

GERENCIA EN ACCIÓN

PRAXIS POSTMODERNA DESDE
LAS ESCRITURAS BÍBLICAS

CARLOS ARTURO TOVAR ROMERO
PRIMERA EDICIÓN

Sello editorial: Edición Litoral

 **LITORAL**
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR


EDITORIAL
PLAGCIS

Gerencia en Acción: Praxis postmoderna desde las Escrituras Bíblicas

Gerencia en Acción: Praxis postmoderna desde las Escrituras Bíblicas

Carlos Arturo Tovar Romero

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales, San Carlos,
Venezuela.

<https://orcid.org/0009-0005-9377-472X>

profecarlosarturotovar84@gmail.com

El presente libro ha sido sometido a un riguroso proceso de revisión (pares externos) mediante el sistema de arbitraje de doble ciego. La publicación cuenta con el aval del Comité Científico de la editorial PLAGCIS y del Sello Editorial Litoral, tras haber superado los protocolos editoriales estandarizados que aseguran el cumplimiento de las normas académicas establecidas para publicaciones de carácter científico.

GERENCIA EN ACCIÓN: PRAXIS POSTMODERNA DESDE LAS ESCRITURAS BÍBLICAS

Primera publicación: febrero, 2026

De esta edición:

Fondo Editorial PLAGCIS, adscrito a la Plataforma de Acción, Gestión e investigación Social S.A.S.

Calle 13B 12-74, Sincelejo - Colombia

Tel.: +57 301 498 9039

director@plagcis.org / www.plagcis.org

Corporación de Educación Superior del Litoral - LITORAL

Calle 79 No. 42f - 110, Barranquilla - Colombia

Esta publicación es el resultado de investigación bajo el auspicio de la Plataforma de Acción, Gestión e investigación Social S.A.S - (PLAGCIS) en alianza con la Corporación de Educación Superior del Litoral - LITORAL.

Este texto está protegido por una licencia Creative Commons de Atribución 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

ISBN: 978-628-97230-8-3

DOI: <https://doi.org/10.69821/PLAGCIS.35>

URL: <https://plagcis.org/book/index.php/editorial/catalog/book/35>

Acceso abierto / Open Access

Gerencia en Acción: Praxis postmoderna desde las Escrituras Bíblicas / Carlos Arturo Tovar Romero: Corporación de Educación Superior del Litoral - LITORAL, 2026 & Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social S.A.S - Fondo Editorial PLAGCIS, 2026.

ISBN: 978-628-97230-8-3

95 páginas.

1. Espiritualidad 2. Gerencia, 3. Gerencia avanzada, 4. Gerencia espiritual 5. Liderazgo

Materia:658 - Gerencia General

Clasificación Thema:KJG - Ética empresarial y responsabilidad social

Libro de investigación No. 35

Cita sugerida (APA 7ma): Tovar Romero, C. A. (2026). *Gerencia en Acción: Praxis postmoderna desde las Escrituras Bíblicas*. Editorial PLAGCIS. <https://doi.org/10.69821/PLAGCIS.35>

CONTENIDO

Agradecimientos	8
Prólogo	9
Capítulo 1	11
Gerencia en acción: ¿Por qué volver a lo esencial?.....	11
Capítulo 2	22
Principios bíblicos como base del accionar gerencial ético.....	22
Capítulo 3	35
La espiritualidad como clave del liderazgo humanista.....	35
Capítulo 4	48
Postmodernidad, complejidad y caos organizacional	48
Capítulo 5	60
Praxis gerencial inspirada en las Escrituras.....	60
Capítulo 6	75
Liderazgo transformador en escenarios de crisis.....	75
Capítulo 7	81
Los dos gerentes universales te dicen:.....	81
“Tú eres muy valioso”	81
Capítulo 8	85
Gerencia con propósito: hacia una visión transformadora del liderazgo	85
Referencias.....	91

RESUMEN

Este libro plantea una reflexión profunda sobre el ejercicio de la gerencia en contextos complejos y postmodernos, proponiendo una visión alternativa: integrar principios contenidos en las Escrituras Bíblicas a la praxis gerencial contemporánea. A partir de una mirada crítica y humanista, se abordan temas como la espiritualidad, el liderazgo ético, la toma de decisiones con conciencia, la gestión de equipos desde la empatía y la necesidad de recuperar el sentido espiritual del trabajo. Lejos de imponer visiones religiosas, la obra destaca el valor práctico y universal de principios como la justicia, el respeto, la honestidad y la responsabilidad, presentes en textos bíblicos milenarios. Se propone así un modelo de gerencia que no solo busca resultados, sino que reconoce al ser humano como eje central de toda organización. Una propuesta clara, accesible y necesaria para quienes aspiran a liderar con integridad en tiempos de cambio.

AGRADECIMIENTOS

Este libro es el fruto de un largo camino, sembrado no solo de lecturas y reflexiones, sino también de encuentros, acompañamientos y gestos de generosidad que han sostenido esta labor silenciosa y profunda.

Agradezco, en primer lugar, a Jehová Dios, mi diseñador inteligente, por el don de la vida y la vigencia de su Palabra Escrita.

A mi madre, Magally Josefina, por fomentar en mí la pasión por la lectura y las Sagradas Escrituras, y por confiar siempre en mis capacidades.

A Miriam Rodríguez, amiga y profesora modelo, por ser guía en mi camino académico y creer en mí en todo momento.

A Nohelia Tovar, quien me ha brindado las sugerencias y recomendaciones más atinadas en mi quehacer docente universitario.

A mis profesores formativos, colegas y estudiantes, fuente de inspiración, así como a las instituciones: UNELLEZ, UDS, UNESR e IUTEMAR, que me abrieron sus puertas para robustecer mi acervo profesional.

Al Fondo Editorial PLAGCIS, por su compromiso corporativo y ser el puente para materializar esta publicación.

A mis compañeros de jornada bancaria y educativa, por compartir el deseo de transformar nuestro espacio de trabajo en un lugar de armonía y crecimiento constante.

PRÓLOGO

Este libro, titulado: Gerencia en acción: Praxis postmoderna desde las Escrituras Bíblicas, es resultado de la motivación, por parte de su autor, Carlos Arturo Tovar, hacia la función gerencial, la calidad profesional y su fe inquebrantable en la guía óptima de vida que se encuentra en las Sagradas Escrituras. Sin embargo, no crea por ello el lector que es un libro sobre religión o de carácter dogmático, no, éste es un libro que tiene una fuerza conceptual, espiritual y humana muy especial, sumado al nivel académico que le caracteriza.

Es de resaltar que proviene de una Tesis Doctoral, titulada: Las Escrituras Bíblicas. Aporte resignificador en la praxeología de la gerencia avanzada desde el pensamiento complejo, por lo que constituye un diálogo de la Gerencia y la complejidad con las Sagradas Escrituras. En dicho diálogo, el lector puede apreciar cómo, en esas páginas de antigüedad comprobada, se halla, cual tesoro, la fuente de las teorías, principios y postulados de la Gerencia Avanzada. Allí, las voces de los gerentes y profesionales entrevistados revelan significados y categorías que enriquecen la construcción teórica alcanzada.

Esta función en las organizaciones es un pilar que sostiene, en gran parte, la vida empresarial e institucional de la sociedad postmoderna, un mundo marcado por la complejidad y la constante transformación, cuyas prácticas requieren ser repensadas y resignificadas, desde las perspectivas del mundo organizacional vanguardista y las nuevas incertidumbres que caracterizan esta sociedad. Este libro, por tanto, nos convoca a explorar un horizonte novedoso y profundamente humano, desde el pensamiento complejo.

Como tutora que fui del autor, durante el período de su creación intelectual, compartí algunos momentos de su preocupación, por la casi inexistencia de antecedentes sobre el tema, y en otros, disfruté con gran expectación sus ideas originales y creativas, sus hallazgos y su confianza en el logro. Parte del sello propio y auténtico de esta obra, radica en su capacidad de resignificar la actuación del gerente desde el componente axiológico, que invoca a la integralidad del ser humano y la confianza que emana de las Escrituras Bíblicas.

El recorrido metodológico, sustentado en el paradigma de la complejidad y desarrollado con el método hermenéutico, ofrece un corpus teórico sólido e inspirador, para el atrevimiento de otros investigadores. El singular desenlace es una propuesta de diálogo con fuentes que iluminan la vertiente ética y espiritual del gerente. Es, sin duda, un libro revelador, que se le ofrece al Gerente de hoy, audaz, innovador, disruptivo y humanista, como recurso interpretativo y ético, capaz de orientarle en su comportamiento gerencial y su compromiso con la organización.

Desde el privilegio de haber vivido, de manera próxima, esta interesante construcción académica, invito al lector a recorrer estas páginas con apertura y curiosidad, en la seguridad que en ella encontrará, haciendo un aporte académico de gran relevancia, acompañado de una convocatoria a resignificar la gerencia como praxis profundamente humana, capaz de integrar el pensamiento complejo y las Escrituras Bíblicas en la edificación de un liderazgo transformador desde la Gerencia de Avanzada.

Dra. Miriam Rodríguez

Capítulo 1

Gerencia en acción: ¿Por qué volver a lo esencial?

1.1 Fundamentos para una praxis resignificada

Hablar de gerencia hoy es hablar de cambio. Ya no basta con planificar, organizar o controlar. Ni siquiera con alcanzar metas de forma rápida. Lo que antes funcionaba, ahora parece insuficiente. Las organizaciones se mueven en entornos cada vez más impredecibles, y eso obliga a quienes las lideran a mirar más allá de los resultados. Lo técnico importa, claro, pero no es suficiente. Hace falta una comprensión más amplia, más humana, de lo que significa dirigir.

Quiero acotar que, a lo largo de las páginas de esta producción intelectual, el lector encontrará palabras con un papel protagónico: gerencia y liderazgo. Si bien el cimiento filosófico de ambas es distinto, según Peter Drucker (1967), la gerencia es la capacidad de hacer las cosas bien (doing things right), centrándose en el cómo, mientras que el liderazgo se enfoca en el qué y el porqué, estableciendo la visión y los objetivos. En términos generales, Drucker lo define como hacer las cosas correctas (doing the right things). Por lo tanto, ambos conceptos en la esfera organizacional se encuentran íntimamente entrelazados.

Y aquí es donde surge una inquietud que no se puede evitar: ¿cómo liderar cuando no hay certezas?, ¿cómo tomar decisiones éticas en medio de la presión?, ¿cómo no perder de vista a las personas cuando todo urge? Esas preguntas han abierto paso a nuevas formas de pensar la gerencia. Una de ellas, cada vez más presente, es la gerencia avanzada, la cual no es un modelo cerrado; es un camino en construcción, como lo plantea Figueredo (2018), que apuesta por integrar lo racional con lo humano, lo teórico con lo espiritual, lo práctico con lo ético.

Este enfoque implica moverse, alejarse de estructuras rígidas que ven a las personas como piezas del sistema. Significa reconocer que liderar no es solo aplicar fórmulas; es leer contextos, conectar con otros, sostener decisiones difíciles con sentido. Por eso, pensar en gerencia avanzada es también pensar en complejidad. Y en ese terreno, el pensamiento de Edgar Morin ofrece claves valiosas. Él insiste en que lo humano no puede entenderse por partes, que es necesario articular saberes distintos, aceptar las contradicciones, moverse en la incertidumbre (Morin, 2003).

Ahora bien, ¿cómo se traduce todo esto en la vida de una organización? Principalmente, en la apertura a nuevas fuentes de sentido. Entre ellas se encuentra la espiritualidad, una dimensión poco explorada en el ámbito organizacional, aunque con un alto potencial transformador. Entendida fuera del marco religioso o dogmático, la espiritualidad remite a la dimensión profunda del ser humano orientada a la búsqueda de propósito. Molano (2009) señala que su incorporación en el trabajo influye en la motivación, fortalece el bienestar y aporta coherencia ética a las acciones cotidianas.

Aquí es donde la conversación adquiere mayor profundidad. Al abordar la espiritualidad en el ámbito gerencial, resulta pertinente volver la mirada a los textos antiguos, aquellos que continúan ofreciendo sentido pese al paso del tiempo. Las Escrituras Bíblicas, por ejemplo, presentan principios morales de carácter universal y relatos que orientan sobre liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos y trabajo en equipo. El enfoque no parte de la religiosidad tradicional, parte de la sabiduría práctica que surge de una lectura reflexiva y consciente.

Pensemos en Nehemías, el personaje bíblico. Su historia no es solo espiritual, también es profundamente gerencial. Inspiró a otros, trazó un plan claro y actuó con resiliencia, sin perder de vista a la comunidad (Nehemías 2:17-18, Traducción del Nuevo Mundo). Lo mismo puede decirse de José, otro destacado personaje bíblico, quien, en medio de la adversidad, interpretó contextos, administró recursos y tomó decisiones pensadas en el bien colectivo (Génesis 41:39-41, TNM). Son ejemplos que, aún hoy, resuenan en la práctica directiva.

Estos relatos, más que anécdotas, son espejos. Reflejan valores que no han perdido vigencia: prudencia, justicia, perdón, honestidad, humildad, acción, entre otros. Y no se trata de idealizar; es recuperar lo esencial. Porque el liderazgo que muestra la Biblia no es autoritario ni distante; es un liderazgo que sirve, que escucha, que se compromete desde la probidad.

En esta misma línea, Rojas (2006) plantea una perspectiva diferente de la gerencia centrada exclusivamente en la eficiencia. Propone un modelo que coloca al ser humano en el centro de la gestión, capaz de construir sentido, promover la convivencia y reconocer el respeto como principio orientador de la acción. Desde

esta visión, la espiritualidad ofrece un marco significativo para recuperar lo ético, concebido como una forma de cuidado y responsabilidad frente a los demás.

También desde el ámbito académico, Mujica (2000) plantea una idea que cada vez cobra más fuerza: las organizaciones que realmente perduran son aquellas que integran lo ético, lo emocional y lo social en su cultura. No basta con enunciar valores; hay que vivirlos, hacerlos parte del día a día. En cómo se lidera, cómo se comunica, cómo se decide. Para eso, se necesitan líderes y gerentes atentos, empáticos, capaces de mirar más allá de lo inmediato.

En muchos espacios organizacionales, incluso sin decirlo en voz alta, se percibe un deseo de cambio, un anhelo de gerencia distinta. En esta investigación, varias figuras gerenciales compartieron ese sentir: que hay un vacío, algo espiritual y ético que hace falta. La presión por producir, la rutina, el trabajo deshumanizado, todo eso ha generado una brecha entre lo que se espera y lo que realmente se desea.

Ante ese vacío de sentido, las Escrituras aportan una manera alternativa de comprender la gerencia. Proponen una guía que orienta éticamente y permite pensar la gestión desde una mirada más humana. Este aporte se sustenta en los beneficios que se derivan de su enseñanza, tal como se expresa en 2 Timoteo 3:16-17.

"Toda la Escritura está inspirada por Dios y es útil para enseñar, para censurar, para rectificar las cosas y para educar de acuerdo con lo que está bien, 17 a fin de que el hombre de Dios esté perfectamente capacitado y completamente preparado para realizar todo tipo de buenas obras." (TNM).

Es una afirmación que va más allá de lo religioso: invita a una acción consciente, justa, formativa, marcada por elementos fructíferos. Sí, puede parecer extraño hablar de la Biblia en contextos organizacionales, pero, si lo pensamos bien, muchos de los valores que hoy se promueven, como la empatía, gratitud, integridad, humildad, amabilidad, ya estaban allí. Lo que cambia es cómo se traen al presente, cómo se aplican en la práctica, cómo se integran con autenticidad en la cultura laboral.

En todo caso, gerenciar es una tarea eminentemente humana, no es solo técnica. Es ética, es social, es política. Implica decisiones que afectan a otros, climas que se construyen, culturas que se modelan y, eso deja huella. Una huella que puede ser distante y vacía, o bien cercana, valiosa, profundamente transformadora. La diferencia está en la conciencia con la que se ejerce el poder.

El Salmo 119:105 lo dice con fuerza poética:

"Tu palabra es una lámpara para mi pie
y una luz para mi camino" (TNM)

Esa imagen también puede aplicarse a la gerencia y al liderazgo. Ser luz, a través de la lámpara bíblica, en medio de la confusión y la indecisión, brindar dirección cuando todo parece incierto, sostener la visión cuando el entorno se fragmenta.

Reivindicar los principios bíblicos en la gerencia no es una acción anticuada ni retrógrada. Es volver a lo esencial, al valor de lo humano, al respeto por el otro, al sentido del trabajo como un acto ético, creativo, transformador. Esta obra busca justamente eso: invitar a que miremos la gerencia como una práctica viva, integral, donde el conocimiento, los valores éticos, la experiencia y la espiritualidad converjan para dar forma a un accionar más justo, más sabio, más humano.

1.2. Las Escrituras como recurso axiológico y praxiológico

A lo largo del tiempo, la Biblia ha sido vista, ante todo, como un texto religioso. Su función principal ha sido orientar la vida espiritual, formar en la fe y transmitir enseñanzas morales. Sin embargo, limitarla a ese espacio doctrinal o litúrgico es quedarse corto, cuando su contenido ofrece mucho más. Las Escrituras también contienen un sistema sólido de valores, un marco axiológico y una guía práctica, praxiológica, aplicable a acciones concretas, especialmente en lo que toca a la gestión del clima organizacional, toma de decisiones, resolución de conflictos, entre otros aspectos.

Desde esta doble perspectiva, la Biblia no solo ha nutrido creencias, también ha influido en cómo se actúa, se organiza y se

convive. Ha modelado formas de pensar, de gestionar, de construir tejido social. Eso la convierte en un texto con un enorme potencial formativo, no solo para la vida individual, sino también para contextos colectivos como el institucional y empresarial. En estos espacios, puede ser una fuente legítima para revisar y enriquecer la práctica gerencial desde una visión ética, humana y transformadora.

En esta dirección, Rojas (ob. cit.) plantea una idea poderosa: la nueva gerencia debe estar enfocada en una praxis humanista. Es decir, no basta con ser eficiente o estratégico; hay que poner la dignidad del otro como prioridad, asumir el carácter axiológico como base del poder y restaurar valores que sostengan lo común, lo colectivo. Esta visión no se aleja del horizonte bíblico, más bien, lo confirma. A lo largo de sus páginas, las Escrituras presentan modelos gerenciales cimentados en la integridad, la justicia, el servicio, la compasión, la bondad y la humildad.

Veámoslo con mayor claridad, destacando la gestión de los dos personajes bíblicos ya citados. En el caso de Nehemías, no se queda en la oración cuando ve a Jerusalén en ruinas. Se organiza, escucha al pueblo, elabora diagnósticos, anima a sus coterráneos y coordina tareas, con espíritu y propósito compartido. En sus palabras se plasma la urgencia de la acción colectiva:

“Al final les dije: “Ustedes ven la terrible situación en la que estamos, que Jerusalén está en ruinas y que sus puertas fueron quemadas. Vamos, reconstruyamos las murallas de Jerusalén y pongamos fin a esta humillación”
(Nehemías 2:17, TNM)

Su liderazgo, más que autoritario, fue enfático, firme pero a la vez sensible al contexto, con decisión y profundamente comprometido con el bien común.

De igual modo, José en Egipto se consolida como un referente de administración ética y previsor. Frente a una crisis inminente, logra anticiparse al escenario, interpretar las señales del contexto, proponer soluciones concretas y actuar con una visión proyectada al largo plazo (Génesis 41:33-40, TNM). Su forma de actuar no se explica únicamente por capacidades técnicas, se sustenta en una sabiduría de origen divino, forjada a partir de su experiencia espiritual, su sentido del deber y su obediencia a su Creador. José

ejerce el liderazgo desde una conciencia formada y reflexiva, lejos de una lógica meramente calculadora.

Esta mirada permite aproximarse a la Biblia desde una perspectiva distinta. Más que un texto de fe aplicado de manera literal, puede comprenderse como una fuente de inspiración para el desarrollo del pensamiento crítico, reflexivo y organizacional. De sus narrativas emergen principios universales que orientan la gerencia hacia lo humano, lo íntegro, lo justo y lo virtuoso. En contextos contemporáneos marcados por la incertidumbre y la pérdida de referentes humanistas, el retorno a estas historias resulta pertinente y profundamente necesario.

1.3. Una gerencia espiritual: necesidad y posibilidad

Las organizaciones actuales operan bajo una presión constante caracterizada por la exigencia de resultados inmediatos, altos niveles de competitividad y un desgaste emocional cada vez más evidente. En este escenario, el factor económico suele ocupar el lugar central. Dentro de este contexto, la espiritualidad ha comenzado a abrirse paso como una alternativa significativa. Se comprende como una forma distinta de habitar el mundo laboral, cargada de sentido y capacidad transformadora. Implica presencia consciente, propósito claro y compromiso auténtico, con la Biblia asumida como un pilar orientador. Supone reconocer al otro como persona valiosa y ejercer el liderazgo desde la conciencia, integrando la virtuosidad en cada acción y practicando de manera reflexiva los principios y preceptos contenidos en las Sagradas Escrituras.

Bajo este hilo conductor, Figueredo (ob. cit.) ha planteado que ejercer la gerencia en épocas postmodernas exige mucho más que dominio técnico. Hace falta flexibilidad, capacidad de moverse en la complejidad y apertura a dimensiones simbólicas, emocionales y espirituales. Desde esta óptica, la gerencia espiritual no es una opción circunstancial. Es, más bien, una necesidad que toca el corazón mismo de lo organizacional.

Quienes han sido inspirados por la espiritualidad, especialmente desde las Escrituras Bíblicas, no han evitado los conflictos ni los momentos difíciles. Al contrario, han sabido encontrar sentido en medio del caos y vicisitudes, sostener la esperanza donde parecía imposible, y actuar con integridad incluso sin tener certezas

absolutas. Así lo sugiere el libro de Proverbios: “El propósito en el corazón del hombre es como aguas profundas, pero el hombre entendido lo sacará” (Proverbios 20:5, Traducción Reina Valera). El gerente espiritual es, en cierto modo, ése que se atreve a profundizar, a extraer sentido para convertirlo en visión y acción concreta.

Este tipo de actuación no se improvisa, nace de una espiritualidad que se manifiesta en pequeños gestos: escuchar con atención, hablar con equidad y respeto, decidir desde los valores, reconstruir el diálogo cuando la tensión rompe los puentes, actuar con calma y con espíritu inclusivo, aun cuando el entorno exige velocidad, lo cual forma parte de un liderazgo espiritual.

Mujica (ob. cit.) ha advertido que los modelos tradicionales, los del control rígido y la autoridad vertical, están agotándose. En su lugar, propone un liderazgo más participativo, más cercano, centrado en el valor de las personas. En ese modelo, el gerente deja de ser un jefe taxativo y pasa a ser facilitador. Uno que acompaña, genera confianza, crea espacios e involucra a las personas de manera que pueden crecer juntas.

La Biblia recoge imágenes poderosas de este tipo de liderazgo. Jesús lo expresó con claridad: “El que quiera ser grande entre ustedes deberá ser su servidor” (Mateo 20:26, Nueva Traducción Viviente). No fue una frase decorativa, fue un principio de acción. El poder se sostiene en el servicio y, dirigir es, ante todo, cuidar al otro.

Por eso, hablar de gerencia espiritual no es hablar de utopías. Es reconocer que, en muchos casos, ésta ha sido la única forma posible de mantener la salud organizacional, la cohesión de los equipos y la autenticidad en el liderazgo. Ha ofrecido otra lógica, la cual implica cuidar en lugar de controlar, colaborar en lugar de buscar protagonismo destructivo, buscar trascendencia en lugar de resultados vacíos y, obviamente, eso la vuelve urgente.

En un tiempo donde muchas culturas organizacionales están perdiendo sentido, donde los líderes se desgastan y los equipos buscan algo más que incentivos, la espiritualidad no solamente es posible, es necesaria; pues, conecta el alma con la acción, y transforma la gerencia en una experiencia que marca hitos tanto en lo personal y en lo colectivo.

Para contextualizar el término espiritualidad, el sitio web jw.org destaca que en las Sagradas Escrituras se usa dicho término para “describir el deseo intenso que tiene una persona de agradar a Dios y de pensar como Él. La persona espiritual se esfuerza por vivir según las normas de Dios y seguir la guía de su espíritu santo” (Romanos 8:5; Efesios 5:1). Agrega que “la espiritualidad existe porque estamos hechos a la imagen de Dios” (Génesis 1:27). Por eso, no sorprende que a la mayoría de las personas les atraiga la idea de saber más sobre aquello que no pueden ver o tocar. Adiciona que “todos nacemos con la capacidad de demostrar cualidades como las que tiene el Todopoderoso, como por ejemplo la paz, la misericordia y la imparcialidad.”

Por ello, desde los cimientos bíblicos, puedo apreciar a la gerencia espiritual como un enfoque emergente en continua construcción, que considera al talento humano, individual y colectivamente, como epicentro de cambios dinámicos, complejos y transformadores en la organización, con visión reflexiva y trascendente, asistido de herramientas epistémicas que fortifiquen el quehacer axiológico, virtuoso, hacia un despertar de la esencia humana en su máxima expresión, bajo una conexión sinérgica, armónica consigo mismo, con su entorno y con su Diseñador Universal Inteligente, para impregnar disfrute, sentido y propósito en el contexto organizacional.

1.4. Complejidad, espiritualidad y gestión humana: un entretejido necesario

Hoy en día, el ejercicio de la gerencia enfrenta desafíos significativos. Las organizaciones operan en escenarios de complejidad creciente, caracterizados por decisiones tomadas en contextos de incertidumbre, vínculos laborales frágiles, transformaciones aceleradas y crisis que han dejado de ser excepcionales para integrarse a la dinámica cotidiana. Frente a esta realidad, las respuestas estrictamente técnicas resultan insuficientes.

Morin (ob. cit.) advierte que pensar desde la complejidad no implica complicar lo simple, implica aprender a comprender la realidad en su condición ambigua, interconectada y contradictoria. Al trasladar esta perspectiva al ámbito organizacional, se evidencia la necesidad de una lógica distinta, capaz de articular

razón y emoción, estrategia y cuidado, resultados y sentido. Esta mirada invita a replantear la gerencia desde una conciencia más amplia, integradora y reflexiva.

En este marco, la espiritualidad deja de ocupar un lugar accesorio y asume un papel estructural. Comprendida como la dimensión profunda del ser humano orientada a la búsqueda de sentido y a la conexión consigo mismo y con los demás, ofrece herramientas para transitar la complejidad sin simplificaciones reductoras. No alude a prácticas devocionales en el espacio laboral, alude a una forma de actuar con propósito, de trabajar con atención consciente y de liderar desde la humanidad.

Desde ahí, la gestión humana también cambia. Ya no es solo administrar recursos, ni mover talento como piezas de ajedrez. Es construir comunidad, facilitar vínculos, dar sentido al trabajo compartido y, para eso, el gerente necesita algo más que habilidades técnicas, demanda la capacidad de escucha, ponerse en el lugar del otro y actuar en consonancia, visión ética, sensibilidad ante lo invisible, amerita del abanico de habilidades blandas, que para Goleman (1995) representan los rasgos de personalidad, habilidades sociales y capacidades de autogestión que permiten a una persona relacionarse de manera efectiva con los demás y consigo misma. Para él, las habilidades técnicas dependen del coeficiente intelectual, mientras que las habilidades blandas se centran en la inteligencia emocional, incluyendo la empatía, la comunicación asertiva, la resiliencia y la capacidad de trabajar en equipo.

La Biblia ofrece aportes relevantes para sostener este enfoque. Pablo, al describir a la comunidad como un cuerpo, señala que “el cuerpo no está formado por un solo miembro, sino por muchos” (1 Corintios 12:14, NTV). Esta metáfora expresa una idea profunda de interdependencia: cada parte es valiosa, cada una cumple una función específica y el bienestar del conjunto no puede subordinarse al interés particular. Se trata de una visión que dialoga de manera natural con el pensamiento complejo.

Desde esta perspectiva, una gerencia auténticamente humana requiere integrar al menos tres dimensiones fundamentales: el análisis crítico del entorno, la comprensión emocional de las personas y una ética que oriente las decisiones. Estos elementos no se incorporan mediante fórmulas prediseñadas. Exigen un

liderazgo capaz de interpretar lo que no siempre se verbaliza, como los climas emocionales, los símbolos culturales, la idiosincrasia de los equipos y los vacíos de sentido que, en muchos casos, generan más daño que los errores operativos. Este entramado entre complejidad, espiritualidad y gestión humana demanda un tipo de liderazgo distinto, alejado del técnico distante y del estratega impersonal. Se trata de un líder formado en la empatía, en la escucha atenta y en la capacidad de actuar con serenidad y sobriedad en escenarios marcados por la incertidumbre. Esta madurez no se adquiere de manera inmediata; se construye sobre una base espiritual sólida.

Para comprender mejor esta idea, resulta pertinente considerar la figura de Jesús como referente emblemático. Su liderazgo se manifestó en la cercanía y el acompañamiento, en la transformación profunda de las personas y en su manera de afrontar conflictos desde el amor y no desde el poder. Actuó en contextos adversos, generó sentido en medio de la fragmentación y desafió paradigmas al tratar a todos con igualdad, sin favoritismos ni intereses ocultos. Desde la perspectiva bíblica, su forma de guiar fue profundamente humana, claramente espiritual y coherente con una lógica compleja.

Hoy, más que nunca, recuperar esta inspiración se vuelve imprescindible. No se trata de reproducir modelos antiguos, se trata de traducir principios permanentes a realidades cambiantes. La complejidad, lejos de inmovilizar, puede abrir el camino hacia un liderazgo más profundo. La espiritualidad, lejos de evadir la realidad, ofrece un fundamento firme. La gestión humana, lejos de ser un área más, constituye el núcleo de toda organización que aspire a transformarse. Este entramado deja de ser una opción teórica para convertirse en una necesidad urgente y práctica, ya que liderar en tiempos inciertos requiere una técnica atravesada por la entrega, la atención consciente y un genuino sentido de servicio humano.

Capítulo 2

Principios bíblicos como base del accionar gerencial ético

En el capítulo anterior, se abordó la necesidad de replantear el concepto de gerencia desde una mirada más humana, espiritual y consciente de la complejidad del mundo actual. Se destacó que liderar no puede limitarse a seguir protocolos técnicos o alcanzar metas a toda costa. Por el contrario, se propuso que el liderazgo auténtico requiere principios que reconozcan la integridad del ser humano y su valor más allá de la productividad. En ese contexto, se abrió una posibilidad interesante: leer las Escrituras Bíblicas no como texto religioso, sino como fuente ética y práctica que puede ofrecer orientación significativa a quienes ejercen funciones directivas, fortificando así su composición virtuosa.

Con esa idea como punto de partida, lo que sigue es explorar más a fondo algunos de los innumerables principios contenidos en las Escrituras, cómo se manifiestan en sus relatos y de qué forma podrían enriquecer un liderazgo que aspira a ser coherente, ético y verdaderamente redimensionador. Quiero destacar que esta tarea no busca imponer visiones cerradas ni lecturas doctrinales; al contrario, trata más bien de adoptar una perspectiva abierta, capaz de reconocer el valor universal de tópicos presentes en el texto bíblico y aplicarlos con sentido crítico al ámbito de la gestión organizacional. Porque en momentos de desorientación ética, toda fuente de sabiduría que promueva el respeto, el cuidado y la justicia merece ser valorada.

2.1 Principios como justicia, integridad, empatía, respeto, humildad y sabiduría

Cuando entendemos la gerencia como una tarea íntimamente humana y también espiritual, resulta evidente que no puede desligarse de los valores que hacen posible la vida en el espectro organizacional. En este marco, principios como la justicia, la integridad, la empatía, el respeto, la humildad y la sabiduría, dejan de ser simples virtudes personales o ideales abstractos para convertirse en pilares universales de una forma distinta de emancipar gestiones más conscientes, más energizantes. Y vaya que no se trata de ideas inalcanzables, sino de fundamentos que tienen raíz profunda en la tradición bíblica, los cuales puestos en práctica, ofrecen un impacto real en las instituciones.

Justicia

La Biblia no presenta la justicia como una simple norma legal; por el contrario, la muestra como una forma de vivir en equilibrio con Dios, con los demás y con el mundo. Miqueas (el profeta) lo enuncia con vigor:

“Él te ha dicho, oh, hombre, lo que es bueno.
¿Y qué es lo que Jehová espera de ti?
¡Solo que practiques la justicia, o ames la lealtad
y andes con modestia junto a tu Dios!”
(Miqueas 6:8 TNM)

En términos gerenciales, esto se traduce en decisiones equitativas, reconocimiento justo de los méritos, transparencia constante, incluso cuando el entorno empuja en dirección contraria. Destacando que una gerencia justa no es teórica, ya que se nota en cosas concretas como asignación de tareas y responsabilidades laborales distribuidas con sentido, salarios coherentes, evaluaciones objetivas y, sobre todo, un trato digno para cada persona. A veces, actuar con justicia puede parecer menos eficiente, pero a largo plazo, fortalece la confianza y construye sostenibilidad.

Integridad

La integridad es otro de esos componentes que sostienen al liderazgo desde dentro. Además de “hacer lo correcto”, sino de mantener una sincronía evidente entre lo que se cree, lo que se dice y lo que se hace. Proverbios lo afirma sin rodeos:

“El hombre íntegro actúa con honradez; benditos son sus hijos después de él” (Proverbios 20:7 NTV).

En una organización, la integridad es la base sobre la que se fundamenta cualquier vínculo de confianza. De hecho, un gerente íntegro no cede ante la presión, no se contradice entre su discurso y sus acciones, no utiliza su cargo para beneficio propio; Por el contrario, sabe asumir las consecuencias de sus decisiones. Tal vez no siempre sea visible, pero sin integridad, ningún equipo se sostiene por tiempo prolongado.

Empatía

En ambientes de alta demanda, la empatía puede parecer un lujo, pero es todo lo contrario, se erige como una necesidad. No basta con sentir lo que siente el otro; se trata de comprenderlo desde su historia, de reconocer su humanidad y actuar en consecuencia para aligerar su carga. Retomando el modelo de Jesucristo, actuó muchas veces movido por la compasión (Mateo 9:36) y esa compasión no fue pasiva, lo impulsó a tocar, hablar, sanar, alimentar, a estar presente y hasta llorar (Juan 11:35).

Llevar la batuta gerencial con empatía implica escuchar con atención, mirar más allá del desempeño y entender que detrás de cada persona hay una realidad invisible. Un líder empático no excusa lo injustificable, pero sí elige comprender antes de juzgar y eso, indiscutiblemente, transforma la cultura del trabajo.

Respeto

Respetar no es solo hablar con cortesía. En la visión bíblica, respetar al otro es reconocerlo como portador de dignidad, como imagen de Dios (Génesis 1:27). Este reconocimiento no elimina las jerarquías, pero cambia la forma de ejercerlas. Un gerente que respeta, no impone, no ridiculiza, no silencia, no coacciona, no calumnia, no denigra ni vulnera; más bien, sabe que escuchar voces distintas, enriquece. Cuando el respeto se vuelve práctica habitual, deja de ser un valor suelto y se convierte en parte de la cultura, creando un entorno de confianza y seguridad (1 Pedro 3:15).

"Ámense los unos a los otros con amor fraternal, respetándose y honrándose mutuamente" (Romanos 12:10 NVI)

Humildad

Entre los valores que cuestionan con mayor fuerza los modelos tradicionales de poder se encuentra la humildad. Jesucristo ofreció una enseñanza especialmente significativa al lavar los pies de sus discípulos (Juan 13:14-15). Desde esta perspectiva, liderar implica colocarse al servicio del otro, no como expresión de debilidad, como manifestación de conciencia, madurez interior y disposición del espíritu, cualidades que enriquecen profundamente el ejercicio gerencial.

En la práctica, la humildad se traduce en la capacidad de reconocer errores, solicitar ayuda, ofrecer disculpas y mantenerse abierto al aprendizaje. Esta actitud revela que los liderazgos más transformadores no se basan en la imposición, se construyen desde la cercanía, la apertura y una genuina vocación de servicio hacia el equipo. La humildad se sitúa en el extremo opuesto de la arrogancia y el orgullo, rasgos que suelen reflejar limitaciones profundas en el ejercicio de la gerencia.

“Sean completamente humildes, apacibles y pacientes;
sopórtense unos a otros con amor”
(Efesios 4:2 TNM)

Sabiduría

La sabiduría, tan ponderada en el campo bíblico, es la capacidad de discernir el momento, comprender lo implícito con verdadera perspicacia, actuar con mesura y decidir con justicia. Uno de los reyes de la antigüedad, Salomón, pidió sabiduría, no riquezas, y gracias a ello pudo conducir con equidad a su pueblo (1 Reyes 3:9-12, NTV).

En ambientes organizacionales, la sabiduría permite distinguir lo urgente de lo importante, escuchar sin reaccionar de forma inmediata para y edificar soluciones que tengan en cuenta tanto los resultados como a las personas. En síntesis, la sabiduría es lo que convierte el conocimiento en decisión y la experiencia en visión.

Estos principios señalados, lejos de ser impositivos o idealistas, representan la base ética y espiritual de una gerencia verdaderamente humanista. Cuando se encarnan en el ejercicio cotidiano del liderazgo, no solo reconfiguran al líder, sino al entorno que lo rodea. Y como lo muestra la Escritura Bíblica, estos valores son fruto del carácter cultivado en la intimidad con Dios y en el compromiso con el prójimo.

2.2 La gerencia inspirada en las Escrituras: modelo ético y humanista

Cuando se observa con mayor atención el vínculo entre la fe y la vivencialidad organizacional, queda claro que la Biblia no se limita

a proveer enseñanzas para la vida espiritual o personal, también ofrece criterios éticos y orientaciones prácticas aplicables a la gestión. Este enfoque, lo reitero, no busca imponer lecturas religiosas rígidas, mejor aún, propone un modelo centrado en la dignidad humana y en la construcción del bien común, que recupera valores esenciales para una gerencia con propósito.

Bajo este prisma, liderar no es solo ejecutar procesos con eficiencia; implica ejercitar una responsabilidad ética, relacional, consciente del poder y de su impacto sobre los demás. Jesucristo lo resume de forma fehaciente en una frase que redefine el liderazgo: “Más bien, el que quiera llegar a ser grande entre ustedes tiene que servir a los demás” (Mateo 20:26, TNM). Esta contundente afirmación, que va a contracorriente de la jerarquía tradicional actual, plantea una forma distinta de articular la autoridad, desde la humildad, la compasión y la justicia.

En la voz de Arias (2021), asevera que una gerencia inspirada en las Escrituras no se trata simplemente de aplicar valores cristianos a la administración. En realidad, es repensar el liderazgo desde otro alcance. Para dicho autor, la gerencia es una vocación, un llamado que reconoce al ser humano como un sujeto trascendente. Por eso, el enfoque bíblico además de buscar resultados, pone atención al cuidado de su talento humano, al discernimiento ético y a la creación de sentido dentro de la organización, brindándole encomio, ánimo y protección, pues reconoce que detrás de un buen gerente, hay un cuerpo laboral talentoso que le acompaña.

Este tipo de gestión, en cualquier nivel gerencial, trasciende el plano del discurso y se expresa en acciones concretas. Se manifiesta en un trato justo y respetuoso, en la transparencia y la asertividad con que se desarrollan los procesos de comunicación, en la disposición al diálogo y en el reconocimiento del valor singular de cada integrante del equipo. También se refleja en el interés genuino por el crecimiento de los colaboradores, promovido desde la integridad y libre de actitudes dañinas o simuladas. Desde esta práctica, el gerente asume el rol de acompañante, facilitador y generador de confianza. Más que proclamar valores, los vive en su quehacer cotidiano.

En este punto, las Sagradas Escrituras permiten comprender un modelo de jefatura que no intimida ni se sostiene en el miedo o en normas rígidas e inflexibles, un liderazgo que inspira a partir de la

coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. La fuerza de este gerente radica en el ejemplo, no en la autoridad formal. Esta lógica se aprecia con claridad en la figura de Nehemías, líder bíblico que no se limitó a reconstruir estructuras físicas, trabajó en la restauración de la esperanza colectiva. Su liderazgo fortaleció la confianza y la dignidad del pueblo, promovió el respeto por las disposiciones de la Ley de Moisés como marco de justicia, participación y profundo sentido espiritual (Nehemías 2:17-18, TNM).

Debo hacer énfasis en que proponer una gerencia inspirada en las Escrituras no significa asumir modelos religiosos o imponer creencias; consiste, más bien, en la recuperación de principios universales que muchas veces se han perdido en la lógica moderna de la gestión. Valores máximos como el respeto por la vida, el servicio generoso, la búsqueda y práctica de la justicia, la equidad, el altruismo, la humildad activa y la compasión forman parte tanto de la sinergia bíblica como del pensamiento humanista actual, por lo que no están en conflicto, se refuerzan mutuamente.

Por eso, una gerencia fundamentada en las Escrituras, más que simplemente añadir contenido o rituales religiosos al trabajo, procura una metamorfosis en la forma de hacer liderazgo, a través de la reconciliación técnica con ética, acción con propósito, autoridad con servicio. En este modelo, el gerente no está limitado a operar sistemas, ni llenar formatos controladores de la iniciativa, la creatividad y el ingenio, es dar pasos sólidos que lo consolidan como agente de humanidad. Aparte, es cierto que administra recursos, sí, pero sobre todo cuida vidas. Produce resultados, pero no a cualquier costo, fomentando rectitud, inclusión, esperanza, dignidad, entre otras virtudes.

2.3 El liderazgo de servicio como expresión de espiritualidad organizacional

Entre las expresiones más visibles de la espiritualidad dentro del ámbito organizacional, el liderazgo de servicio ocupa un lugar prominente. Esta forma de liderar no emerge del poder impuesto ni del control estructurado, surge desde dentro de cada individuo, producto de una personalidad delineada por pensamientos superlativos que conceden una disposición auténtica a acompañar, cuidar y elevar a quienes forman parte del equipo.

Así lo confirman los Santos Escritos, como Lucas 6:45, donde señala que “una persona buena saca cosas buenas del tesoro de bondad de su corazón; pero una persona mala saca cosas malas de su tesoro de maldad” (TNM). Por lo que es cuesta arriba contemplar el compendio virtuoso en un gerente que jamás ha nutrido su corazón (vida) con postulados bíblicos, o no ha contado con formación que tribute al crecimiento personal desde la sensibilidad humana. En un entorno donde los modelos tradicionales suelen anteponer la eficiencia al bienestar, liderar desde el servicio se vuelve un acto contracultural, subversivo.

Otro argumento bíblico que evidencia el liderazgo de servicio, a partir de la Biblia, es el que se encuentra en Mateo 23:11, 12

“11 Más bien, que el más grande entre ustedes sirva a los demás.
12 El que se engrandece será humillado, pero el que actúa con humildad será engrandecido” (TNM)

Desde este enunciado por parte de Jesucristo, aparte de hacer alusión al servicio desde los niveles elevados, invita al deslastramiento de las ínfulas de superioridad y auto engrandecimiento, proyectando el resultado de la vivencia de ese precepto. En cuanto al escenario en el que pronunció dichas palabras (las registradas en Mateo) se sitúa en el mundo romano y en la estructura religiosa de su época (escribas y fariseos), donde la grandeza se medía por cuánta gente le servía a otros. No obstante, Jesús invierte la pirámide: la grandeza se mide por a cuánta gente sirves tú.

El pensamiento bíblico expuesto permite comprender que, en el contexto actual, la grandeza de un directivo no se mide por el tamaño de su despacho o por el nivel de su remuneración, se expresa en su capacidad para facilitar el trabajo de los demás y ejercer un servicio auténticamente generoso.

En los pasajes recogidos en Mateo 23:11-12, Jesús encarna de manera ejemplar esta visión del liderazgo. Su gesto de lavar los pies a los discípulos, una tarea asignada a los siervos de menor rango, revela con claridad que el liderazgo verdadero no se fundamenta en la apariencia ni en la jerarquía, se sostiene en la entrega sincera. “Pues si yo, el Señor y el Maestro, les he lavado los pies, ustedes deben lavarse los pies los unos a los otros” (Juan

13:14, NTV). Este episodio trasciende el simbolismo religioso y ofrece una base concreta para pensar una espiritualidad organizacional en la que liderar y servir se comprendan como dimensiones inseparables de una misma práctica.

En el plano actual, producto de las múltiples presentaciones de Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado socializadas en recintos universitarios por parte de aspirantes a grados académicos de pregrado y postgrado, en las cuales he participado en calidad de jurado tutor y evaluador, he constatado cómo las instituciones de vocación pública y privada atraviesan una crisis de liderazgo precisamente porque se ha perdido la conexión entre el líder y el sentido profundo de su función. Abundan las temáticas para el abordaje y mejoramiento del clima organizacional, la resolución de conflictos, estrategias motivacionales y gerenciales para robustecer el bienestar emocional y formativo de los trabajadores, por citar algunos, pero, hasta el momento, no esbozan ninguna recomendación que apunte a la atención desde el enfoque de la espiritualidad.

Frente a esto, el liderazgo de servicio recupera lo esencial: la voluntad e iniciativa bajo un asidero vinculante o de relación. Dicho en otras palabras, no se trata solo de alcanzar metas, sino de cómo se construyen. Siendo neurálgica una transformación del perfil directivo, donde se cuente con líderes capaces de integrar humildad, compasión y paciencia como habilidades centrales, no como rasgos secundarios, siendo los promotores y no los espectadores.

Desde lo organizacional, la espiritualidad no debe verse como un accesorio ni como una experiencia privada sin consecuencias. Al contrario, cuando un líder está enraizado en su arista espiritual, actúa con más claridad ética, crea climas más sanos y responde con madurez ante la dificultad. Esa espiritualidad autóctona no se queda en la persona, se convierte en cultura. Influye en cómo se toman decisiones, cómo se gestiona el conflicto y cómo se celebra el logro colectivo.

En la voz del apóstol Pablo, figura singular de las Escrituras Griegas Cristianas, se percibe una comprensión del liderazgo centrada en el cuidado. Al dirigirse a los superintendentes de las primeras congregaciones, el énfasis no recae en la estructura ni en la eficiencia, se sitúa en la actitud con la que se ejerce la

responsabilidad: “Pastoreen el rebaño de Dios que está a su cuidado... no lo hagan por obligación, sino de buena gana ante Dios; tampoco lo hagan por amor a ganancias deshonestas, sino con empeño; ni actúen como amos de los que son la herencia de Dios, más bien conviértanse en ejemplos para el rebaño” (1 Pedro 5:2-3, TNM). Esta orientación, presente desde el primer siglo, nace de una ética del cuidado que trasciende el ámbito religioso y ofrece una guía pertinente para quienes lideran en contextos organizacionales. Desde esta mirada, dirigir implica asumirse como referente y punto de orientación para otros, con la responsabilidad de guiar, proteger y dignificar el trabajo colectivo.

Esta perspectiva invita a reflexionar sobre el liderazgo de servicio como uno de los factores con mayor impacto en quienes dejan una huella duradera en sus organizaciones. Servir no se reduce a una acción puntual, constituye una forma de estar y de relacionarse, una disposición a crear condiciones para que otros crezcan y desplieguen su potencial. El gerente que asume esta postura no pierde autoridad; construye legitimidad, ya que su influencia no proviene exclusivamente del cargo, se sostiene en la coherencia, la entrega y la confianza que logra generar.

De este modo, el liderazgo de servicio, arraigado en la espiritualidad cristiana y apoyado en una visión de interdependencia, se presenta como un camino sólido para renovar la práctica gerencial. No se plantea como una estrategia motivacional circunstancial, se configura como una manera de vivir el liderazgo. Un estilo que transforma las relaciones laborales, fortalece las comunidades organizacionales y convierte al líder en un referente auténtico de humanidad y sentido. Un liderazgo que deja huella, que cuida y que transforma.

2.4 Análisis de modelos emblemáticos de gestión y liderazgo: José, Nehemías y Jesús

He citado en este libro, ejemplos oportunos de personajes resilientes cuya historia se narra en la Biblia, como lo son José, Nehemías y Jesucristo. No son los únicos de los cuales se pueden derivar enseñanzas aleccionadoras en el plano gerencial. De hecho, a lo largo de las Escrituras se encuentran figuras que, sin llevar títulos administrativos ni formaciones técnicas, han ejercido funciones claramente organizacionales. Sus vivencias, más que relatos distantes, ofrecen referencias prácticas y éticas para el

liderazgo contemporáneo. En particular, la trayectoria de José, Nehemías y Jesús permiten comprender cómo es posible integrar espiritualidad, gerencia y servicio en escenarios complejos, inciertos o conflictivos.

2.4.1 José: visión estratégica y administración prudente

José, hijo del patriarca Jacob, pasó de ser esclavo a ocupar la más alta posición administrativa en Egipto, solo por debajo del faraón. Su liderazgo se construyó desde la adversidad, y se consolidó gracias a su capacidad de interpretación, visión y planificación estratégica.

Ante la amenaza de una gran hambruna, José, gracias a la intervención divina y producto de su ejemplar conducta, además de discernir el sentido del sueño del faraón (Génesis 41:16-30), propuso un modelo organizacional proactivo, el cual consistió en establecer depósitos de grano durante los siete años de abundancia para garantizar la supervivencia en los siete años de escasez. “Por lo tanto, que el faraón busque a un hombre que sea prudente y sabio, y que lo ponga a cargo de la tierra de Egipto” (Génesis 41:33, TNM). A través de este consejo, José demostró capacidad de análisis, visión a largo plazo, organización de recursos, sentido de justicia distributiva y confianza absoluta en su Creador por proveerle la capacidad de prospección.

Lo más significativo es que José no actuó por interés propio, acciono desde una conciencia de propósito mayor, guiado por la sabiduría divina. Más adelante, al reconciliarse con sus hermanos, pues lo habían vendido como un esclavo, afirma: “No me enviaron ustedes acá, sino Dios” (Génesis 45:8, NTV). Esto revela un nivel de espiritualidad bien fecundado, que reconoce que la función gerencial puede ser un canal para cumplir un propósito divino en beneficio colectivo.

2.4.2 Nehemías: liderazgo restaurador y gestión participativa

El libro de Nehemías narra la historia de un líder que, desde su rol como copero del rey, asume la misión de reconstruir los muros de Jerusalén, devastados tras el exilio. Su liderazgo combina elementos espirituales, organizativos, estratégicos y relacionales.

Nehemías comienza con una escucha profunda del sufrimiento del pueblo (Nehemías 1:3), reacciona con oración y discernimiento, y luego planifica con inteligencia. Al llegar a Jerusalén, realiza un diagnóstico silencioso, organiza el trabajo por equipos, asigna tareas específicas según capacidades y motiva a los líderes locales. “Les dije entonces: ‘Ustedes son testigos de la calamidad en que estamos... ¡Vamos! Reconstruyamos el muro de Jerusalén’” (Nehemías 2:17, NTV).

Este tipo de iniciativa gerencial, llevándolo a nuestra realidad, se basa en la movilización de masas, el enfoque participativo y el compromiso con el bien común, sin dejar de lado la firmeza ante la oposición. Nehemías demuestra también una espiritualidad activa, ya que entre sus rutinas está la oración, pero también actúa; escucha a Dios, pero también gestiona recursos y personas. Se puede afirmar que su praxis revela “una gerencia transformadora, que une fe, estrategia y sensibilidad social”.

Nehemías representa al líder que discierne la necesidad, articula recursos, involucra al equipo y sostiene la esperanza aun en medio del conflicto. No impone, sino que inspira. No se victimiza, sino que lidera con fe.

2.4.3 Jesucristo: liderazgo servicial y transformacional desde el ser

Jesús de Nazaret no fundó una organización en términos formales, pero su influencia ha sido estructural e incomparable en la historia humana. Su liderazgo, radicalmente espiritual, fue también organizador, formativo y profundamente vivificante. Él eligió un equipo diverso, los formó a través del ejemplo y la palabra, los empoderó y luego los envió con autonomía. Implementó una estrategia de acompañamiento progresivo, centrada en relaciones personales, diálogo constante, corrección amorosa y construcción de comunidad.

Uno de los momentos más reveladores de su visión del liderazgo con vocación de servicio está en el lavamiento de los pies (Juan 13:1-17), donde ejerce el acto más humilde del servicio, siendo el Maestro. “Más bien, el que quiera llegar a ser grande entre ustedes tiene que servir a los demás” (Mateo 20:26, TNM). Esta frase sintetiza la esencia del liderazgo espiritual, el cual invita a servir, no dominar; elevar, no subyugar.

Desde una perspectiva gerencial, Jesús encarna un modelo de liderazgo vanguardista y profundamente humanista, sustentado en principios que conservan plena vigencia. Su forma de liderar apunta al fortalecimiento integral del ser humano: cada acción posee un sentido claro, cada encuentro se convierte en una oportunidad de transformación y cada decisión se orienta por la compasión y la fidelidad a la misión asumida. De este modo, se consolida la idea de que un liderazgo verdaderamente significativo no se centra en acumular seguidores, se orienta a formar nuevos líderes. Esa fue, precisamente, la esencia del actuar de Jesús.

Los modelos bíblicos de José, Nehemías y Jesús evidencian que el liderazgo espiritual y humanista resulta plenamente viable en la actualidad. No se trata de una construcción abstracta ni de una propuesta idealizada, se trata de una realidad histórica aplicada en contextos diversos y complejos. Aunque sus circunstancias y épocas fueron distintas, comparten rasgos fundamentales como el discernimiento, la constancia en el trabajo, la humildad, la visión de futuro, el sentido de justicia, la preocupación por el bienestar colectivo y una profunda conexión con lo trascendente.

En el escenario contemporáneo, marcado por crisis organizacionales y una creciente pérdida de sentido en los espacios laborales, estos referentes bíblicos continúan ofreciendo orientaciones valiosas para una gerencia más humana y equitativa, anclada en valores que trascienden el tiempo. El liderazgo deja de entenderse como una competencia basada en el conflicto y se comprende como una forma de presencia consciente, de influencia responsable y de servicio genuino, con la capacidad de transformar estructuras organizacionales y, al mismo tiempo, impactar de manera positiva en la vida de las personas.

Capítulo 3

La espiritualidad como clave del liderazgo humanista

3.1 El corazón de la gerencia: recuperar la dimensión espiritual

Los capítulos precedentes han permitido comprender que la praxis gerencial, resignificada a la luz de los principios bíblicos, demanda algo más que destreza técnica o claridad estratégica. Se ha sostenido que el liderazgo ético no se apoya exclusivamente en normativas o marcos teóricos, se encuentra estrechamente ligado al carácter, a los valores y a la coherencia personal de quien lidera. Desde esta perspectiva, resulta imprescindible considerar una dimensión que no puede ser ignorada ni relegada en el ámbito organizacional: la espiritualidad.

Durante décadas, el discurso gerencial se ha desarrollado bajo una visión funcionalista del ser humano. Las organizaciones han sido entendidas como estructuras orientadas a la producción y las personas como piezas destinadas a cumplir funciones específicas. El desgaste de este enfoque se ha vuelto progresivamente evidente. Las dinámicas actuales han obligado a replantear esta concepción y a reconocer a las personas como seres integrales, portadores de historia, subjetividad, sentido y apertura a la trascendencia.

En este marco, Figueredo (ob. cit.) plantea que la gerencia avanzada, concebida como un enfoque emergente, ha incorporado una comprensión ética, relacional y espiritual del liderazgo. Esta postura parte del reconocimiento de que el ser humano no puede fragmentarse en dimensiones aisladas, requiere ser comprendido desde su totalidad. De ahí que el gerente contemporáneo deje de ser visto únicamente como un administrador de procesos para asumirse como un auténtico formador de humanidad.

En ese mismo sentido, Molano (ob. cit.) advirtió que la espiritualidad ha comenzado a ser reconocida como una necesidad dentro del discurso científico contemporáneo. Lejos de su identificación exclusiva con lo religioso, la espiritualidad ha sido entendida como la dimensión que permite al sujeto conectarse consigo mismo, con los otros y con una realidad trascendente. Esta conexión, según el autor, ha sido indispensable para generar sentido en los espacios de trabajo y para sostener procesos de transformación personal y colectiva.

En la autoría de Sosa (2012) la espiritualidad “es, esencialmente, el renacimiento de la realidad interior del Ser, con

transcendencia a una vida plena, libre; elevando el espíritu hacia una perspectiva profunda de vida, donde se visualice claramente el sentido de ésta y convierta al individuo en gestor de su propio futuro, el de la empresa, la comunidad, la sociedad, apegado a valores universales”.

La espiritualidad, por tanto, no puede concebirse como un elemento periférico dentro del liderazgo, se configura como una clave estructural para su fundamento ético. En el ámbito bíblico, esta dimensión ocupa un lugar central en toda vocación de liderazgo. Quien asume la responsabilidad de dirigir desde esta perspectiva está llamado, ante todo, a cultivar su mundo interior. Así lo evidencia la experiencia de Salomón, personaje ampliamente reconocido en las Escrituras Bíblicas, quien al asumir el gobierno no solicitó riquezas ni poder, pidió “sabiduría y entendimiento para gobernar a su pueblo con justicia” (2 Crónicas 1:10, NTV). Esta petición revela una espiritualidad orientada al servicio y al bien común, distante de la búsqueda de beneficios personales.

Este modelo contrasta de manera significativa con las formas de gobernanza centradas en la autoafirmación, la competitividad exacerbada y el control excesivo. La espiritualidad bíblica propone un liderazgo basado en la escucha atenta, la compasión, la comunión y el reconocimiento del valor del otro en todas sus dimensiones. Esta visión pone de relieve una actitud reflexiva que reconoce que el gerente contemporáneo necesita operar desde una lógica más flexible y compleja, capaz de integrar saberes técnicos con habilidades emocionales, relacionales y espirituales. Se trata de un liderazgo que trasciende lo meramente operativo para asumir un carácter formativo y profundamente humano.

En el proceso investigativo que sustenta este libro, diversos gerentes expresaron que, tras años de ejercicio ejecutivo, el mayor desafío no ha estado en la planificación ni en el control, ha residido en el acompañamiento emocional, la gestión de conflictos éticos y la generación de sentido en los equipos de trabajo. En muchos casos, aquello que ha sostenido su vocación no ha sido la eficiencia en sí misma, ha sido la espiritualidad personal, entendida como la conexión con una fuente superior que les ha permitido discernir, perseverar y humanizar su práctica gerencial.

Este testimonio encuentra eco en numerosos relatos bíblicos donde el liderazgo aparece estrechamente vinculado a la vida

espiritual. Un ejemplo significativo es Moisés, presentado en la Biblia como “hombre del Dios verdadero” (Esdras 3:2, TNM) y reconocido por múltiples funciones: líder del pueblo de Israel, mediador de la Ley, profeta, juez, conductor y escritor. Antes de enfrentar los retos del desierto, vivió procesos de silencio, introspección y obediencia, experiencias que evidencian que la espiritualidad no fue un adorno de su liderazgo, constituyó su base más sólida.

Para que esta dimensión espiritual resulte fecunda en el ámbito organizacional, es indispensable desligarla de cualquier forma de imposición o exclusión. La espiritualidad que aquí se propone es inclusiva, abierta y centrada en el reconocimiento del otro como ser valioso, digno y único, así como en la referencia a un Ser Superior que, mediante su Palabra, ofrece principios y preceptos orientados al orden, la integridad y la justicia. Se trata de una espiritualidad que integra, que une y que promueve humanidad, sin exigir uniformidad (Hechos 10:34-35; Romanos 2:11, TNM).

Desde esta perspectiva, la gerencia contemporánea se edifica sobre el respeto a la diversidad, la empatía y el compromiso con el bienestar común. Estos principios armonizan con el mensaje bíblico, que exhorta a los líderes a cuidar, proteger y actuar con rectitud. Tal como se expresa en Miqueas 6:8, se convoca a “hacer lo que es correcto, amar la compasión y caminar humildemente con Dios” (NTV).

La espiritualidad activa que se propone no se limita a discursos religiosos ni a manifestaciones externas. Se expresa en la coherencia entre palabra y acción, en la capacidad de escuchar con bondad, en el ejercicio de la justicia, en la hospitalidad, en la comprensión del poder como servicio y en la disposición a aprender de los errores. Este tipo de líder no busca reconocimiento personal ni se aferra al protagonismo, se reconoce como parte de un proceso colectivo orientado al bien común, con los pies en la realidad y el corazón comprometido con los demás (Proverbios 27:2; Jeremías 9:23; 2 Corintios 10:18, TNM).

En síntesis, la espiritualidad constituye una clave indispensable para resignificar el liderazgo en contextos posmodernos. No se presenta como un recurso circunstancial ni como un discurso pasajero, se afirma como una fuente permanente de sentido, coherencia, virtud y humanismo. Esta dependencia espiritual no

debilita al líder, lo fortalece, al recordarle que su autoridad genuina no proviene del cargo que ocupa, surge de su integridad, de su disposición al servicio y del reconocimiento de que sus capacidades son dones orientados al bien común. Tal como se afirma en Juan 15:5: “Separados de mí, no pueden hacer nada” (NTV).

Así lo valida 1 Corintios 4:7 (TNM)

“Pues ¿quién hace que tú seas diferente a los demás?
En realidad, ¿qué tienes tú que no hayas recibido?
Entonces, si lo recibiste,
¿por qué vas presumiendo como si no lo hubieras recibido?”

Y Santiago 1:17 (TNM) recoge lo siguiente:

“Todos los regalos buenos y todos los dones perfectos
vienen de arriba, descienden del Padre de las luces celestes.
Él no varía ni cambia, como sí cambian las sombras”.

La gerencia humanista, arraigada en una espiritualidad bíblica madura y comprometida, se presenta hoy como un camino viable para transformar las organizaciones desde su interior. No se impone mediante decretos ni estructuras rígidas, se afirma a través del testimonio coherente de quienes lideran. En ese espacio se manifiesta el liderazgo auténtico: no en la estridencia de las órdenes, se expresa en la serenidad de una presencia que inspira confianza, que cuida a las personas y que edifica humanismo en la vida organizacional, como una guía silenciosa orientada al bien del prójimo.

3.2 Gerencia espiritual vs. gerencia mecánica

Uno de los contrastes más reveladores en el análisis de los modelos gerenciales contemporáneos es la oposición entre una gerencia espiritual, centrada en la esencia del ser humano, el propósito, el valor y el respeto a la conexión Divina, y una gerencia mecánica, estructurada desde la eficiencia técnica, la funcionalidad y la lógica instrumental. Ambas visiones responden a formas distintas de gestionar, también a cosmovisiones divergentes sobre el ser humano y el sentido del trabajo.

La gerencia mecánica, herencia del modelo industrial clásico, ha concebido al trabajador como un engranaje dentro de una máquina

productiva. Sus herramientas principales han sido el control, la estandarización, la jerarquía vertical y la medición estricta del desempeño. Bajo esta lógica, el liderazgo se ha centrado en la eficiencia y el éxito se ha medido casi exclusivamente por resultados tangibles.

La revisión documental en lo concerniente a los postulados clásicos de la Administración, señala que este enfoque ha propiciado importantes avances técnicos, pero también ha provocado consecuencias graves en lo humano, como despersonalización, estrés, desvinculación emocional y pérdida de sentido en el trabajo. Cuando la persona es tratada como recurso, deja de sentirse sujeto; cuando se prioriza el procedimiento por encima del vínculo, el tejido organizacional se deteriora. Se gestiona, pero no se transforma; se ejecuta, pero no se cuida.

Frente a esto, la gerencia espiritual se alza como una propuesta integral y renovadora. No desconoce la importancia de la técnica ni la necesidad de resultados, pero sitúa al ser humano en el centro del proceso organizacional. Parte de una comprensión más profunda de la realidad, en la que el trabajo no es solo actividad económica, también espacio de sentido, desarrollo, encuentro y superación.

En las Escrituras, el trabajo se refleja como una vocación, no como una carga. El ser humano es llamado a “labrar y cuidar” (Génesis 2:15, RVR60), lo cual implica una relación de responsabilidad, creatividad y compromiso con el entorno. La gerencia espiritual retoma esta directriz, promoviendo un liderazgo que, más que dirigir, acompaña, forma y renueva.

Otra característica distintiva de la gerencia espiritual radica en la coherencia entre la interioridad del líder y su acción exterior. Esta integración se hace visible en la toma de decisiones, en la manera de relacionarse con las personas, en la capacidad de discernimiento ético y en una visión de largo alcance que supera las urgencias inmediatas. El gerente con fundamento espiritual no gobierna desde la imposición, ejerce su influencia desde la inspiración y moviliza a su equipo a partir del ejemplo. Su gestión no se desarrolla desde la distancia, se construye desde la cercanía, con compromiso y una implicación genuina del corazón.

Un claro ejemplo de esta distinción puede verse en el modo de comunicar. En el caso de la gerencia mecánica, informa; la gerencia espiritual dialoga. La tradicional transmite datos; la emergente construye sentido. Mientras una trata de imponer disciplina, la otra busca generar compromiso. El resultado puede parecer el mismo a corto plazo, pero los efectos culturales y filosóficos son diametralmente distintos.

En atención a lo anterior, El apóstol Pablo, en su carta a los Colosenses, exhorta: “Cualquier cosa que hagan, sea de palabra o de obra, háganlo todo en el nombre del Señor Jesús, y mediante él denle gracias a Dios el Padre.” (Colosenses 3:17, TNM). Esta afirmación eleva el trabajo diario a un prisma sagrada, donde cada acción, incluso la más sencilla, puede convertirse en expresión de propósito y testimonio. La gerencia espiritual asume esta visión, ayudando a cada miembro de la organización a encontrar significado en lo que hace.

El estudio minucioso del enfoque mecánico en la esfera gerencial, pone de manifiesto la convocatoria a empleados exclusivamente eficientes; mientras que la espiritual, líderes conscientes. Una produce resultados rápidos y lucrativos pero frágiles; la otra construye procesos más lentos, pero profundos y sostenibles que enriquecen el alma. Una se basa en la norma estricta e invariable; la otra, en el discernimiento ético y la visión compleja. Y sobre todo, mientras una controla desde fuera, la otra hace un llamado desde dentro.

3.3 La inteligencia emocional invocada en las Escrituras Bíblicas

Durante décadas, el perfil del gerente ideal estuvo dominado por competencias técnicas: planificación estratégica, control de procesos, toma de decisiones racional y conocimiento del negocio. Sin embargo, la creciente complejidad del entorno organizacional ha demostrado que estos elementos, aunque necesarios, no son suficientes. Hoy más que nunca, se reconoce que liderar con eficacia implica liderar desde el interior, desde una consciencia emocional y espiritual bien desarrollada.

La inteligencia emocional, de acuerdo con Goleman (ob. cit.), se define como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás. En los entornos organizacionales, esta competencia se expresa en el manejo

consciente del estrés, en la toma de decisiones reflexivas, en una comunicación empática y en la construcción de relaciones interpersonales sanas. Un gerente con inteligencia emocional no actúa desde la impulsividad; responde desde la madurez, la autorregulación y la lectura sensible del clima emocional de su equipo.

En contextos organizacionales caracterizados por el cambio constante, la inteligencia emocional deja de ser un valor añadido para convertirse en una competencia esencial. Permite sostener equipos cohesionados, anticipar y gestionar conflictos y acompañar procesos de transformación con mayor equilibrio. El líder emocionalmente consciente no se limita a cumplir tareas o alcanzar resultados, se ocupa de cultivar vínculos, cuidar el clima laboral y fortalecer la confianza colectiva.

El desarrollo de esta capacidad en el ámbito laboral configura un perfil gerencial que trasciende la comprensión de los procesos y se orienta hacia la comprensión profunda de las personas. Este tipo de liderazgo no se ejerce desde el control externo ni desde prácticas invasivas, se fundamenta en una inspiración interior que guía la acción. Se trata de un líder capaz de reconocer sus propias limitaciones, solicitar apoyo cuando lo requiere y acompañar a otros con claridad, empatía y humildad, lejos del autoritarismo.

¿Sabías que algunos de los hallazgos de expertos en neurociencia sobre la inteligencia emocional —como los de Marian Rojas Estapé y Mario Alonso Puig— ya reposaban con total claridad en las Sagradas Escrituras? Un ejemplo asombroso se encuentra en:

Proverbios 29:11

El insensato da rienda suelta a todas sus emociones, pero el sabio las tiene bajo control y mantiene la calma.
(Alrededor del año 717 A.C.) (TNM).

Eclesiastés 7:9

No te enojas fácilmente,
porque enojarse está en el corazón de los tontos (TNM).

Eclesiastés 7:21, 22

21 Además, no te tomes a pecho cada palabra que diga la gente;
si lo haces, puede que oigas a tu siervo desearte el mal.
22 Porque en tu corazón sabes muy bien que, muchas veces,

tú mismo les has deseado el mal a otros (TNM).

Proverbios 25:28

“Como una ciudad invadida que no tiene muralla, así es el hombre que no controla su genio” (TNM).

En la vida de Jesucristo se evidencia con claridad un manejo pleno y consciente de las emociones. Su capacidad para leer los corazones, sostener afectivamente a sus discípulos, acompañar el dolor ajeno y mantener la calma en medio de la adversidad revela un equilibrio interior excepcional. Su liderazgo fue firme y, al mismo tiempo, profundamente compasivo y centrado. Tal como se mencionó anteriormente, la expresión “Jesús lloró” (Juan 11:35, RVR60) condensa esta humanidad plena y muestra a un líder que supo amar sin reprimir sus emociones, integrándolas de manera sana a su misión.

Trasladada al ámbito organizacional, la inteligencia emocional impregna el quehacer gerencial de una escucha empática y sensible. Facilita una comunicación clara, decisiones con sentido moral y la creación de entornos donde las personas pueden crecer, rectificar, sanar y contribuir de manera significativa. Se trata de líderes que no imponen su mundo emocional ni se dejan arrastrar por él, reconocen sus emociones, las integran y las orientan hacia una visión compartida.

En términos sustantivos, la inteligencia emocional no constituye una cualidad transitoria, se consolida como una competencia esencial para liderar en contextos humanos y complejos. Su cultivo no responde únicamente a un interés de desarrollo personal, representa una responsabilidad organizacional. Cuando el gerente lidera desde su interior, con empatía, sabiduría y propósito, crea las condiciones para que su equipo despliegue lo mejor de sí y contribuya a la construcción de una cultura laboral que articule la eficiencia con un sentido ético coherente.

3.4 Cómo cultivar un liderazgo con propósito espiritual

El liderazgo se enfrenta a tensiones, que van desde la sobrecarga operativa hasta la crisis de sentido, se hace necesario replantear la función directiva como un proceso de transformación interior, además de una tarea organizativa. Cultivar un liderazgo con propósito espiritual no responde a un ideal abstracto ni a un

lujo emocional, se presenta como una urgencia ética, espiritual y relacional. Implica intencionalidad, formación, práctica constante y apertura a la dimensión más profunda de lo humano.

Un liderazgo con propósito espiritual se caracteriza por estar arraigado en la interioridad del ser. No se ejerce desde el cargo, el título o el estatus, se construye a partir de una vida interior cultivada mediante la escucha atenta, la reflexión, la compasión y la fidelidad al propósito. La conciencia, en este marco, se comprende como una capacidad ética que permite discernir entre lo correcto y lo conveniente, asumir la responsabilidad de las decisiones y sostener acciones que honran la dignidad del otro, aun cuando ello implique renunciaciones personales.

Mujica (ob. cit.) sostiene que la espiritualidad fortalece el carácter del líder y le brinda un horizonte ético y una fuente de energía interior que le permite resistir el desgaste propio de la función directiva. Un líder consciente no actúa movido por automatismos ni por presiones externas, actúa desde la reflexión, el discernimiento y la elección responsable de caminos que generan vida y bienestar colectivo.

Desde la perspectiva bíblica, este enfoque del liderazgo tiene raíces profundas. En los Salmos, el rey David eleva una súplica que revela esta comprensión interior del liderazgo: “Examíname, oh Dios, y conoce mi corazón; pruébame y conoce mis pensamientos” (Salmo 139:23, RVR60). Esta oración expresa la convicción de que el liderazgo auténtico no se origina en lo externo, se gesta en el corazón que se deja formar. En ese sentido, el alma del líder constituye su principal espacio de aprendizaje y transformación.

Aquí te propongo, para cultivar un liderazgo con propósito espiritual, cinco caminos clave:

1. Espiritualizar el día a día

Colosenses 3:23

Cualquier cosa que ustedes hagan, háganla con toda el alma como si fuera para Jehová (Dios) y no para los hombres (TNM).

No se trata de convertir el espacio de trabajo en un lugar puramente religioso, sino de hacer del trabajo un espacio espiritual; un lugar donde se viva con propósito, se honre la dignidad, se busque la justicia y se respire humanidad. Hacer todo

como regalo al Creador Universal. El texto base refuerza la idea de resignificar el trabajo. Al realizar las tareas "de toda alma" para Dios, el líder convierte lo cotidiano en un acto de adoración y servicio con probidad, elevando la dignidad de su labor más allá de una simple obligación laboral.

2. Practicar la autoconciencia

2 Corintios 13:5

“Sigán examinándose para saber si están firmes en la fe. Sigán comprobando lo que ustedes mismos son” (TNM).

El líder con conciencia se detiene a revisar sus motivaciones, sus emociones y sus reacciones. No dirige desde la negación de sí mismo, más bien busca el reconocimiento de sus límites y potencialidades. Este ejercicio requiere espacios de silencio, tiempos de examen interior y disposición a recibir retroalimentación honesta. Como enseña Proverbios: “El sabio es cauteloso y se aparta del mal, pero el insensato es imprudente y confía demasiado en sí mismo” (Proverbios 14:16, TNM).

Adicionalmente, el pasaje bíblico de cimienta, alude a que la autoconciencia requiere un "examen interior". El líder no se deja llevar por el ego o la confianza ciega, sino que constantemente evalúa sus motivaciones y su estado espiritual para mantenerse alineado con sus valores.

3. Cuidar la relación con el otro

Filipenses 2:3, 4

“No hagan nada motivados por un espíritu conflictivo o egocéntrico, sino que humildemente piensen que los demás son superiores a ustedes, 4 mientras buscan no solo sus propios intereses, sino también los de los demás” (TNM).

Este pensamiento divino es el nido de la empatía en el liderazgo. Prioriza la relación sobre el rendimiento personal, instando al líder a mirar con humildad y compasión las necesidades de su equipo. El epicentro del liderazgo se forja en el vínculo. Escuchar activamente, mirar con compasión, corregir con respeto, acompañar procesos personales y reconocer la voz del otro, son parte de los actos que humanizan el ejercicio del poder.

4. Anclar el liderazgo en valores permanentes

Proverbios 11:3

**“A las personas rectas las guía su integridad,
pero a las traicioneras las destruirá su perversidad” (TNM).**

La integridad, la justicia, la verdad, la humildad y la misericordia no son debilidades, sino fuentes de autoridad moral. José, Nehemías y Jesús no lideraron desde la manipulación, sino desde la coherencia entre lo que creían, decían y hacían. Su autoridad venía de su carácter, no de sus recursos. En un mundo cambiante, los valores son la verdadera ancla. En función del pasaje bíblico propuesto, la autoridad moral nace de la coherencia. La integridad (la unidad entre lo que se cree y lo que se hace) es el ancla que protege al líder y le otorga una guía clara en momentos de cambio.

5. Disponer el corazón al servicio

Mateo 20:26, 27

“26 Entre ustedes no debe ser así. Más bien, el que quiera llegar a ser grande entre ustedes tiene que servir a los demás 27 y el que quiera ser el primero entre ustedes tiene que ser esclavo de los demás” (TNM).

Desde este punto de partida bíblico, la palabra "esclavo" enfatiza la entrega total del líder al bienestar del grupo, vaciándose de cualquier deseo de poder o vanagloria personal para enfocarse en el beneficio de quienes le secundan y forman parte de su gestión. Además, servir no es una técnica, sino una decisión existencial. Jesús afirmó que “el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir” (Mateo 20:28, RVR60). En esta máxima, el líder está dispuesto a llenarse de propósito.

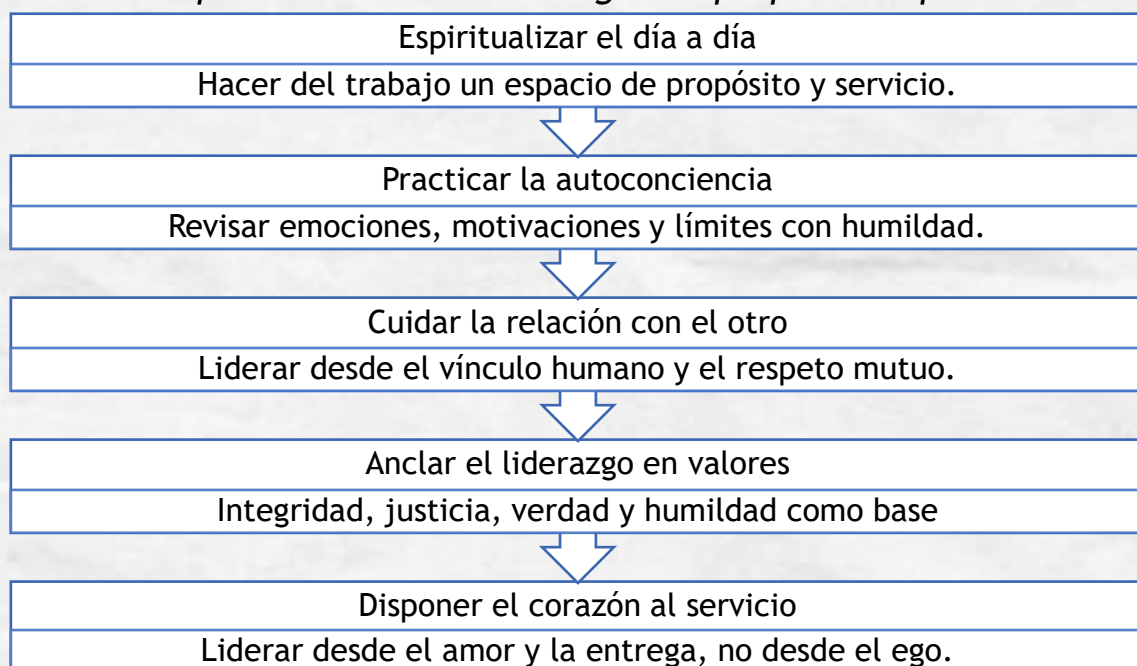
Este apartado nos permite reconocer que cultivar una gestión gerencial con propósito espiritual, implica una revolución silenciosa, cambiar la lógica del poder por la del cuidado; pasar del control a la presencia; del hacer compulsivo al ser profundo.

Este tipo de liderazgo no solo transmuta organizaciones, sino también vidas, porque deja un sello en lo invisible: en la cultura, en las relaciones, en el sentido compartido.

Y como enseña la Escritura: “Sobre toda cosa guardada, guarda tu corazón; porque de él mana la vida” (Proverbios 4:23, RVR60). La gerencia espiritual con propósito comienza, siempre, en el corazón del líder. El cuadro 1 resume visualmente estos elementos esenciales.

Cuadro 1

Itinerarios para cultivar un liderazgo con propósito espiritual.



Capítulo 4

Postmodernidad, complejidad y caos organizacional

4.1 Nuevos escenarios, nuevos desafíos

Los capítulos anteriores han permitido sentar las bases de una praxis gerencial inspirada en principios éticos y espirituales, tomando como referencia las Escrituras Bíblicas y el pensamiento humanista. No obstante, para comprender plenamente el sentido de esta propuesta, es imprescindible reconocer el contexto sociocultural en el que la gerencia actual se ha desarrollado. Se trata de un contexto intensamente marcado por la postmodernidad: incertidumbre, fragmentación, cambios acelerados y complejidad creciente.

La postmodernidad no es simplemente una etapa posterior a la modernidad; constituye un quiebre con sus aciertos: donde antes predominaba la confianza en el progreso lineal, ahora se ha instalado la sospecha y el cuestionamiento, donde se esperaba orden, han emergido el desorden, el ruido y el exceso de información. En este escenario, las organizaciones han sido impactadas por estas transformaciones, de forma directa, acelerada y, en muchos casos, caótica.

La fragmentación del conocimiento, el debilitamiento de los referentes culturales, el cambio continuo y la presión por resultados inmediatos han generado ambientes laborales tensos, despersonalizados y, en muchos casos, emocionalmente inestables. Se ha promovido una lógica de eficiencia que, sin equilibrio, ha terminado por desdibujar el sentido profundo del trabajo y el valor del ser humano en la organización. En este contexto, la gerencia ha debido redimensionarse.

El pensamiento complejo, formulado por Edgar Morin, ha ofrecido una vía para interpretar esta nueva realidad. Morin (ob. cit.) ha sostenido que la realidad no puede ser reducida a partes separadas, sino que debe ser abordada desde una visión integradora, capaz de asumir la contradicción, la incertidumbre y la interacción de múltiples dimensiones. Este enfoque ha cuestionado los esquemas lineales y ha planteado la necesidad de una nueva racionalidad: una que no excluya lo emocional, lo simbólico ni lo espiritual.

Aplicado al ámbito organizacional, el pensamiento complejo invita a comprender que las empresas son sistemas vivos, interdependientes, dinámicos, y que en ellas coexisten múltiples

fuerzas en tensión. Las decisiones gerenciales, por tanto, no pueden ser reducidas a cálculos técnicos; deben considerar también factores éticos, relacionales, simbólicos y espirituales. Como lo ha planteado Arias (ob. cit.), la gerencia avanzada debe ser capaz de dialogar con el entorno complejo sin perder el centro humanista que la sostiene.

El pensamiento complejo procura la integración de las diferentes formas simplificadas de pensar del ser humano dentro de la organización, y en consecuencia, es opuesto y rechaza el pensamiento y las actitudes reduccionistas. Por ello, a nuestro entender, el pensamiento complejo es clave para propiciar y generar los cambios que las organizaciones, la sociedad, el individuo y el planeta requieren para garantizar su subsistencia en medio del caos.

La Biblia ha ofrecido numerosos relatos en los que el caos no desaparece de manera inmediata, es asumido y afrontado con sabiduría, fe y discernimiento. El libro de Génesis inicia con la narración del caos primitivo, a partir del cual Dios da origen al orden, la belleza y el propósito: “La tierra no tenía forma y estaba vacía. La oscuridad cubría la superficie de las aguas profundas, y la fuerza activa de Dios se movía de un lado a otro por encima de las aguas” (Génesis 1:2, TNM). Esta escena fundacional permite comprender que el caos no impide la creación; se presenta como el escenario desde el cual emerge la transformación.

De manera semejante, en contextos de crisis organizacional, el gerente que actúa desde una espiritualidad madura reconoce el caos como parte de la experiencia humana. Su labor consiste en otorgar sentido, fortalecer la confianza y acompañar a su equipo dentro de la complejidad existente. Nehemías, frente al panorama de ruina y desorganización de Jerusalén, avanzó más allá del diagnóstico de la situación y logró movilizar voluntades, restaurar vínculos y reconstruir desde la integración de la oración con la acción estratégica (Nehemías 2:17-20, TNM).

Este liderazgo espiritual y complejo es posible solo cuando el gerente ha cultivado su interioridad. En un entorno que presiona por respuestas rápidas y visibles, el líder necesita espacios de silencio, de discernimiento y de formación personal. Como lo expresa Proverbios 4:23: “Más que cualquier otra cosa, protege tu corazón, porque de él brotan las fuentes de la vida” (TNM). En

tiempos de caos, es el corazón bien cuidado el que da lugar a decisiones lúcidas y acciones justas.

Rodríguez (2023) en sus reflexiones en torno a la complejidad, nos invita a tener presente, según lo ha señalado Morín, en su larga lista de publicaciones, que la complejidad exige actuar más allá del reduccionismo y de la objetivación. No es tan cierto que podamos observar y vivir la realidad desde una objetividad total y absoluta sin considerar los sentimientos, las emociones, la esencia del ser humano, sus creencias, sus circunstancias, pues forman parte de la convivencia organizacional.

Lo que expresa Rodríguez (ob. cit.) se relaciona con el principio dialógico, característico del pensamiento complejo de Morin, a través del cual se comprende la coexistencia de una diversidad de aspectos duales al interior de cualquier organización social: familia, instituciones, empresas, al igual que la diversidad de caracteres, pensamientos, actitudes y comportamientos de las personas que las constituyen, que generan tanto sinergias como antagonismos en la vida diaria de la organización. Consideraciones para tener en cuenta en la gerencia postmoderna.

Por ello, los avances experimentados y el surgimiento de las nuevas propuestas teóricas y epistémicas nos orientan a pensar la realidad como compleja y transdisciplinar, es decir, no existen formas únicas y totalmente apropiadas de liderar, gerenciar, tomar decisiones y relacionarnos en las organizaciones. Por tanto, La Biblia se convierte en una fuente considerable de atención, fundamentada en la multiplicidad de hechos, vivencias y de vida ejemplares para actuar, sobre la base de principios, que mantienen una indiscutible vigencia en la actualidad. Reconocerlo, es parte de entender la complejidad en el mundo gerencial de la vida postmoderna de hoy.

Desde esa perspectiva, vivir la complejidad implica para el gerente aprender a actuar sin tener todas las certezas, acompañar procesos sin forzar resultados y sostener visiones que integren el corto, mediano y largo plazo. Implica también estar dispuesto a escuchar, a revisar sus supuestos y a construir liderazgo desde la vulnerabilidad. Esta forma de liderar exige madurez espiritual y disposición a servir, más que a imponer. El gerente de avanzada, postmoderno, reconoce que lo emocional, lo racional y lo ético, forman parte de cada miembro de la organización.

En la Biblia, con el liderazgo ejemplar de Jesús, se observa que, al enfrentar contradicciones, rechazo y conflictos, respondió con compasión, firmeza y servicio. Resolvió con paciencia, dando siempre el ejemplo, buscando entendimiento y transformación, animando la convivencia en paz. De allí su mensaje: “La paz les dejo, mi paz les doy. No se la doy como el mundo la da” (Juan 14:27, TNM). Esta paz no ha sido ausencia de caos, sino serenidad interior en medio de él: “sin angustia y sin miedo en el corazón”.

Sobre este particular, la gerencia postmoderna, de avanzada, se desarrolla en un escenario complejo, donde la Biblia, lejos de ser un texto desconectado de esta realidad, nos ofrece claves ejemplificantes y acertadas para enfrentarla: no desde la evasión, sino desde la responsabilidad, la esperanza y la sabiduría. Estas claves no niegan los avances del conocimiento organizacional, al contrario, permite integrarlos en una visión más amplia, más humana, en correspondencia a la realidad contemporánea. Este es el desafío y, al mismo tiempo, la oportunidad para construir organizaciones más conscientes, más justas y resilientes en medio de la incertidumbre.

4.2 ¿Qué caracteriza la era postmoderna?

La era postmoderna ha transformado radicalmente el modo en que las personas piensan, se relacionan, trabajan y se comportan. A diferencia de épocas anteriores, más estructuradas, lineales y predecibles, el presente postmoderno se caracteriza por la velocidad, la incertidumbre, la fragmentación y la ansiedad. Estos rasgos no son sólo descripciones sociológicas, son realidades que atraviesan las organizaciones, los equipos de trabajo y, en especial, el corazón de quienes las dirigen.

4.2.1. Velocidad

Vivimos en una época donde todo ocurre deprisa. La información circula en tiempo real, las decisiones deben tomarse al instante y los cambios se suceden con ritmo vertiginoso. Esta aceleración permanente genera un tipo de gerencia reactiva, que responde más que reflexiona, y que a menudo sacrifica el discernimiento ético por la necesidad de atender lo más urgente, en desatención de lo más importante.

Para Rodríguez (ob. cit.) el fenómeno de la inmediatez socava valores, virtudes y capacidades en el ser humano llevados por la prisa, valorando la rapidez y la velocidad de las ocurrencias, dejando de lado el diálogo, la presencia plena y la convivencia afectiva. Es alarmante como se descuidan las buenas relaciones en las organizaciones por el apresuramiento en resolver, en activar procesos y culminar tareas.

En ese marco de consideraciones, las Sagradas Escrituras, nos lleva a la reflexión. El Salmo 46:10 nos recuerda una clave espiritual: “Estad quietos, y conoced que yo soy Dios” (RVR60). Este llamado a la quietud no es pasividad, sino una invitación a detenerse para discernir con sabiduría y propósito. La gerencia postmoderna necesita recuperar tiempos de pausa para evitar decisiones aceleradas y vacías.

4.2.2. Incertidumbre

La postmodernidad no solo acelera el ritmo, sino que también rompe con la estabilidad de los modelos tradicionales. Las estructuras jerárquicas, los planes a largo plazo, y las identidades organizacionales sólidas han dado paso a dinámicas volátiles, cambiantes y ambiguas. Ya no se sabe con certeza qué ocurrirá, ni cómo reaccionará el entorno.

La incertidumbre, definida en Manucci (2006), se plantea como la imposibilidad de predecir la situación de un sistema complejo, como lo es una organización, a lo largo del tiempo. Sin embargo, tenemos la posibilidad de gestionar la incertidumbre a través de la comunicación estratégica y la complejidad del entorno. En este escenario, el gerente espiritual debe ser un navegante en aguas inciertas, más que un custodio de estándares estables. Esto requiere tolerancia al riesgo, flexibilidad mental y, sobre todo, una espiritualidad que ancle el corazón en medio de las tormentas.

La Biblia, como referencia fundamental en este libro, no niega la incertidumbre, y más bien nos orienta a sosegarlos frente a ella: Filipenses 4:6: “No se angustien por nada. Más bien, en cualquier situación, mediante oraciones y ruegos, y dando gracias, háganle saber a Dios sus peticiones”. No estoy sugiriendo dejar todo en oraciones y peticiones a Dios, la recomendación es no dejarse llevar por la angustia, y a sabiendas de que la incertidumbre es un factor que afecta significativamente los

procesos organizacionales, su análisis y su gestión debe llevarse a cabo desde la calma, la confianza, la fe y la esperanza.

4.2.3. Fragmentación

En esta época también se ha fragmentado el conocimiento, la cultura y las relaciones. Se ha perdido la visión integradora de lo humano. Las personas pueden sobresalir en lo técnico, pero carecer de formación emocional o ética; se logran metas financieras, pero a costa del desgaste humano; se organizan equipos, pero sin vínculos sólidos. Este tipo de fragmentación afecta directamente a la gerencia. El líder que no tiene una visión integral tiende a ver tareas, no personas; resultados, no procesos; números, no historias. La gerencia espiritual propone recuperar la unidad interior y comunitaria, articulando razón, emoción, cuerpo, espíritu y contexto.

4.2.4. Ansiedad

Como consecuencia de la velocidad, la incertidumbre y la fragmentación, aparece otro rasgo distintivo: la ansiedad. Es una ansiedad difusa, muchas veces invisible, que se manifiesta en el cuerpo, en el tono de los equipos, en la fatiga emocional y en la desconfianza. Los líderes, muchas veces sin saberlo, cargan con esta ansiedad colectiva, y terminan afectados emocionalmente.

La ansiedad en esta época, alimentada por la prisa, la competitividad, la inmediatez y la incertidumbre, no sólo es propia de la postmodernidad, sino que forma parte de la presión ante la necesidad de tomar decisiones acertadas, por lo que suele generar niveles elevados de estrés y agotamiento mental en los cargos de alta responsabilidad.

En las Escrituras Bíblicas, la ansiedad no es ignorada, sino asumida con una promesa: “Echando toda vuestra ansiedad sobre él, porque él tiene cuidado de vosotros” (1 Pedro 5:7, RVR60). Esta confianza no elimina la dificultad, pero reconfigura la forma de enfrentarla. El líder espiritual no está exento de ansiedad, pero sabe dónde depositarla.

4.3 El pensamiento complejo: nueva forma de mirar la realidad

Frente a la nueva realidad, una era que se ha definido como: “de la información y del conocimiento”, se vuelve urgente transformar también la manera en que se comprende y se interpreta esa realidad. No basta con cambiar las herramientas; es necesario cambiar la mirada y repensarla desde el pensamiento complejo, propuesto por el filósofo y sociólogo Edgar Morin, como un camino alternativo para liderar, gerenciar y habitar el mundo con mayor conciencia.

Durante mucho tiempo, el pensamiento moderno funcionó sobre la base de la separación, la simplificación y la causalidad lineal. Se pensaba que para entender algo había que dividirlo en partes, ordenarlo jerárquicamente y buscar una causa clara para cada efecto. Esta lógica ha servido en muchos campos, pero ha demostrado ser insuficiente para abordar realidades humanas, sociales y organizacionales, donde los factores se entrelazan, se afectan mutuamente y evolucionan de manera no lineal.

El pensamiento complejo propone ver la realidad como un sistema interconectado, dinámico y multidimensional. Morin (ob. cit.) sostiene que la complejidad no es caos, aunque el caos forme parte de ella, sino “tejido de relaciones múltiples entre elementos diversos que conforman un todo”. Desde esta perspectiva, liderar no consiste en controlar variables aisladas, sino en hilvanar sentido, articular relaciones y navegar entre tensiones.

Aplicado a la praxis gerencial, el pensamiento complejo exige dejar atrás modelos rígidos, autoritarios y excesivamente normativos, para adoptar enfoques más abiertos, reflexivos y adaptativos. El gerente ya no es un controlador de procesos, sino un articulador de sentidos, un lector de contextos, un facilitador de relaciones y un constructor de comunidad.

Rincón (2019) y Rivero Rodríguez (2025) afirman que la gerencia espiritual solo puede entenderse en clave compleja, porque trabaja con dimensiones diversas e integradas: lo técnico, lo humano, lo ético, lo emocional y lo espiritual. Un liderazgo que desconoce esta diversidad corre el riesgo de simplificar en exceso, cosificar procesos o generar respuestas parciales a problemas profundos.

Dado que el pensamiento complejo relaciona y articula diferentes elementos y actores que interactúan e inciden en la toma de decisiones, el liderazgo y la resolución de conflictos en las organizaciones, también se puede emplear como una herramienta para propiciar la resolución de los problemas gerenciales. La gerencia en la postmodernidad requiere del manejo de las complejidades de la época y de la comprensión de sus sistemas en sus múltiples facetas, de allí que permita un accionar más consciente, más efectivo y humano.

Aunque el pensamiento complejo nace de la filosofía y las ciencias sociales, encuentra una profunda resonancia en la espiritualidad bíblica. Las Escrituras no presentan una visión simplificada de la vida, por el contrario, reconocen la complejidad del ser humano, la tensión entre libertad y responsabilidad, el misterio del sufrimiento, la paradoja del poder que sirve y la presencia de lo divino en medio de la incertidumbre.

Por ejemplo, Jesús enseñó en parábolas e ilustraciones no para simplificar e impresionar, sino para invitar a pensar, a profundizar, a integrar. Las parábolas no ofrecen respuestas únicas, sino caminos de interpretación. En ese sentido, el pensamiento de Jesús fue profundamente complejo, no por oscuro, sino por integral. El líder, con perspectiva espiritual, por tanto, debe estar dispuesto a habitar y convivir el misterio, a gerenciar sin todas las respuestas, a tomar decisiones éticas en medio de la ambigüedad, como lo plantea Morin (ob. cit) cuando se refiere a que pensar complejamente exige “una reforma del pensamiento”, es decir, una conversión de la mirada. Y esta conversión es afirmativamente espiritual: ver con otros ojos y discernir con profundidad.

Asumir el pensamiento complejo como base del liderazgo es reconocer que la realidad no se deja encerrar en fórmulas ni protocolos, y que liderar hoy exige apertura, humildad y conciencia. Un gerente espiritual debe ser también un pensador complejo: alguien capaz de integrar dimensiones, convivir con tensiones, blindar procesos y generar sentido en medio del desorden.

Este tipo de liderazgo no simplifica la vida, pero la llena de esperanza. Y como enseña el apóstol Pablo: “Ahora vemos por espejo, oscuramente; mas entonces veremos cara a cara” (1 Corintios 13:12, RVR60). Esta confesión no es resignación, sino

humildad: aceptar que no todo se comprende por completo, pero que aún en medio de la complejidad, se puede gestionar con fe, con sabiduría y con amor.

4.4. Diálogo entre la biblia y la postmodernidad

En la atmósfera postmoderna, marcada por la relatividad, la fragmentación, la incertidumbre y el desencanto frente a los grandes relatos, puede surgir la impresión de que la Biblia ha perdido vigencia como fuente de orientación o como interlocutora válida. Esta percepción responde con mayor fuerza a una lectura reduccionista que a una evaluación histórica y espiritual rigurosa. La cuestión central no radica en determinar si la Biblia puede ocupar un lugar dentro del discurso postmoderno, radica en establecer si posee la capacidad de entablar diálogo con él. A la luz de lo desarrollado, la respuesta es afirmativa.

La Biblia, abordada con apertura y sin prejuicios, ofrece aportes significativos al mundo postmoderno. Su valor no se encuentra en una función técnica, reside en su capacidad para aportar sabiduría orientada a convivir con el caos, ejercer liderazgo con sentido y sostener la esperanza en escenarios complejos. Las Escrituras Bíblicas no se reducen a un conjunto de normas rígidas; presentan relatos, principios, itinerarios y testimonios que dialogan con las inquietudes más profundas de la época actual.

En el contexto postmoderno, las relaciones tienden a volverse frágiles y superficiales, y las personas corren el riesgo de ser percibidas como números, funciones o productos. Frente a esta lógica, la Biblia afirma con claridad que cada ser humano es imagen de Dios (Génesis 1:27). Esta visión trasciende lo confesional y se inscribe en una comprensión radicalmente humana de la dignidad. Reconocer al otro como portador de valor intrínseco constituye un fundamento sólido para una gerencia basada en el respeto, la equidad y la justicia.

Jesús refuerza esta perspectiva al declarar: “Todo lo que le hicieron a uno de estos hermanos míos más pequeños, me lo hicieron a mí” (Mateo 25:40, TNM). Desde esta lógica, el valor humano no queda supeditado a la productividad, se vincula con la compasión. En el ámbito organizacional, este principio se traduce en prácticas de inclusión, cuidado, liderazgo ético y construcción de culturas laborales más humanas.

Uno de los rasgos más visibles de la postmodernidad es la experiencia de vacío existencial. El debilitamiento de los relatos fundantes ha dejado a muchas personas sin orientación clara, desplazándose entre opciones diversas sin un horizonte definido. La Biblia no ofrece soluciones inmediatas, presenta una narrativa profunda de sentido: el ser humano es comprendido como alguien llamado, acompañado y enviado. La vida adquiere propósito y el trabajo puede convertirse en expresión de ese propósito.

El apóstol Pablo afirma: “Porque somos hechura suya, creados en Cristo Jesús para buenas obras” (Efesios 2:10, RVR60). Esta afirmación otorga identidad y misión al sujeto contemporáneo. Desde esta perspectiva, el liderazgo espiritual gestiona procesos y, al mismo tiempo, ayuda a las personas a conectar con el sentido profundo de lo que realizan.

En el contexto actual, numerosas voces han denunciado los abusos del poder y las jerarquías autoritarias. Este proceso ha derivado también en escenarios de debilitamiento de la autoridad, liderazgos sin dirección clara y decisiones carentes de fundamentos éticos. La Biblia presenta una concepción distinta del poder: un poder orientado al servicio, al acompañamiento y al cuidado. El gesto de Jesús al lavar los pies de sus discípulos (Juan 13) expresa una forma de liderazgo contracultural, donde la autoridad se ejerce a través del cuidado y no del control. Esta imagen resulta aplicable a la gerencia contemporánea: el gerente espiritual inspira desde la interioridad, acompaña con humildad y actúa desde una ética del servicio.

En un entorno donde predomina la relativización de la verdad y la negociación constante de los principios, el mensaje bíblico propone un camino de sabiduría basado en el discernimiento. El libro de Proverbios ofrece orientaciones prácticas para vivir con prudencia, justicia, integridad y humildad. “Confía en Jehová con todo tu corazón, y no te apoyes en tu propio entendimiento” (Proverbios 3:5, TNM). Esta sabiduría resulta especialmente relevante para líderes que enfrentan decisiones éticamente complejas.

Arroyo (2022) y Lugo (2025) coinciden en señalar que, en contextos postmodernos, el gerente requiere competencias técnicas y también una orientación interior que le permita decidir

con coherencia. La Biblia, entendida como fuente espiritual, puede ofrecer ese horizonte cuando se aborda con profundidad y disposición al discernimiento. Desde esta perspectiva, se confirma que la Biblia puede dialogar con la postmodernidad a partir del encuentro y la reflexión. Sus relatos, principios y figuras aportan respuestas significativas a desafíos contemporáneos como el vacío de sentido, la fragmentación comunitaria, la crisis del poder y la ambigüedad moral. Para el gerente espiritual, las Escrituras continúan siendo una guía viva, no por la provisión de protocolos operativos, por su capacidad de iluminar el camino en medio del caos, promover un liderazgo con sentido humano y sostener una práctica orientada al propósito.

Capítulo 5

Praxis gerencial inspirada en las Escrituras

5.1 De la inspiración a la acción: la Gerencia y la Biblia

En los capítulos anteriores se ha desarrollado una propuesta que ha pretendido reorientar la comprensión de la gerencia en el contexto postmoderno. Se ha argumentado que, frente al caos, la fragmentación y la pérdida de sentido que caracterizan a muchas organizaciones actuales, el liderazgo necesita ser oxigenado espiritualmente. Este capítulo propone dar un paso más: pasar de la inspiración a la praxis. ¿Cómo se traduce una visión espiritual del liderazgo en acciones concretas dentro de la organización? ¿Qué significa, en términos prácticos, ejercer una gerencia inspirada en las Escrituras?

En primer lugar, se debe comprender que la praxis gerencial, más que una aplicación mecánica de técnicas ha sido una forma de estar en el mundo. Ha implicado no solo lo que se hace, sino también cómo se hace y desde qué convicciones. Esta praxis no ha sido neutral. Ha estado cargada de sentido, ha transmitido valores y ha moldeado culturas. Por ello, todo gerente, consciente o no, ha sido un formador. Su manera de tratar al equipo, de comunicar, de resolver conflictos, de tomar decisiones, ha sido siempre un testimonio, para bien o para mal.

Desde esta mirada, las Escrituras han ofrecido una orientación que no se ha quedado en lo doctrinal, ha atravesado la vida cotidiana. Han presentado un modelo de liderazgo que ha integrado fe y acción, interioridad y compromiso, contemplación y transformación. Veamos la práctica gerencial, sustentada en la Biblia, desde varios requerimientos.

5.2 Clima Organizacional

“Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta”. García y Zapata (2008).

¿Ofrece la Biblia recomendaciones sólidas para fortalecer este concepto? Permíteme mostrarte, al menos, dos aportes bíblicos fundamentales.

Colosenses 3:12-14

12 Por lo tanto, como escogidos de Dios, santos y amados, vístanse de tierna compasión, bondad, humildad, apacibilidad y paciencia. 13 Sigant soportándose unos a otros y perdonándose con generosidad incluso si alguno tiene una razón para quejarse de otro. Jehová los perdonó con generosidad a ustedes, así que hagan ustedes igual. 14 Pero, además de todo esto, vístanse de amor, porque es un lazo de unión perfecto (TNM).

Romanos 12:17-21

17 No devuelvan mal por mal a nadie. Tengan en cuenta lo que toda la gente piensa que está bien. 18 Si es posible, hasta donde dependa de ustedes, vivan en paz con todos. 19 Amados, no se venguen, sino cédanle el lugar a la ira. Porque está escrito: “‘Mía es la venganza; yo les daré su merecido’, dice Jehová (Dios)”. 20 Más bien, “si tu enemigo tiene hambre, aliméntalo; si tiene sed, dale algo de beber; porque haciendo esto amontonarás brasas ardientes sobre su cabeza”. 21 No te dejes vencer por el mal, sino sigue venciendo el mal con el bien (TNM).

Solo puedo comentar que es fascinante cómo estos pasajes bíblicos, escritos hace casi dos milenios, contienen el ADN de lo que hoy conocemos como habilidades blandas (soft skills) y responsabilidad social interna. Al aplicarlos al clima organizacional, transformamos una estructura rígida en un ecosistema saludable.

Aquí te explico cómo estos preceptos impactan la empresa e incluso, como se vinculan con autores clave del campo gerencial moderno.

Colosenses 3:12-14: La base de la cohesión y empatía

Este pasaje se enfoca en el carácter del colaborador y la calidad de las relaciones interpersonales.

Compasión, bondad y humildad: En el entorno laboral, esto puede traducirse en seguridad psicológica. Cuando los líderes son

humildes y bondadosos, los empleados se sienten seguros para innovar y admitir errores sin miedo a represalias.

Soportarse y perdonarse: Es la base de la gestión de conflictos. En lugar de permitir que los resentimientos pudran el clima organizacional, el perdón permite "limpiar el aire" y seguir adelante.

El amor como lazo de unión: En términos corporativos, es el compromiso (lo que en inglés sería el engagement) y la cultura de pertenencia.

Les señalo algunos autores que, no citando de las Escrituras y, sin embargo, sus propuestas fortifican la vigencia bíblica:

Daniel Goleman (Inteligencia Emocional, 1995): Las virtudes mencionadas (paciencia, humildad, compasión) son componentes clave de la autogestión y la empatía, pilares para un liderazgo resonante.

Amy Edmondson (La organización sin miedo, 2018): Su teoría sobre la seguridad psicológica resuena con la idea de "soportarse y perdonarse", creando entornos donde el error no es castigado, sino visto como aprendizaje.

Comentando lo citado en Romanos 12:17-21, este texto ofrece una guía táctica sobre cómo manejar la fricción y la hostilidad en el trabajo.

"No devuelvan mal por mal": Rompe el ciclo de la política interna tóxica y el "ojo por ojo" que destruye departamentos enteros.

"Vivan en paz con todos": Fomenta una cultura de colaboración radical, ya que no pide que todos sean mejores amigos, sino que mantengan un estándar de respeto profesional que facilite el flujo de trabajo.

"Vencer el mal con el bien": Es el concepto de Liderazgo de servicio o comunicación asertiva frente a la agresión. Responder a un ataque con un resultado positivo o una actitud constructiva desarma la toxicidad.

Autores vinculantes con la esencia divina de la Biblia:

Stephen Covey (Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, 1989): El precepto de buscar la paz y no vengarse se alinea con el hábito de "pensar ganar-ganar" y la importancia del carácter ético sobre la simple técnica.

Robert Greenleaf (El líder como sirviente, 1970): Su propuesta de que el líder debe servir primero y buscar el bienestar del otro coincide con "alimentar al enemigo" (o colega difícil), priorizando la sanidad del grupo sobre el ego personal.

Patrick Lencioni (Las 5 disfunciones de un equipo, 2002): La ausencia de confianza es la primera disfunción. Los valores de la carta a los Romanos (paz, no venganza) son los cimientos para construir esa confianza necesaria a fin de que un equipo funcione.

Otra joya de sabiduría que, analizada desde la neurociencia y la gerencia moderna, ofrece un itinerario claro para sanear el clima organizacional es lo planteado en Proverbios 20:3

“Evitar discusiones honra al hombre,
pero cualquier tonto se enreda en ellas” (TNM).

Este versículo actuaría como un regulador de la "fisonomía" emocional del equipo. Aquí te detallo cómo favorece el entorno laboral:

a. Desactiva el secuestro de la amígdala

La neurociencia, según autores como Marian Rojas Estapé (2018), explica que las discusiones inútiles elevan los niveles de cortisol y activan la amígdala cerebral, bloqueando la corteza prefrontal (donde reside la toma de decisiones lógica).

Su valor práctico: El líder que evita la discusión no está siendo débil; está protegiendo la capacidad cognitiva de su equipo. Al evitar enredos innecesarios, mantiene el cerebro de sus colaboradores en un estado de calma, óptimo para la creatividad.

b. Establece la dignidad como estándar:

El pasaje dice que evitar la discusión "honra al hombre".

En la gerencia: Cuando un gerente decide no entrar en altercados estériles, está enviando un mensaje de autorregulación.

Esto ayuda a humanizar la oficina, pues el respeto (la honra) se convierte en la moneda de cambio en lugar de la imposición o el conflicto.

c. Eficiencia operativa (evitar el enredo):

Cualquier "tonto" o persona sin visión estratégica se pierde en el detalle del conflicto.

Las discusiones vacías son fugas de energía y tiempo. Un articulador operativo sabe que enredarse en disputas de ego es el mayor obstáculo para la productividad. Proverbios invita a mantener la brújula puesta en el objetivo y no en la reacción emocional.

Si aplicamos estos principios en un equipo, no solo estaremos siguiendo un mandato espiritual, sino que estaremos implementando las mejores prácticas de Desarrollo Organizacional. Es indiscutible, tal como lo avalan autores postmodernos, que estos textos promueven una cultura donde el capital humano se siente valorado, lo que invariablemente conduce a una mayor productividad y retención de talento.

Tabla 2.

Recomendación bíblica vs Beneficio organizacional

Precepto bíblico	Concepto empresarial moderno	Impacto en el clima organizacional
Humildad y paciencia	Liderazgo humilde	Reducción del estrés y rotación.
Perdón generoso	Gestión de conflictos / resiliencia	Eliminación de silos y rencores internos.
Paz con todos	Inteligencia social / networking	Mejora la comunicación interna.
Vencer el mal con el bien	Cultura de feedback positivo	Rompe ciclos de toxicidad y acoso

5.3 Manejo de Conflictos

En las voces de Davis y Newstrom (2003), el manejo de conflictos alude a “toda situación en la que dos o más partes se sienten que sostienen posiciones opuestas, es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlos” (p. 307).

En apreciaciones del Maestro Jesucristo, al momento de pronunciar el Sermón del Monte, de forma sencilla señaló consejos prácticos para atender con presteza el manejo de conflictos, uno de los cuales quedó registrado en Mateo 5:23, 24

“Por eso, si estás llevando tu ofrenda al altar y allí te acuerdas de que tu hermano tiene algo contra ti, 24 deja tu ofrenda allí, delante del altar, y vete. Primero haz las paces con tu hermano, y luego, vuelve y presenta tu ofrenda.” (TNM).

Y un precepto excepcional que coadyuvaría al manejo eficaz de conflictos, es el que se recoge, en palabras de Jesucristo, en Mateo 18:15-17

“15 Por lo tanto, si tu hermano comete un pecado contra ti, vete a hablar con él a solas y hazle ver su falta. Si te escucha, habrás recuperado a tu hermano. 16 Pero, si no escucha, vuelve acompañado de una o dos personas más personas para que todo asunto pueda confirmarse con el testimonio de dos o tres testigos. 17 Si no los escucha a ellos, infórmasele a la Congregación” (TNM).

Teniendo en cuenta lo que implica el manejo y resolución de conflictos en los entornos organizacionales, es palpable que las propuestas de atención desde la fuente bíblica, podemos considerarlas como el "estándar de oro" para la comunicación asertiva. Proporcionan una metodología práctica que hoy denominaríamos resolución alternativa de conflictos (RAC).

Analicemos cómo los textos bíblicos planteados en este apartado, iluminan el manejo de conflictos organizacional e incorporaré otros textos que refuerzan esta idea.

En dirección a Mateo 5:23, 24, se reconoce la urgencia de la reconciliación. Pero veamos más de cerca los detalles del texto.

- a) Interrupción de la tarea por la relación: Jesucristo dice que la "ofrenda" (el trabajo, la tarea, la asignación) debe esperar si hay un conflicto pendiente. En las empresas, ignorar un conflicto para "seguir produciendo" es un error; un equipo resentido baja notablemente su productividad.

- b) La iniciativa es del consciente: No dice "si tú tienes algo contra él", sino "si él tiene algo contra ti". En el ecosistema gerencial y laboral, esto significa que si detectas tensión, tú debes dar el primer paso, incluso si crees que no tienes la culpa.

Ahora, centrémonos en Mateo 18:15-17, pasaje que establece lo que hoy denominamos un protocolo de resolución en escalada. Además, nos permite identificar un manual de gestión de crisis en tres pasos que evita el chisme (radiopasillo) y el acoso laboral.

- c) Privacidad primero ("A solas"): Se busca salvar la dignidad de la persona. En el contexto gerencial, esto es el "feedback en privado". Resolverlo cara a cara evita que el conflicto se haga viral en la empresa.
- d) Mediación parcial ("Uno o dos más"): Si el cara a cara falla, se introduce la figura del mediador, quien no fungirá como juez, sino testigo para dar objetividad y evitar que la discusión se vuelva circular.
- e) Arbitraje formal ("A la congregación"): En una institución, esto sería el área de Talento Humano o el Director del departamento. Solo se escala cuando los intentos personales han fallado.

Aunado a lo anterior, comparto otros postulados bíblicos cuya aplicación en el océano empresarial se sitúa como una herramienta poderosa para el clima organizacional y la resolución de conflictos.

5.3.1. El manejo de la temperatura emocional

Proverbios 15:1

"Una respuesta amable aparta la furia,
pero una palabra hiriente provoca la ira"(TNM).

Aplicación: Con propiedad, se erige como la base de la desescalada emocional. En una reunión tensa, el uso de un lenguaje no violento determina si el conflicto explota o se resuelve.

5.3.2. La gestión del tiempo en el conflicto

Efesios 4:26

"Cuando se enojen, no pequen; no dejen que se ponga el sol estando todavía enojados" (TNM).

Aplicación: Ejercitando este principio, se evita que los conflictos se vuelvan crónicos. Las organizaciones sanas resuelven los problemas "en el día", impidiendo así que el resentimiento se convierta en una cultura tóxica.

5.3.3. La discreción post-conflicto

Proverbios 17:9

"El que perdona una ofensa promueve el amor, pero el que saca el tema una y otra vez separa a los buenos amigos" (TNM).

Aplicación: De manera tajante, una vez resuelto un conflicto y aplicado el perdón (o el acuerdo), no se debe traer el pasado a relucir. Esto es vital para la resiliencia del equipo y la reconstrucción de la confianza.

Sumado a lo expuesto anteriormente, la Biblia no solo está adelantada, sino que funciona como un tratado de psicología social y antropología aplicada, que el mundo gerencial apenas ha comenzado a sistematizar en el último siglo.

Hasta el momento, la genialidad de estos preceptos radica en que entienden la naturaleza humana antes que la estructura organizacional. Me permito compartir algunas razones por las cuales estos textos son y serán, en esencia, "gerencia de vanguardia".

I. El paso de la "cultura de la culpa" a la "cultura del aprendizaje."

Cuando Mateo 18:15 dice "si te escucha, habrás recuperado a tu hermano", el objetivo no es el castigo, es la restauración.

En la gerencia moderna, autores como Edward Deming (padre de la calidad total) insistían en "eliminar el miedo" para que el sistema mejore. La Biblia propone que el fin último del conflicto no es determinar quién pierde, sino cómo el equipo (en este caso la organización) vuelve a ser funcional.

II. La eficiencia de la retroalimentación en tiempo real

El consejo de Efesios 4:26 "que no se ponga el sol estando ustedes todavía enojados" es el precursor de la retroalimentación (feedback) continua.

Apreciación: La Biblia identifica que el conflicto tiene una "vida media". Si no se atiende rápido, se oxida y se convierte en resentimiento, lo cual es mucho más caro de reparar para una empresa que un error técnico.

III. La pirámide de resolución: De lo privado a lo público

El protocolo de Mateo 18 es un filtro de eficiencia operativa. Si se logra resolver un problema "a solas", la entidad ahorra:

- Tiempo de los supervisores (mediadores).
- Capital emocional del equipo (evitas rumores).
- Recursos de la organización (procesos legales o de Talento Humano).

Concordarán conmigo en que las empresas gastan miles de dólares en consultores de instituciones y organizaciones prestigiosas para que les digan que deben *hablarse con respeto y resolver sus diferencias rápido*, cuando eso ya estaba disponible en un *manual de usuario* de hace siglos. Ciertamente, la Biblia entiende que las organizaciones no son meras máquinas de hacer dinero, son redes de personas, y si la red está rota, la máquina no camina. Al final, parece que la gerencia moderna no está inventando la rueda, sino redescubriendo el mapa que siempre estuvo allí.

La claridad de las precitadas expresiones pone de relieve que, si todo el equipo laboral de una institución se enfoca en atender las incomodidades de forma respetuosa, abordando al implicado a solas, a fin de evitar que escale a mayores la disidencia, en aras de fomentar la paz y un ambiente armónico, donde todos coincidan en cultivar cualidades y virtudes, con total rechazo a la actitud retaliativa e insultante, la cotidianidad laboral se efectuará en una atmósfera saludable y gratificante.

Es preciso mencionar, que desde la mirada gerencial existe un conglomerado de aspectos, teorías y propuestas como el Coaching, Empowerment, Mindfulness, las Organizaciones Inteligentes, la

Gerencia Espiritual, por solo citar algunos, cuyas raíces emergen y se amalgaman con los Santos Escritos.

Retomemos la figura de Jesús, en quien se ha encontrado el paradigma de una autoridad que ha servido, que ha acompañado procesos, que ha sanado relaciones y que ha promovido justicia. No ha sido un líder de escritorio, sino de camino.

Este liderazgo ha tenido un sello distintivo: la congruencia. Jesús no enseñó una cosa y practicó otra. Vivió lo que predicó. En el campo gerencial, este principio ha sido clave, los valores no se decretan, se encarnan. Por eso, un gerente que promueve el respeto debe practicarlo; quien exige puntualidad, debe ser puntual; quien habla de trabajo en equipo, debe cultivarlo con humildad. En palabras de Proverbios 20:7: “Los justos caminan con integridad; benditos son los hijos que siguen sus pasos” (NTV). La integridad ha sido, así, la primera forma de liderazgo.

Del mismo modo, la práctica del perdón ha sido un elemento central en la espiritualidad bíblica, y también en la vida organizacional. En ambientes marcados por la competencia y el conflicto, la capacidad de reconocer errores, pedir perdón y restablecer relaciones ha sido una expresión de liderazgo maduro. Como ha afirmado Jesús en Mateo 6:14: “Si perdonan a los que pecan contra ustedes, su Padre celestial los perdonará a ustedes” (NTV). El perdón ha sido una práctica organizacional restauradora, que ha liberado al equipo de cargas emocionales y ha abierto caminos de reconciliación.

5.4 La responsabilidad y la rendición de cuentas

Se constituye como otro valor central de la praxis gerencial, presente en las Escrituras. De hecho, los líderes bíblicos eran llamados constantemente a dar cuentas de su administración, no solo frente a los hombres, sino también ante Dios. En la parábola de los talentos (registrada en Mateo 25:14-30), se ha enseñado que todo recurso, toda función, toda oportunidad de liderazgo ha sido una encomienda, y que la fidelidad en lo pequeño ha revelado la madurez del corazón. Este principio ha exigido a los gerentes actuales actuar con transparencia, dar razones de sus actos y aceptar con humildad la evaluación o intervención auditora.

5.5 ¿Qué haría Nehemías si fuera gerente hoy?

Hagamos un ejercicio mental creativo. Pensemos en Nehemías, a quien insisto en invocar, como un gerente moderno, en aras de traducir los principios de liderazgo bíblico al lenguaje y los desafíos del presente. Considero que, lejos de ser una figura distante en el tiempo, Nehemías representa un arquetipo de liderazgo plenamente vigente, especialmente en entornos organizacionales que enfrentan crisis, resistencia al cambio, necesidad de reconstrucción e imperativos éticos.

Ya vimos que Nehemías fue un estratega, un servidor, un líder espiritual, un planificador riguroso y un movilizador de equipos. Todo esto sin contar con un título formal de “gerente”. Su gestión para reconstruir los muros de Jerusalén revela un conjunto de habilidades que hoy serían altamente valoradas en cualquier organización que aspire a transformarse desde adentro, con visión y propósito.

Bosquejemos cómo actuaría Nehemías en calidad de gerente en el siglo XXI y qué principios, bajo este prisma sagrado, destacarían en su praxis gerencial

a) Tendría visión clara y propósito trascendente

Las Sagradas Escrituras nos permiten apreciar que Nehemías no emprendió una tarea por ambición personal ni para ganar prestigio. Su liderazgo nació de una carga en el corazón y bajo dirección divina, como lo era el reconstruir una ciudad destruida y dignificar a un pueblo abatido (Nehemías 1:4-5). *En el contexto actual, sería el tipo de gerente que no trabaja solo por resultados financieros, sino por transformar realidades humanas y construir estructuras que generen vida y esperanza.*

Un gerente con visión trascendente no se conforma con mantener el sistema operativo, sino que sueña con rediseñarlo para que sea más justo, humano y sostenible.

b) Escucharía con atención antes de actuar

Antes de tomar cualquier decisión, Nehemías oró, escuchó, observó y analizó la situación (Nehemías 2:11-15). *Hoy, sería un gerente que no impone soluciones sin comprender el contexto. Habría implementado un diagnóstico participativo, escuchando a*

su equipo, reconociendo fortalezas ocultas, identificando resistencias y leyendo con inteligencia emocional los estados anímicos de la organización.

c) Formaría equipos con roles claros y sentido de misión

Nehemías organizó el trabajo según las capacidades y ubicaciones de cada grupo familiar (Nehemías 3). En términos modernos, desarrolló un modelo de delegación efectiva, asignando tareas según competencias, fortaleciendo el sentido de pertenencia y generando responsabilidad colectiva.

Hoy aplicaría metodologías de gestión participativa, trabajo en células, coaching organizacional o liderazgo distribuido. Lo esencial no sería la técnica, sino su convicción “todos somos parte del muro”, y nadie queda fuera de la misión.

d) Afrontaría la oposición con firmeza y enfoque

Cuando surgió la oposición, Nehemías no se desvió de su visión, responsabilidad, ni se dejó paralizar por el miedo. Respondió con oración, pero también con acción estratégica, como vigilancia, alianzas internas y claridad comunicacional (Nehemías 4:16-23). Si fuera gerente hoy, Nehemías no ignoraría el conflicto, pero tampoco caería en la confrontación destructiva. Actuaría con ética, inteligencia emocional y determinación.

e) Confiaría en Dios, sin delegar la responsabilidad

Nehemías constituye un ejemplo claro de espiritualidad activa. Oraba antes de actuar y actuaba con una actitud orante permanente. Su fe no funcionó como justificación para la pasividad, operó como fuerza dinamizadora de la acción. En un contexto actual, podría pensarse como un gerente que integra su vida espiritual con su función directiva, ejerciendo el liderazgo desde la humildad, el discernimiento y la apertura a lo trascendente, alejándose de posturas dogmáticas.

Si Nehemías ejerciera hoy una función gerencial, gestionaría con propósito, cuidaría de su gente, apostaría por una formación integral y permanecería fiel a valores bíblicos elevados, aun cuando estos no resulten rentables ni populares. Su liderazgo estaría orientado al bien colectivo. Se trataría de un gestor con

alma, un administrador de esperanza y un servidor convencido de que todo cambio organizacional auténtico tiene su origen en una transformación profunda del corazón.

En este sentido, Nehemías sería un gerente ricamente espiritual y altamente competente, un líder que sabe que el cambio comienza desde dentro, pero se concreta con acción estructurada. Sin duda alguna, la espiritualidad no desconecta del mundo, por el contrario da sentido a la acción en el mundo.

5.5. Las figuras gerenciales y sus atributos. Un breve análisis desde la cosmovisión bíblica.

Es innegable la labor que desempeña un gerente en cualquier entidad pública o privada, especialmente en épocas complejas y demandantes de acciones novedosas que deben revestir a quienes ostenten esa responsabilidad. Pues bien, es interesante saber que en los Santos Escritos se esbozan y detallan una serie de requisitos íntimamente vinculados al carácter axiológico para los que deseen ocupar puestos de responsabilidad.

Teniendo presente que en las Escrituras se usa la palabra administrador para referirse al hombre que tenía un puesto de responsabilidad como encargado de algún comercio, propiedad o bienes, o tenía a otras personas bajo su supervisión, en varias ocasiones, algunas traducciones se valen del término Superintendente, para configurar la laboriosidad de lo que hoy conocemos como Gerente.

Haciendo alusión a las Escrituras Griegas Cristianas o Nuevo Testamento, el término griego para superintendente, epískopos, se usa en Hebreos 12:15 con el significado de “vigilar cuidadosamente”. También se usa el sustantivo episkopé, que transmite la idea de “puesto de superintendente” (1 Timoteo 3:1). A groso modo, un superintendente representa a alguien que atiende ciertos asuntos o a ciertas personas, haciendo visitas, inspeccionando y efectuando nombramientos.

La obra de consulta Perspicacia para comprender las Escrituras (2020) señala que el término griego para superintendencia tiene la idea inherente de supervisión protectora, permitiendo visualizar que, aunque no había surgido la denominación gerente en tiempos bíblicos, el abanico de actividades que ejecutaban quienes

asumían puestos de autoridad y responsabilidad en aquel entonces, mantienen el hilo conductor accionario.

Ahora bien, los requisitos y competencias que, según el Libro Sagrado, debe poseer un Superintendente, o en la actualidad una figura gerencial, son los detallados en **1 Timoteo 3:1-7** y te van a sorprender:

“1 Si un hombre está esforzándose por ser superintendente, desea una labor muy buena. 2 Por lo tanto, el superintendente debe ser irreprochable, esposo de una sola mujer y moderado en sus hábitos; debe tener buen juicio, ser ordenado y hospitalario, y estar capacitado para enseñar. 3 No debe ser borracho ni violento, sino razonable. No debe ser conflictivo ni amar el dinero. 4 Debe ser un hombre que dirija bien a su familia y que tenga a sus hijos en sujeción a él con toda seriedad 5 (porque, si un hombre no sabe dirigir a su propia familia, ¿cómo cuidará de la congregación de Dios?)” (TNM).

A todas luces, estos atributos virtuosos que perfila la Biblia, alrededor de los años 61 a 64 de nuestra era, constituyen hoy día una guía invaluable para todo el que ejerza una labor de autoridad y responsabilidad en cualquier organización.

Capítulo 6

Liderazgo transformador en escenarios de crisis

6.1 Crisis como escenario revelador del quehacer gerencial

En los capítulos previos se ha demostrado que el ejercicio de la gerencia, inspirado en las Escrituras, ha exigido más que habilidades técnicas o estrategias formales. Ha requerido una conexión espiritual medular, una ética vívida y una capacidad de discernimiento en medio de la complejidad. Estos elementos, lejos de ser etéreos, cobran especial sentido cuando el líder se enfrenta a escenarios de crisis. Es precisamente allí, cuando las estructuras fallan, los recursos escasean y las certezas se desmoronan, donde el carácter del liderazgo se revela en su forma más auténtica.

Las crisis ponen a prueba los sistemas y también a las personas. Tienen la capacidad de revelar debilidades, intensificar tensiones y acelerar decisiones. Al mismo tiempo, abren un escenario propicio para replantear prioridades, activar aprendizajes y propiciar transformaciones profundas. Desde esta perspectiva, la gerencia en tiempos de crisis ha trascendido la gestión inmediata de emergencias y se ha configurado como un espacio privilegiado para la renovación.

Los contextos críticos exigen líderes que actúen con eficiencia y, a la vez, cuenten con una visión ética de largo alcance, una conciencia espiritual sólida y un compromiso genuino con la esperanza. Esta realidad ha puesto en evidencia la necesidad de un liderazgo transformador, orientado a generar nuevas posibilidades a partir del dolor, la incertidumbre y la pérdida, en lugar de intentar reproducir esquemas anteriores.

El liderazgo bíblico ofrece múltiples referencias de este tipo de conducción en escenarios adversos. Moisés, por ejemplo, ejerció su liderazgo en el desierto, guiando a un pueblo desorientado, cansado y marcado por la rebeldía (Éxodo 16-17, TNM). Su gestión estuvo sostenida por una búsqueda constante de Dios, una profunda capacidad de intercesión y una obediencia firme a una visión que superaba las urgencias del presente. En su experiencia, la fe operó como una fuerza interior que le permitió perseverar cuando el panorama parecía desolador.

Una experiencia similar se observa en la vida de José. Después de atravesar la traición, el encierro y el olvido, asumió un papel decisivo en la administración del bienestar colectivo durante una severa crisis de hambruna (Génesis 41, TNM). Su habilidad para

interpretar los tiempos, anticipar escenarios y organizar recursos se apoyó en una conciencia espiritual profunda. José reconoció que los acontecimientos destinados para causar daño fueron transformados en oportunidades de bien (Génesis 50:20, TNM). Esta convicción constituye uno de los fundamentos del liderazgo transformador: la comprensión de que toda crisis puede convertirse en semilla de renovación.

Los momentos de ruptura requieren gerentes capaces de actuar en medio del caos sin perder su equilibrio interior. Este tipo de liderazgo va más allá de la reacción inmediata y comprende la crisis como un fenómeno complejo, cargado de significado. Desde esa lectura, el líder actúa con serenidad, empatía y esperanza, consciente de que, aunque los sistemas puedan colapsar, las personas conservan la capacidad de reconstruir, resignificar y avanzar.

En la práctica, esto se ha traducido en decisiones sensibles, comunicación clara, cuidado emocional del equipo, y sobre todo, presencia. En tiempos de incertidumbre, la cercanía del líder ha sido más significativa que cualquier directriz. La posibilidad de saber que alguien guía, acompaña, comprende y no abandona ha generado confianza, aun cuando las soluciones no han sido inmediatas.

En el caso del apóstol Pablo, escribiendo desde la cárcel, ha recordado a los creyentes que “estamos atribulados en todo, pero no angustiados; en apuros, pero no desesperados; perseguidos, pero no desamparados” (2 Corintios 4:8-9, RVR60). Estas palabras, nacidas en la aflicción, no han negado la crisis, pero han proclamado una verdad más profunda, la cual es que hay una fuerza interior, una dádiva sostenedora, una esperanza que trasciende las circunstancias. Siendo la bandera de los gerentes en circunstancias adversas el sostener el ánimo colectivo cuando todo alrededor se ha descompuesto.

Lo anterior consolida la idea de que la gerencia en tiempos de crisis no puede reducirse a aplicar manuales de contingencia. Ha implicado, más bien, habitar la incertidumbre con discernimiento, actuar con flexibilidad, contener emocionalmente al equipo y mantener la visión más allá de las circunstancias inmediatas. Esta mirada ha estado estrechamente alineada con la propuesta bíblica del liderazgo como servicio y fidelidad.

La fidelidad, entendida como constancia en lo esencial y no como perfección absoluta, se ha consolidado como un atributo fundamental del liderazgo. En Lucas 16:10, Jesús expresa con claridad: “La persona fiel en lo mínimo también es fiel en lo mucho, y la persona injusta en lo mínimo también es injusta en lo mucho” (TNM). En contextos de crisis, donde muchas acciones no son visibles ni reciben reconocimiento inmediato, la fidelidad del líder se manifiesta en la coherencia cotidiana, en el ejemplo silencioso y en la disposición a permanecer cuando otros desisten.

Desde esta perspectiva, el liderazgo divergente se encuentra profundamente atravesado por una dimensión espiritual, entendida como la capacidad de preservar aquello que no siempre se ve: la confianza, el compromiso y el sentido compartido. Se configura como un liderazgo que va más allá de la reorganización de tareas, alcanza la profundidad de las personas y siembra esperanza incluso en escenarios donde todo parece estéril.

En este marco, las crisis han revelado con claridad el tipo de liderazgo que ejercemos y el tipo de gerencia que se requiere. El gerente que actúa desde principios bíblicos ha aprendido a interpretar los tiempos con discernimiento, a responder con sabiduría y a acompañar con compasión. Comprende el liderazgo como apoyo y sostén, no como control; entiende la gestión como cuidado de personas, no únicamente como preservación de estructuras. Desde esta convicción, asume que ninguna crisis tiene la última palabra, porque toda noche anuncia un amanecer y todo caos contiene una posibilidad de creación.

6.2 El liderazgo espiritual como alternativa ante el vacío gerencial

Para Sandoval (2022), el mundo organizacional evidencia un profundo desgaste producto de modelos de liderazgo centrados en la competencia, el control y una eficacia desprovista de sentido. La crisis actual no solo revela las limitaciones de las estructuras, también expone el vacío interior de muchos liderazgos. Allí donde la técnica resulta insuficiente y las fórmulas gerenciales tradicionales dejan de movilizar e inspirar, emerge con fuerza la necesidad de una gerencia diferente: más humana, más consciente y conectada con las dimensiones intangibles de la experiencia

humana. En este contexto, el liderazgo espiritual se presenta como una respuesta concreta y transformadora, lejos de ser evasiva o meramente discursiva.

Este tipo de liderazgo no se define por adscripciones religiosas ni se restringe a prácticas confesionales. Se expresa como una manera de estar en el mundo y de habitar las organizaciones desde una conciencia ampliada, sustentada en valores firmes y en una ética del cuidado. Muchas de las crisis organizacionales contemporáneas no se originan únicamente en la falta de recursos o en fallas estructurales, surgen de una pérdida de sentido. Las personas no abandonan sus espacios laborales solo por agotamiento, lo hacen porque no encuentran propósito en lo que realizan. Frente a esta realidad, el liderazgo espiritual propone otra forma de gerenciar: servir desde la responsabilidad, escuchar antes de actuar y discernir antes de decidir. Se trata de una transformación silenciosa en la que el mundo interior del líder se convierte en el principal recurso de gestión.

En el relato bíblico, este modo de liderazgo se manifiesta con claridad en figuras como Moisés, David, Ester, Pablo y, de manera culminante, en Jesús. Todos ellos actuaron en contextos de crisis y su liderazgo se caracterizó por una profunda conexión con Dios y una notable sensibilidad humana. Supieron orar y actuar, acompañar y organizar, sostener el dolor y movilizar la acción. Este modelo, trasladado al ámbito organizacional contemporáneo, no busca imponer religión en los espacios de trabajo, procura rescatar la dimensión espiritual del liderazgo como fuente de sentido, compasión y resiliencia.

En escenarios donde el liderazgo vacío genera más daño que la ausencia de dirección, el liderazgo espiritual se presenta como una alternativa capaz de reparar y transformar. No consiste en añadir la espiritualidad como un complemento superficial, implica reconocer que sin una entrega auténtica no existe liderazgo genuino y que, sin conexión interior, toda estrategia termina agotándose. En última instancia, liderar constituye un acto profundamente espiritual, ya que supone guiar a otros hacia una visión que los trasciende.

En este horizonte, la vocación de servicio emerge como la forma más elevada de autoridad. No representa debilidad, expresa una fuerza transformadora que coloca al otro en el centro sin abdicar

de la responsabilidad de dirigir. Servir no significa renunciar al liderazgo, implica ejercerlo desde una lógica distinta, orientada por la entrega y no por el ego. Así lo vivió el apóstol Pablo cuando afirmó: “Me he hecho siervo de todos para ganar a más” (1 Corintios 9:19, RVR60), subrayando que la influencia auténtica nace de la capacidad de ponerse en el lugar del otro.

Cuando un gerente lidera desde el ejemplo, sin máscaras, cultiva la confianza y sirve con humildad, el equipo no solo mejora su desempeño, se convierte en una comunidad que aprende, se cuida y se renueva. En este sentido, la formación de equipos deja de ser un procedimiento técnico para transformarse en una experiencia profundamente humana y espiritual.

Capítulo 7

**Los dos gerentes universales te dicen:
“Tú eres muy valioso”**

A partir de postulados bíblicos, así como de las actuaciones consagradas en las Escrituras por parte de nuestro Creador Universal y Jesucristo, analizaremos de forma figurativa el valor incalculable que posee la humanidad ante los ojos de la Gerencia Suprema.

7.1 El Todopoderoso y su enviado Jesús te valoran como talento humano

En el mercado del mundo, el valor de una persona suele medirse por su productividad, su apariencia o su estatus. Sin embargo, en la organización más grande que existe, el Reino de los Cielos, la Alta Gerencia tiene una métrica distinta. El Gerente Supremo (Jehová Dios) y su Gerente General enviado (Jesucristo) han establecido una política institucional inamovible: "Tú eres muy valioso" (Dan. 9:23 TNM).

7.2 El diagnóstico del talento humano

En cualquier empresa, un empleado con baja autoestima es un talento subutilizado. El texto bíblico de Mateo 9:36 nos muestra que muchos trabajadores pudieran sentirse "maltratados y abandonados", a menudo debido a liderazgos tóxicos o prejuicios sociales.

La gerencia espiritual identifica que el sentimiento de "no valer nada" no es un reflejo de la realidad, sino un error de percepción. Para corregirlo, debemos analizar cómo los dos Gerentes Universales gestionan el sentido de pertenencia y dignidad.

7.3 La gestión del Gerente General: Jesús y el trato digno

Jesús no dirigió desde una oficina cerrada, más bien bajó al "piso de operaciones" para estar con la gente. Su estilo de liderazgo se basó en tres pilares:

- * Inclusión radical: Mientras los líderes de la época (la competencia) llamaban a las personas "gente maldita" (Juan 7:49), Jesús les otorgaba autoridad y capacitación (Mateo 10:5-8). Un buen gerente espiritual no solo da órdenes, sino que empodera.

- * Atención personalizada (El caso de la mujer con hemorragias): Esta mujer era una "empleada" que se sentía fuera de nómina debido a su condición (Marcos 5:25-34). Jesús no solo la curó

(cumplió el objetivo técnico), sino que la llamó "hija". En gerencia, esto es validación emocional. Jesús evitó que ella se fuera con sentimientos de culpa, asegurándose de que entendiera su posición de honor en la "familia corporativa".

* Rehabilitación de potencial (María Magdalena): Jesús rescató un talento que otros habían descartado por "problemas de salud mental" o espiritual (Lucas 8:2). Al final, ella fue la primera en recibir una asignación crítica: informar sobre la resurrección. Y de aquí derivamos una lección: No descartes a nadie por su pasado; su lealtad puede ser tu mayor activo.

7.4 El manual de identidad de la Alta Gerencia (Jehová Dios)

¿Cómo nos ve el dueño de la empresa? Según 1 Samuel 16:7, el Gran Gerente no mira el currículum externo (apariciencia o estudios), sino el "corazón" (el potencial interno y la actitud).

¿Por qué nos considera valiosos?

* Por nuestra fidelidad: Al igual que el profeta Daniel, quien a pesar de su edad se sentía agotado, recibió un mensaje directo de la oficina central: "Tú eres muy valioso" (Daniel 9:23). Tu valor no baja con los años ni con el cansancio y tu lealtad es tu mayor bono de desempeño.

* Por nuestra resiliencia: Aunque el entorno puede tratar de "devaluar" el activo humano, la gerencia espiritual usa a la "familia espiritual" (el equipo de trabajo) para recordarte tu precio real.

7.5 Plan de acción para el colaborador

Si hoy sientes que tu desempeño o tu valor están en duda, te invito a que apliques estas estrategias de recuperación de identidad.

* Filtra la retroalimentación (o feedback): No aceptes las críticas destructivas de la competencia. Acepta las palabras de ánimo de los "supervisores" (amigos y compañeros verdaderos)

* Visualiza la protección: Imagina que el Gerente Supremo te lleva en brazos (Salmos 28:9). La seguridad psicológica es clave para el crecimiento espiritual.

* Reconoce la inversión: Si estás disfrutando tus labores y en especial si tu servicio complace a tu Diseñador Inteligente, ten en cuenta que Él te "atrajo con cuerdas de amor" (Oseas 11:4), tan sencillo porque vio en ti una inversión que vale la pena mantener a largo plazo.

En virtud de lo anterior, bajo los preceptos espirituales cónsonos con el Libro Sagrado, que representan la fiel palabra del Dios Supremo, en su gerencia, no ni tú ni yo somos un número de nómina. Mejor aún, nos constituimos en un activo indispensable, comprado a un precio altísimo y con una descripción de cargo eterna: ser un reflejo de su gloria.

Capítulo 8

Gerencia con propósito: hacia una visión transformadora del liderazgo

8.1 El llamado a liderar con sentido

A lo largo de esta obra se ha desarrollado una visión de la gerencia que trasciende la lógica meramente operativa para situarse en un plano ético, espiritual y profundamente humano. Desde el análisis de la postmodernidad hasta la reflexión sobre la espiritualidad, el liderazgo bíblico y la praxis en contextos de crisis, se arriba a una convicción esencial: gerenciar implica acompañar vidas, cuidar vínculos y orientar procesos con sentido. Ese sentido no se impone; se descubre, se cultiva y se comparte.

La gerencia con propósito no constituye una técnica adicional ni una tendencia pasajera de liderazgo. Se configura como una manera de asumir la responsabilidad organizacional como vocación. Esto supone comprender que cada decisión, cada encuentro y cada proceso genera un impacto humano que puede resultar destructivo o restaurador, superficial o transformador. En consecuencia, el gerente del presente y del futuro no puede limitarse a ejecutar tareas; está llamado a convertirse en un referente de sentido en medio del ruido y la prisa.

Desde la perspectiva bíblica, el liderazgo auténtico ha estado siempre anclado al propósito. Figuras como Moisés, José, Ester, Nehemías y Jesús no actuaron movidas únicamente por la eficiencia, respondieron a un llamado. Tenían claridad sobre el para qué y el para quién de sus acciones. En sus trayectorias, el propósito funcionó como brújula incluso en escenarios adversos. “No me enviaron ustedes, sino Dios”, expresó José a sus hermanos, reconociendo que su historia se comprendía desde una misión que trascendía lo meramente humano (Génesis 45:8, NTV).

El liderazgo con propósito exige interioridad y reflexión de carácter introspectivo. No es posible orientar con claridad hacia afuera sin haber cultivado primero una claridad interior. Esta interioridad no remite a una introspección narcisista, remite a la madurez espiritual de quien ha aprendido a detenerse, discernir, revisar y asumir. La exhortación paulina “Examínense ustedes mismos para ver si su fe es genuina” (2 Corintios 13:5, NTV) encierra una verdad aplicable a todo gerente: no existe liderazgo transformador sin transformación personal.

La investigación desarrollada revela que liderar con propósito también implica mirar más allá del éxito inmediato. La visión

bíblica del liderazgo se orienta al largo plazo, a la construcción del bien común y de la justicia. “Donde no hay visión, el pueblo se extravía” (Proverbios 29:18, NTV). La gerencia con propósito es, ante todo, una gerencia con visión: sabe hacia dónde se dirige, a quién sirve y qué legado desea dejar.

Esto conlleva reencantar el trabajo. El gerente con propósito no concibe su rol como una carga, lo asume como una oportunidad para formar, acompañar y restaurar. Cada tarea adquiere significado cuando se inscribe en una misión mayor. El quehacer cotidiano deja de ser rutina para convertirse en vocación vivida. “Y todo lo que hagan, háganlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres” (Colosenses 3:23, NTV). Esta actitud no aliena el trabajo; lo dignifica.

Por ello, una gerencia con propósito no se desconecta de la realidad. Permanece atenta a las necesidades del equipo, sensible al sufrimiento humano y comprometida con la justicia organizacional. No predica valores: los encarna. No habla de comunidad: la construye. No declara una misión: la vive.

La gerencia con propósito reconoce, asimismo, que no puede ejercerse en soledad. Requiere aprender, delegar y discernir junto a otros. La espiritualidad bíblica subraya la importancia del cuerpo, del pueblo y de la comunidad. La responsabilidad se asume de manera compartida. El gerente con propósito se sabe parte de una red, se reconoce necesitado de los demás, mantiene una actitud humilde para aprender y generosa para compartir.

Con firme claridad, la gerencia con propósito, inspirada en las Escrituras Bíblicas, se presenta como una oportunidad para recuperar el sentido profundo del liderazgo. Frente a una cultura dominada por la inmediatez, el control y el resultado, esta propuesta recuerda que liderar y gerenciar significa servir con visión, actuar con integridad y construir con esperanza. No desde el dogma, sino desde la fe expresada en acciones concretas; no desde el discurso, sino desde el testimonio.

Este libro no ha buscado ofrecer recetas cerradas, ha querido abrir preguntas. No ha pretendido imponer, ha aspirado a inspirar. Si, al llegar al final, el lector se siente interpelado a revisar su manera de liderar, a reconectar con su propósito y a sembrar

humanidad en su organización, entonces la obra habrá cumplido su cometido.

Que cada gerente que recorra estas páginas pueda, como Nehemías en tiempos bíblicos, mirar su realidad con valentía y afirmar: “Estoy ocupado en una gran obra” (Nehemías 6:3, NTV). Porque liderar con propósito es, en efecto, una gran obra: comienza en lo invisible, transforma lo visible, nace en el corazón y deja huella en la historia.

EPÍLOGO

Al llegar al cierre de estas páginas no se concluye un contenido, se abre una decisión. Una elección personal que interpela a cada gerente, a cada líder y a cada lector: ¿desde dónde ejerzo mi influencia?, ¿qué fundamento sostiene mi manera de liderar?, ¿qué huella deseo dejar en quienes me rodean?

Desde esta propuesta, la gerencia deja de entenderse como una función externa y se reconoce como expresión del carácter interior. Aquello que habita en lo profundo del ser termina manifestándose en la forma de hablar, de decidir, de corregir y de acompañar. Por esta razón, no existe liderazgo sostenible sin integridad, sin propósito y sin verdad.

Las Escrituras no han sido presentadas como un manual técnico de gestión, se han ofrecido como una fuente de sabiduría viva que atraviesa los siglos y conserva la capacidad de orientar decisiones, inspirar relaciones y sostener a líderes que se resisten a renunciar a su humanidad. La espiritualidad, en este sentido, no evade la realidad organizacional, la amplía y la dignifica, permitiendo habitarla con los pies en la tierra y el corazón anclado en lo eterno.

El contexto actual reclama líderes distintos, no perfectos. No infalibles, líderes valientes, honestos y comprometidos con el bien común. Personas capaces de construir organizaciones concebidas como comunidades de sentido, dispuestas a reconocer su vulnerabilidad y a comprender el poder como una oportunidad de servicio, no como un privilegio para dominar.

Este libro no ha pretendido ofrecer fórmulas cerradas ni agotar la riqueza de los principios bíblicos. Ha buscado señalar un norte, proponer una brújula. Las brújulas no trazan caminos, ayudan a no perder la orientación.

Que cada lector, al cerrar estas páginas, inicie un proceso. Un camino de revisión interior, de inspiración y de transformación. Que pueda reconocer que la gerencia, cuando nace de decisiones virtuosas y se alinea con un propósito trascendente, no solo organiza tareas, también construye vidas, repara vínculos y siembra esperanza.

Y si algo de lo aquí compartido permanece, que no sea únicamente la teoría, que sea la invitación a gestionar con propósito, con humanidad, con visión y con Dios.

REFERENCIAS

- Arias, L. (2021). *Gerencia avanzada: Ética, espiritualidad y complejidad en acción*. Editorial Universitaria.
- Arroyo Tovar, R. (2022). *Habilidades gerenciales* (3.^a ed.). Ecoe Ediciones.
- Biblia. (2020/2025). *Traducción del Nuevo Mundo* (ed. de estudio en español). Watchtower Bible and Tract Society of New York.
- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. Harper & Row.
- Edmondson, A. C. (2018). *La organización sin miedo: Crear seguridad psicológica en el lugar de trabajo para el aprendizaje, la innovación y el crecimiento*. Wiley.
- Figueredo Álvarez, A. (2018). *Nuevos paradigmas organizacionales en contextos postmodernos*. Ediciones Gerenciales.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Greenleaf, R. K. (1970). *El líder como sirviente (The servant as leader)*. Robert K. Greenleaf Center.
- Lencioni, P. (2002). *Las cinco disfunciones de un equipo: Un modelo inteligente para formar equipos cohesionados y eficaces*. Empresa Activa.
- Lugo Faneite, A. J. (2025). Gerencia posmoderna en contextos universitarios: Navegando desafíos y oportunidades en un mundo interconectado. *Revista Temario Científico*, 5(2), 1-22. <https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.3.225.2>
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Grupo Editorial Norma.
- Molano, M. (2009). *La espiritualidad en el mundo contemporáneo: Un enfoque integrador*. Editorial Teoética.
- Morin, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Mujica, J. (2000). *Liderazgo con sentido: Desafíos éticos de la nueva gerencia*. Fondo de Cultura Organizacional.
- Ortiz Mora, L., Villacis Brand, M., & Robalino Muñiz, R. (2025). Análisis de la relación clima laboral-productividad en Ecuador: Revisión sistemática de la literatura desde la perspectiva del talento humano. *Polo del Conocimiento*, 10(5), 314-353. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i5.9456>
- Rincón, G. (2019). Comunicación e inteligencia espiritual: Elementos básicos para una gerencia avanzada en construcción. *Gerentia*, (1).

<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/1368>

- Rivero Rodríguez, E. C. (2025). Spiritual leadership and teaching praxis: An integrative proposal for contemporary educational management. *MENTOR Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, 4(11), 1200-1225. <https://doi.org/10.56200/mried.v4i11.10138>
- Rodríguez, M. (2023, mayo). *La epistemología compleja en la construcción del conocimiento* [Conferencia]. Seminario de Tesis Doctoral, UNELLEZ.
- Rojas, C. (2006). *Liderazgo humanista en tiempos de crisis*. Ediciones Ética Viva.
- Rojas Estapé, M. (2018). *Cómo hacer que te pasen cosas buenas: Entiende tu cerebro, gestiona tus emociones, mejora tu vida*. Espasa.
- Sandoval, C. (2022). *Liderazgo en tiempos de crisis*. CONECTA.
- Sociedad Bíblica. (1960). *La Santa Biblia: Reina-Valera 1960*. Sociedad Bíblica.
- Sosa, O. (2012). *Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio* (Tesis doctoral). Universidad Yacambú, Barquisimeto, Venezuela.
- Tyndale House Foundation. (2015). *La Santa Biblia: Nueva Traducción Viviente*. Tyndale Español.

FINANCIACIÓN

Ninguna

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Uso de IA para la mejora de coherencia en la redacción del texto de creación propia.

INFORMACIÓN ADICIONAL

La responsabilidad ética y jurídica sobre los contenidos presentados en esta publicación recae exclusivamente en sus autores, incluyendo el cumplimiento de la normativa vigente en materia de propiedad intelectual y derechos de autor. La editorial queda eximida de cualquier compromiso derivado de dichos contenidos y de su uso por parte de terceros.

Derechos de Autor (Copyright) 2026 © Carlos Arturo Tovar Romero

Este texto está protegido por una licencia Creative Commons de Atribución 4.0.



Usted es libre de compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como de adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear a partir de él para cualquier propósito, incluso con fines comerciales. Sin embargo, debe cumplir con la condición de atribución, lo que significa que debe otorgar el crédito correspondiente a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado modificaciones. Puede hacerlo en cualquier formato razonable, pero no de manera que sugiera que cuenta con el respaldo del licenciante o que recibe algún beneficio por el uso de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)

ISBN: 978-628-97230-8-3
DOI: 10.69821/PLAGCIS.35

Esta obra se publicó en primera edición durante el año 2026, como resultado de la colaboración entre instituciones comprometidas con la difusión del conocimiento académico.

El proceso editorial fue desarrollado por el Fondo Editorial PLAGCIS, perteneciente a la Plataforma de acción, gestión, e investigación social S.A.S. Sincelejo, Sucre, con el respaldo y auspicio del Sello Editorial de la Institución de Educación Superior del Litoral, Barranquilla, Atlántico.

La edición se finalizó en Sincelejo, Colombia, consolidando el compromiso interinstitucional por la divulgación de investigaciones de alto impacto en el ámbito educativo y cultural