los gerentes autodidactas del sector comercial de Ocaña en Colombia.

3.2. Obstáculos para integrar la espiritualidad en la toma de decisiones estratégicas

Integrar la espiritualidad en las decisiones estratégicas puede fortalecer la cohesión del equipo y promover valores éticos; no obstante, los gerentes autodidactas del sector comercial en Ocaña enfrentan diversos obstáculos para hacerlo, como se evidencia en el gráfico V a partir de sus testimonios y experiencias.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Gráfico V: Obstáculos para integrar la espiritualidad en la toma de decisiones estratégicas

Si bien múltiples investigaciones reconocen los beneficios de integrar la espiritualidad en la gestión, en la práctica, esta integración enfrenta barreras significativas. En el presente estudio, los gerentes autodidactas del sector comercial en Ocaña-Colombia identificaron tres obstáculos principales: La presión financiera, los prejuicios sociales, y la diversidad cultural y religiosa. Estos hallazgos no solo reflejan su realidad contextual, sino que también coinciden con lo planteado por diversos autores en la literatura especializada.

En primer lugar, la presión financiera (94%) se considera como el obstáculo más frecuente, señalando los participantes que es la primacía de la rentabilidad, que restringe la incorporación de elementos no cuantificables como la espiritualidad. En palabras de uno de los gerentes: “La necesidad de mantener la rentabilidad y la presión para reducir costos nos dificulta considerar aspectos espirituales en nuestras decisiones estratégicas”. Esta percepción se alinea con lo expuesto por Zsolnai (2004), quien argumenta que la lógica económica dominante en el mundo empresarial tiende a minimizar o excluir dimensiones éticas y espirituales que no generen valor financiero inmediato. Del mismo modo, Fry y Slocum (2008), destacan que los líderes bajo presión económica a menudo priorizan resultados operativos, relegando la ética y el bienestar humano.

En segundo lugar, los prejuicios y estereotipos, en este caso una proporción significativa de gerentes (70%) manifestó que la espiritualidad se percibe como inapropiada o poco profesional en el entorno laboral. Esta percepción inhibe su expresión y aplicación en la toma de decisiones. Un gerente indicó: “Algunos de mis empleados piensan que no es profesional o relevante para la gestión empresarial”. Esta barrera ha sido abordada por Benefiel (2005), quien señala que el temor a ser malinterpretado o a cruzar los límites de lo secular hace que muchos líderes espirituales repriman su autenticidad en el trabajo. Asimismo, Giacalone y Jurkiewicz (2010) advierten que los prejuicios institucionales pueden transformar la espiritualidad en un

“tema tabú”, pese a su potencial transformador para la cultura organizacional.

Otro obstáculo señalado es la diversidad cultural y religiosa (47%), teniendo en cuenta la complejidad de gestionar la espiritualidad en contextos culturalmente diversos. Un gerente expresó: “Nuestra empresa tiene empleados de diversas creencias y culturas, por lo que integrar la espiritualidad en las decisiones es complicado y a veces controversial”. Esta dificultad ha sido ampliamente discutida por Konz y Ryan (1999), quienes proponen que la espiritualidad organizacional debe centrarse en valores universales y no en expresiones religiosas particulares. En la misma línea, Tischler et al. (2002) sostienen que, para evitar conflictos, las organizaciones deben fomentar una espiritualidad inclusiva que respete todas las creencias, promoviendo el desarrollo humano sin imposiciones ideológicas.

3.4. Modelo integrador: Toma de decisiones / espiritualidad

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se ha desarrollado un modelo integrador que establece una conexión entre la espiritualidad de los gerentes autodidactas y la toma de decisiones gerenciales, al mismo tiempo que integra los enfoques normativo y subjetivo de la teoría de decisión. Este modelo comprende varios componentes clave:

a. Dimensiones de la espiritualidad: Estas incluyen el impacto de la espiritualidad en las decisiones estratégicas, la perspectiva espiritual o filosófica, la influencia espiritual positiva y los obstáculos para integrar la espiritualidad en la toma de decisiones estratégicas.

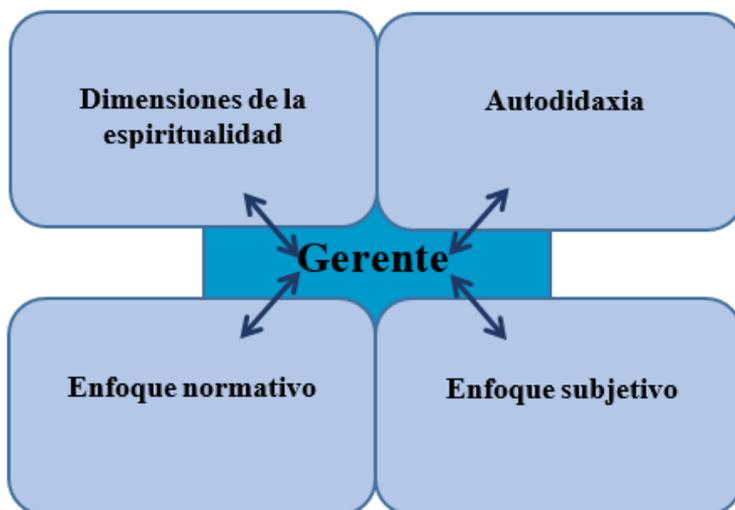
b. Enfoque normativo: Encauzados en herramientas y técnicas analíticas que proporcionan una base lógica y estructurada para la toma de decisiones.

c. Enfoque subjetivo: Incluyen la espiritualidad, la intuición, valores personales, ética y experiencias, que influyen la toma de decisiones desde una perspectiva más personal y experiencial.

d. Autodidaxia: Representa la capacidad de aprendizaje autónomo y continuo de los gerentes, que potencia la adaptabilidad y creatividad en la toma de decisiones.

A continuación, se presenta el diagrama del modelo integrador (ver Figura I). Se debe indicar que este modelo proporciona un marco comprensivo para entender cómo la

espiritualidad y la autodidaxia se integran para influir en la toma de decisiones gerenciales de manera integral y equilibrada, considerando tanto elementos normativos como subjetivos, donde se incorpora al elemento gerente en el centro del modelo, representando a la persona que toma las decisiones gerenciales.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Figura I: Modelo integrador: Toma de decisiones/espiritualidad

Se destaca cómo cada componente contribuye de manera equitativa al proceso de toma de decisiones gerenciales. Este enfoque coincide con lo planteado por Simon (1979), quien distinguió entre las decisiones normativas —basadas en la lógica formal— y las decisiones descriptivas o subjetivas, que integran intuición, experiencia y valores.

El modelo subraya la importancia de la intersección de espiritualidad y autodidaxia en la formación de un marco ético robusto que les permite tomar decisiones informadas y balanceadas, guiadas por valores profundamente arraigados. Del

mismo modo, integra elementos normativos (reglas, estándares y principios) con elementos subjetivos (creencias personales, experiencias y valores), por lo que ofrece una visión holística del proceso de toma de decisiones (Galván et al., 2021).

La Figura I, coloca al gerente como elemento central donde se resalta la importancia de la individualidad en el proceso de toma de decisiones, cada gerente aporta su propia perspectiva única, moldeada por su espiritualidad y experiencias autodidactas, tal como lo sugieren Pfeffer (2003); y, Neal (2013), el liderazgo basado en principios espirituales

genera mayor confianza organizacional, resiliencia y claridad en la toma de decisiones estratégicas.

Conclusiones

El estudio sobre la influencia de la espiritualidad en la toma de decisiones estratégicas de gerentes autodidactas del sector comercial en Ocaña-Colombia revela una serie de dinámicas complejas y significativas, donde la espiritualidad actúa como una fuerza motivadora y orientadora, proporcionando un marco ético y emocional que impacta profundamente en cómo estos gerentes abordan la toma de decisiones estratégicas.

Por tanto, la espiritualidad es un recurso poderoso y multifacético que influye profundamente en la gestión empresarial. Para los gerentes autodidactas del sector comercial de Ocaña, la espiritualidad proporciona una base sólida para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias. Aunque existen desafíos en su integración, los beneficios potenciales sugieren que la espiritualidad merece un lugar destacado en la teoría y la práctica de la gestión empresarial, razón por la cual las organizaciones correspondientes al sector comercial y sus gerentes, deben considerar cómo pueden cultivar y aprovechar este recurso para crear entornos de trabajo más éticos, sostenibles y humanos.

La investigación adelantada muestra que la espiritualidad tiene una influencia significativa en las decisiones de los gerentes autodidactas, sugiriendo que una mayor atención a la formación en valores y la creación de espacios de reflexión podría mejorar la integración efectiva de principios espirituales en las estrategias empresariales.

En cuanto al significado de los resultados, estos indican que la espiritualidad no solo guía las acciones y decisiones, sino que también contribuye a la creación de una cultura organizacional centrada en valores. Esto refleja una evolución en el liderazgo empresarial hacia prácticas más éticas y sostenibles, respondiendo a una demanda global de responsabilidad y coherencia en las

decisiones empresariales.

Finalmente, el modelo integrador presentado muestra que la espiritualidad puede ser una fuerza poderosa en la toma de decisiones estratégicas, ofreciendo una brújula ética y moral que guía a los gerentes autodidactas en sus acciones gerenciales. Asimismo, la integración de enfoques normativos y subjetivos favorece una toma de decisiones más equilibrada y con una visión integral, lo que repercute positivamente en la organización, su equipo humano y los clientes.

Por otra parte, el modelo propuesto no solo ofrece una base conceptual para comprender la influencia de la espiritualidad y la autodidaxia en los procesos decisivos de estos gerentes, sino que también posee el potencial de generar un cambio significativo en la práctica de la gestión empresarial.

Es importante reconocer las limitaciones de la investigación, entre las principales se encuentran: La subjetividad inherente en la interpretación de la espiritualidad, la dificultad para cuantificar y medir los efectos espirituales en el contexto empresarial y limitación para aplicar los hallazgos a otros contextos, debido a variaciones culturales y organizacionales. Estas limitaciones subrayan la necesidad de investigaciones futuras que aborden estos desafíos y profundicen en la relación entre espiritualidad y la toma de decisiones.

Referencias bibliográficas

- Ashmos, D. P., y Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Báez, M. D. P., y Puentes, G. A. (2018). Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(1), 67-84. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24933>

- Barnet, C. K., Krel, T. C., y Sendry, J. (2000). Learning to learn about spirituality: A categorical approach to introducing the topic into management courses. *Journal of Management Education*, 24(5), 562-579. <https://doi.org/10.1177/105256290002400504>
- Cámara de Comercio de Ocaña (2024). Estudio económico de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ocaña para el año 2024. Cámara de Comercio de Ocaña. <https://www.camaraocana.com/estudio-economico-de-la-jurisdiccion-de-la-camara-de-comercio-de-ocana-para-el-ano-2024/>
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186-199. <https://doi.org/10.1108/09534819910273793>
- Chen, H.-T. (2006). A theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. *Research in the Schools*, 13(1), 75-83.
- Coyle, J. (2002). Spirituality and health: Towards a framework for exploring the relationship between spirituality and health. *Journal of Advanced Nursing*, 37(6), 589-597. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02133.x>
- Dehler, G. E., y Welsh, M. A. (1994). Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 17-26. <https://doi.org/10.1108/02683949410070179>
- Delbecq, A. L. (1999). Christian spirituality and contemporary business leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 345-354. <https://doi.org/10.1108/09534819910282180>
- Fernando, M., y Chowdhury, R. M. M. I. (2010). The relationship between spiritual well-being and ethical orientations in decision making: An empirical study with business executives in Australia. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 211-225. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0355-y>
- Fernando, M., y Jackson, B. (2006). The influence of religion-based workplace spirituality on business leaders' decision-making: An inter-faith study. *Journal of Management & Organization*, 12(1), 23-39. <https://doi.org/10.5172/jmo.2006.12.1.23>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., y Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>
- Galván, A., Delgado, J. G., y García, F. (2021). Impacto de la estrategia de diversificación en el valor de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 295-312. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36763>
- Giacalone, R. A., y Jurkiewicz, C. L. (2010). *The science of workplace spirituality*. In R. A. Giacalone y C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (2nd ed., pp. 3-26). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315703817>
- Guillory, W. A. (2000). *Spirituality in the Workplace - The Living Organization*. Innovations International.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business*

- Ethics*, 94(1), 89-106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Karakas, F., y Sarigolu, E. (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership in an Anatolian tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 663-678. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1691-5>
- Konz, G. N. P., y Ryan, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: No easy task. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 200-210. <https://doi.org/10.1108/09534819910273865>
- Labarca, N. (2010). Ética empresarial: Un aporte teórico para su discusión. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(4), 654-664. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/25532>
- Markow, F., y Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8-27. <https://doi.org/10.1108/eb028995>
- Marques, J. (2011). Five principles that will determine the new mainstream: Spirituality, Meaning, Interbeing, Leadership, and Empathy: SMILE. *Human Resource Management International Digest*, 19(4), 39-42. <https://doi.org/10.1108/09670731111140757>
- Marques, J., Dhiman, S., y King, R. (2007). *Spirituality in the workplace: What it is, why it matters, how to make it work for you*. Personhood Press.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., y Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Nash, L., y McLennan, S. (2001). *Church on Sunday, work on Monday: The challenge of fusing Christian values with business life*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Neal, J. (2013). *Creating enlightened organizations: Four gateways to spirit at work*. Palgrave Macmillan.
- Olis, I. M., Reyes, G. E., Martin-Fiorino, V., y Villalobos-Antúnez, J. V. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(4), 93-112. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37236>
- Pawar, B. S. (2009). Some of the recent organizational behavior concepts as precursors to workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 245-261. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9961-3>
- Pandey, A., Gupta, R. K., y Arora, A. P. (2009). Spiritual climate of business organizations and its impact on customers' experience. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 313-332. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9965-z>
- Petchsawang, P., y Duchon, D. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 189-208. <https://doi.org/10.1080/14766086.2012.688623>
- Pfeffer, J. (2003). Business and the Spirit: Management practices that sustain values. In R. A. Giacalone y C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (2nd ed., pp. 29-45). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315703817>

- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 929-968. <https://doi.org/10.3917/rfs.474.0929>
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513. <https://www.jstor.org/stable/1808698>
- Tischler, L., Biberman, J., y McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 203-218. <https://doi.org/10.1108/02683940210423114>
- Villasmil, M. D. C., Barros, J., y Torres, J. C. (2023). Valores éticos asociados a la civilidad fiscal en empresas públicas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-8), 362-376. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40959>
- Villasmil, M. D. C., Romero, F. J., y Socorro, C. C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 199-216. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35907>
- Voynnet, C. (2011). La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership. *Management & Avenir*, 8(48), 202-220. <https://doi.org/10.3917/mav.048.0202>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
- Zsolnai, L. (2004). Honesty and trust in economic relationships. *Management Research News*, 27(7), 57-62. <https://doi.org/10.1108/01409170410784257>