

GERENCIA ESPIRITUAL COMO HERRAMIENTA DE LA METAMORFOSIS ORGANIZACIONAL EN LA ERA POSCONVENCIONAL

SPIRITUAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR ORGANIZATIONAL METAMORPHOSIS IN THE POST-CONVENTIONAL ERA

Daniel Enrique Tovar Jiménez

Postdoctorante en Gerencia Postconvencional (UNEY); Doctor en Gerencia Avanzada (UNELLEZ); Magister en Gerencia Pública (UNELLEZ); Magister en Salud Pública (UNELLEZ); Magister en Teología, Mención: Psicología Integral (IBTS); Licenciado en Administración; Licenciado en Teología (IBTS). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-5323> Correo: tovardaniel45@gmail.com

Autor de correspondencia: tovardaniel45@gmail.com

Recibido: 23/10/2025 **Admitido:** 12/11/2025

RESUMEN

El propósito de este ensayo es exponer los retos gerenciales que enfrenta el gerente venezolano como factor fundamental de bienestar colectivo y agente de cambios organizacionales, a través de la gerencia espiritual como herramienta de la metamorfosis organizacional. La investigación fue de carácter documental, apoyada en una revisión bibliográfica donde se ilustra la situación actual y futura del gerente venezolano. Las conclusiones del estudio resaltan la necesidad de gerentes con un modo de pensar integrador, en donde se apueste por situar lo trascendente, lo ético y lo humano en el centro de la acción organizacional. No se trata de “religión en la empresa” ni de un simple bienestar superficial, sino de construir una visión compartida que inspire, calme y desafíe a la vez, permitiendo que las personas conciban su trabajo como una contribución significativa al bien común en el entorno laboral.

Palabras Clave: Gerencia Espiritual; Metamorfosis Organizacional; Era Posconvencional.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to expose the managerial challenges facing Venezuelan managers as a fundamental factor in collective well-being and an agent of organizational change, through spiritual management as a tool for organizational metamorphosis. The research was documentary in nature, supported by a bibliographic review that illustrates the current and future situation of Venezuelan managers. The study's conclusions highlight the need for managers with an integrative mindset, where the transcendent, the ethical, and the human are at the center of organizational action. This is not about "religion in the company" or mere superficial well-being, but about building a shared vision that inspires, calms, and challenges at the same time, allowing people to view their work as a significant contribution to the common good in the workplace.

Keywords: Spiritual Management; Organizational Metamorphosis; Postconventional Era.

INTRODUCCIÓN

La espiritualidad en el trabajo reconoce que las personas tienen una vida interna que nutre y es nutrida por un trabajo significativo que se realiza en el contexto de la comunidad. Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan el sentido y la finalidad de su trabajo y quieren relacionarse con otros seres humanos y ser parte de la comunidad.

La producción intelectual se enmarca en el seminario postdoctoral de Gerencia Postconvencional de la Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY), dirigido al Status Ontológico de las Organizaciones. Una vinculación entre la racionalidad emocional, espiritual en la Gerencia,, estimo hacer señalamientos encaminados hacia la comprensión ontológica de los fenómenos ocurridos en las organizaciones transcomplejas y postmodernas, lo cual traduce dar cuenta acerca de las múltiples formas e implicaciones que suponen una mirada compleja del ser humano, reclamando la asunción de cambiar su estilo de pensamiento gerencial que hasta hoy ha venido prevaleciendo, edificar nuevas formas de pensamiento y alternativas en aras de viabilizar la supervivencia, transformación, evolución; que aporten elementos para la construcción de un mundo más justo, ético, sostenible y sustentable, tal como lo afirma Sosa (2025), proyectando la visión emergente de un gerente espiritualmente

inteligente.

La gestión organizacional demanda en la actualidad ampliar los contextos, ejercitar la intuición, las paradojas, promover la creatividad, la inteligencia emocional, la espiritualidad en los negocios, la dinámica autoorganizativa; superar los estrechos modelos “cartesianos” y “ver” la realidad con ojos más abarcativos, reticulares, sistémicos. Incorporar en nuestras organizaciones mapas y modelos mentales que procesen la problemática desde perspectivas más integrales.

Según la empresa mexicana The OD Consulting Group (2023), una transformación organizacional se traduce como:

El método estratégico para llevar a una organización desde el presente hasta las proyecciones a futuro. Toma en cuenta que la mejor manera de mirar hacia el futuro es tener una idea de hacia dónde se mueven las cosas. Para lograr una transformación organizacional es necesario observar de cerca el comportamiento de la organización que describe cómo las personas interactúan entre sí. Estas interacciones influyen en cómo se comporta la propia organización y qué tan bien se desempeña. (p. 1).

De aquí, que todo lo anterior exige que el gerente sea innovador, proactivo, buen estratega, con los conocimientos que exigen los nuevos paradigmas, emprendedor y un líder de cambio. Debe entonces impulsar un liderazgo transformacional que genere una verdadera transformación en las organizaciones, vistas

como estructuras sociales con vida, capaces de propiciar cambios radicales en sus trabajadores, como agentes sociales de transformación, impactando positivamente en la conducta, en la manera de pensar, en las acciones a desempeñar y, sobre todo, en la manera de ver e interpretar la nueva realidad organizacional.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Develando la Gerencia desde la Espiritualidad Organizacional

Al respecto, Sarmiento (2024:1) establece que la espiritualidad trasciende lo religioso para constituirse en un componente esencial del desarrollo organizacional contemporáneo. Asimismo, esta autora revela que las instituciones deben evolucionar desde modelos burocráticos tradicionales hacia organizaciones que aprenden e innovan basadas en principios humanistas, en donde se demuestre que una gerencia cimentada en valores espirituales no solo mejora la eficiencia institucional y el clima laboral, sino que también contribuye al desarrollo integral de sus miembros.

Sobre este particular, Zohar y Marshall (2001) citados por Sarmiento (ob. cit.), plantean lo siguiente acerca de la espiritualidad desarrollada en el ser humano:

Es la capacidad de conectarse con todo cuanto le rodea, desde la materia inerte hasta sus congéneres y lo absoluto. Tales argumentos permiten afirmar que la espiritualidad constituye un ángulo disciplinar, es decir, la ciencia que estudia la

experiencia vivida, representando así la evolución divino-humana que surge de la relación. De esta manera, la espiritualidad encarna, por un lado, la eficiencia relacional entre los seres humanos y, por otro, el objeto formal, entendido como el proceso transformativo que conduce a la persona hacia la trascendencia. (p. 6).

En este mismo orden de ideas, Sosa (2012) consideró que con las interpretaciones realizadas al discurso de los informantes clave de su tesis doctoral, se dio cuenta que el nuevo gerente debe ser con visión holística, con inteligencia y un modo de pensar integral, gestor de su propio futuro, el de la empresa, la comunidad, la sociedad y el cosmos; propiciador del desarrollo humano, de la cultura del ser, el bienestar social, el despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales. Un gerente inmerso en una nueva racionalidad en el abordaje de la arquitectura organizacional, concebida como organizaciones espiritualmente inteligentes.

No obstante, para Tovar (2024) la gerencia espiritual se ejerce a través de:

Un liderazgo basado en valores y principios, y tiene como objetivo que las personas lleguen al descubrimiento de su propia esencia. Es la aparición de un nuevo ser, renovado desde adentro y fortalecido para ofrecerle a la organización lo mejor que tiene. (p. 14).

También, Quintero y Tovar (2025) expresan que la nueva gerencia o el nuevo gerente deben ser emocionalmente ecológico, bioético y

espiritualmente inteligente en las organizaciones y su entorno, debido a que el concepto de ecología emocional hace una afinidad entre la ecología, la bioética y el mundo afectivo, ya que permite gestionar los sentimientos, canalizando la energía para construir una vida feliz, humanista y sostenible de forma creativa o única.

Por su parte, Quintero (2025) en su tesis doctoral hizo referencia a lo siguiente:

No puedo desligarme de esta realidad, así que debo como investigadora estudiar al hombre en su todo desde su condición racional hasta la espiritual. Pues lo humano es lo espiritual, lo que me hará trascender con sentido y propósitos mediante mi sistema de valores. Desde mi idiosincrasia incluir un sistema de pensamientos que me permita comprender desde mi fe, la vida, mis proyectos, mis propias acciones de existencia y mi compromiso de centrarme en hacerlo diferente esa episteme para que trascienda. (p. 17).

Por otro lado, destaca Punset (2010) que un gerente de éxito, debe desarrollar calidades espirituales, subrayando entre las más importantes las señaladas a continuación: 1) Capacidad de valorar lo humano; 2) Motivador; 3) Sabio; 4) Resiliente; 5) Humilde; 6) Colaborador; 7) Paciente; 8) Tolerante; 9) Canalizador de emociones y 10) Estimular el cambio.

En síntesis, puedo decir que la gerencia espiritual es un enfoque gerencial que integra

propósito, sentido, valores trascendentales y bienestar humano en la vida organizacional. Más que religión, se relaciona con el significado del trabajo, la conexión entre personas, la dignidad y la contribución al bien común.

Metamorfosis Organizacional

A todas luces del fenómeno, fue útil contemplar los esbozos de un autor que alude algunas novedades, tal como lo afirma Canovas (2003) citado por Britto y Otros (2017):

Las empresas metamórficas son aquellas que dan lugar a una reciente especie, más preparada para la adversidad, independiente, conectada, socialmente capaz de conseguir lo que necesita en cada momento y desprenderse de aquello que se convierte en un lastre para avanzar o retroceder. (p. 3).

De igual forma, Pralong (2020) expresa que la metamorfosis organizacional es:

Un proceso por el cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización que nos permite crear y sostener una actitud durable en el tiempo de aprendizaje, innovación y evolución en consonancia con las características y las situaciones que se requieren como impacto de las relaciones internas y externas. (p. 1).

Esta transformación considera a la organización como un sistema y con ello, a los procesos conscientes e inconscientes que afecta los roles, la autoridad, y las tareas que acontecen dentro del mismo proceso.

En vista de todo lo antes expuesto, se puede decir que la metamorfosis organizacional no es

un fin en sí mismo. Es acoger una nueva cultura organizacional en la cual los miembros de la organización se encargan de transformar sus propios roles, esto implica aceptar, no solo el movimiento de sus propios pensamientos sino también de sus sentimientos, emociones y deseos. Potencialmente implica reconocer el nivel de incertidumbre que se crea alrededor del nuevo rol a asumir. El proceso de metamorfosis organizacional genera resistencia en los integrantes, debido a que toman los cambios como ofensa personal.

Desde esta perspectiva, el proceso de transformación profunda de la organización hacia estructuras y culturas más adaptativas, éticas y centradas en el aprendizaje, rompe con enfoques puramente funcionales o mecánicos.

Entrando en profundidad del fenómeno, Brito (2016) se propone dos tipos de metamorfosis; una referida al beneficio que genera y la otra señala el nivel de complejidad del fenómeno, ambas clasificaciones poseen una subclasificación. En el primer caso, se encuentra la metamorfosis funcional y la disfuncional ambas referidas a la utilidad que genera a la organización.

Tipos de Metamorfosis Organizacional

- ✓ *Metamorfosis Funcional*: la cual deriva en resultados positivos; permitiendo la evolución de la empresa y la satisfacción de sus colaboradores.
- ✓ *Metamorfosis Disfuncional*: entendida

como aquella cuyos resultados generan detenimiento e involución a la organización.

Cosmovisión de la Gerencia Transformacional

Gerencia Transformacional, a partir de Burns (1978) y desarrollada por Bass y Avolio (1994), propone que los líderes inspiran y elevan a sus seguidores mediante una visión compartida, influencia ideada y estimulante, atención individual, y fomento de la autonomía y la innovación. Su “cosmovisión” central es que el cambio organizacional sustentable surge de un liderazgo que transforma tanto a líderes como a seguidores, elevando los valores y metas colectivos por encima de intereses personales.

Para Méndez y Padrón (2024), la gerencia transformacional es:

Aquella que nos permitirá consolidar una nueva organización en pro del bienestar humano en su integralidad, entendida esta como organismo complejo que requiere, en primera instancia comprenderla desde su dinamismo y dialéctica social, como en sus niveles de metamorfosis organizacional, así mismo, consolidar una gerencia transformacional desde una praxis ética que permita impulsar valores como respeto, solidaridad, justicia, equidad, identidad, pertinencia, compromiso y transparencia para que la práctica gerenciar pueda por medio de su estructura jerárquica horizontal jugar un papel protagónico en la dirección estratégica, planificando lo exigido de la filosofía organizacional para alcanzar el éxito organizacional. (p.

147).

Esto quiere decir, que se está ante la necesidad de consolidar un nuevo paradigma organizacional que reconozca lo que la ética pueda aportar, como también lo que cada disciplina pueda contribuir a la construcción de una organización más humana, donde se valore el potenciar de cada miembro, su talento, cultura, valores e ideología, así como también lo que la sociedad requiere, para ello no solo proyectarse con lo que estipula la responsabilidad social, sino de da aportar mucho más para la contribución del país que se quiere. Todo esto implica, reconocer que hay que superar la lógica del mercado y apostar a la valoración de una gestión humanizadora en pro del bien de todos.

Significado de la Gerencia en la Era Postconvencional

La fundamentación epistemológica de la gerencia postconvencional desde una concepción humana, ecológica y de transformación social se basa en la superación de los paradigmas gerenciales tradicionales, adoptando una perspectiva holística que prioriza la ética, la responsabilidad colectiva y el bienestar del ser humano y del planeta.

Desde este contexto, Mina (2023) destaca que la gerencia postconvencional está relacionada con la responsabilidad social, la ética empresarial, el compromiso colectivo y la importancia que tiene el factor humano dentro de las organizaciones, prioridades para el gerente

postmoderno y el equipo directivo.

En este sentido, la gerencia postconvencional trasciende el positivismo para adoptar una visión integral, reconociendo que el conocimiento sobre las organizaciones y su entorno es dinámico y se construye colaborativamente. Se busca un conocimiento que valore la interconexión entre el ser humano, la sociedad y la naturaleza.

Se pone énfasis en el valor intrínseco del ser humano y su desarrollo dentro de las organizaciones. La gerencia postconvencional fomenta el desarrollo de las cualidades humanas, las relaciones interpersonales y la participación como ejes centrales del proceso gerencial.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para efectos del presente ensayo; se basa en una investigación orientada a proponer un constructo fundamentado en las teorías que sustentan la Gerencia Postconvencional. Metodológicamente, el ensayo es producto de una investigación cualitativa como lo describe Hernández y Otros (2010); con una perspectiva de paradigma interpretativo, según Ruiz (2012) expresa que “el objetivo principal del paradigma interpretativo no es buscar explicaciones casuales de la vida social y humana, sino profundizar el conocimiento y comprensión del porqué de una realidad”, bajo un enfoque hermenéutico con un diseño bibliográfico documental, con autores relevantes. Al respecto, En este sentido, Chávez (2001) señala que los

estudios documentales son aquellos que se realizan sobre la base de documentos o revisión bibliográfica. Surgen aportes científicos a la investigación, ya que se consideró la metodología de la investigación cualitativa y transdisciplinaria (Administración, Gerencia, Gestión Humana, Psicología, Sociología, Teología, entre otras).

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La importancia de la espiritualidad en las organizaciones ha sido analizada y desarrollada por diversos autores, cada uno de los cuales ofrecen su perspectiva. Blackbaby y Blackbaby (2001) señalan que las organizaciones requieren hitos espirituales transformadores; un punto de apoyo a través del cual puedan establecer contacto con todos sus miembros y con otras organizaciones. La espiritualidad contribuye a que las instituciones se revisen y hagan los ajustes necesarios para ser cada día más exitosas.

Según Fernández (2012), el sentido organizacional trascendente es:

Aquel donde el significado del trabajo está movido por las más altas motivaciones humanas: contribuir a la humanización de las personas, sus relaciones y sus posibilidades vitales, fomentado que clientes y trabajadores alcancen sus mayores niveles de evolución e integración personal, familiar y relacional. Indicadores de esa gestión trascendente podrían ser la felicidad de las personas, la madurez de los clientes, la participación en acciones prosociales

o el desarrollo de comunidades sustentables. Hoy suena inalcanzable. Como todo sentido trascendente. (p. 1).

En cuanto al pensamiento estratégico postconvencional, Pateiro (2010) citado por Padrón (2024) nos invita a reflexionar y a expresar lo siguiente:

En las empresas se debe reconocer que la manera de lograr su supervivencia y prosperidad a largo plazo, es mediante el reconocimiento de un nuevo estilo de pensamiento empresarial, que posibilite su transformación y evolución; sin embargo, algunas organizaciones no han tenido evoluciones significativas en sus líneas de tendencia y acción ante la complejidad que se cierne sobre los sujetos que conforman las instituciones. (p. 32).

De igual manera, Sosa (ob. cit.) destaca que puede emerger un gerenciamiento desde la integralidad hacia la Unidad en un Todo; el reconocimiento de que las organizaciones son organismos vivientes, son comunidades de vida, con necesidades físicas, materiales, emocionales y espirituales, integradas estas necesidades, como una unidad indisoluble, permita el bienestar integral de los seres que moran en ellas, en la sociedad y en el mundo.

En definitiva, en el contexto actual, caracterizado por una rápida globalización, avances tecnológicos y una creciente conciencia social, las organizaciones enfrentan desafíos que requieren de una gestión más ética, flexible y orientada a la sostenibilidad. En este escenario, el pensamiento del gerente debe evolucionar

hacia una perspectiva postconvencional, donde las prácticas de liderazgo y toma de decisiones trascienden las meras reglas y normas convencionales para incorporar valores éticos profundos, responsabilidad social y una visión holística del impacto de sus acciones.

CONSIDERACIONES FINALES

El nuevo gerente postconvencional, debe convertirse en un ser humano dispuesto a enfrentar la vida, asumir riesgos, vivir, sentir y brindar placer a sus semejantes. Convertirse de un ser humano normal a uno creativo, eminentemente inteligente y sobre todo eminentemente espiritual.

En este sentido, se puede decir que los líderes inteligentes espiritualmente deben ser exploradores de las raíces de las metodologías “espirituales” que hoy se practican puesto que en sus fundamentos esenciales están sus grandes riquezas.

Desde este discurrir, González (2023) señala que humanizar las organizaciones requiere lo siguiente:

Una conexión genuina entre sus integrantes, por tanto, los colaboradores, demandan líderes con más corazón, esto implica la emocionalidad del ser, manifestada en el bienestar del equipo de trabajo, e incluso en el de su entorno cercano, un reto de la nueva era gerencial. (p. 3).

En el marco de este recorrido, Fermín (2023) destaca que urge la necesidad de un ser humano que sea capaz de proyectar a las organizaciones

hacia la reconstrucción con una nueva orientación y una visión ecológica que incorpore fundamentos del pensamiento holístico, que permita la interdependencia entre los individuos y la sociedad. (p. 10).

Bajo esta visión, y de acuerdo a lo expuesto por la autora antes mencionada, se denota que este proceso ontológico conduce a una reinterpretación de la realidad organizacional como un espacio de transformación continua, donde las personas no solo cumplen funciones, sino que se convierten en agentes de cambio y de construcción de sentido. La organización, en esta visión, es un espacio sagrado de encuentro, donde la autenticidad, la presencia y la capacidad de edificar desde el ser contribuyen a un impacto social más profundo y duradero.

Por último, considero que preparar a las organizaciones para este nuevo accionar social requiere que los líderes y miembros se reconozcan como seres integrales, conscientes de su interioridad y de su papel en la creación de realidades que trascienden lo material. Solo desde esta profunda comprensión ontológica será posible instaurar modelos gerenciales que fomenten el cambio auténtico, la transformación social y la construcción de organizaciones que sean auténticos agentes de bienestar y evolución humana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through*

- transformational leadership*. Sage Publications, California.
- Blackaby, H. y Blackaby, R. (2001). *Spiritual Leadership: Moving People on to God's Agenda*. Broadman & Holman Publisher. Nashville. Tennessee.
- Brito, T. (2016). *Neurogerencia como herramienta en la metamorfosis organizacional*. Tesis doctoral. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Privada "Rafael Bellosó Chacín", Maracaibo - Venezuela. [Documento en línea]. Disponible en: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0102624/intro.pdf> [Consulta. Octubre 10, 2025].
- Britto, T.; Fuentes, N. y Torres, V. (2017). *Neurogerencia como herramienta en la metamorfosis organizacional en Colombia*. Artículo de investigación. Colomb Forense. 2016;4(2):25-36. Facultad de Ingenierías, Universidad de La Guajira, Colombia. [Documento en línea]. Disponible en: https://www.medicinalegal.gov.co/documentos/20143/890910/Neurogerencia_herramienta_metamorfosis.pdf [Consulta. Octubre 10, 2025].
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper y Row, New York. USA.
- Canovas, D. (2013). *Organizaciones Metamórficas. La mitad de dependientes doblemente poderosas*. Editor Ana María Hita Velazco.
- Fermín, E. (2023). *El gerente venezolano convertido en agente de cambios organizacionales*. Revista Honoris Causa ISSN: 2244-8217 / ISSN-L: 2244-8217. Vol. 15. N° 2, julio-diciembre 2023; 104–115. [Artículo en línea]. Disponible en: <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/321/354> [Consulta. Octubre 10, 2025].
- Fernández, I. (2012). *Sentido organizacional trascendente*. Blog académico. [Artículo en línea]. En <http://ignaciofernandez.blogspot.com/2012/06/sentido-organizacional-trascendente.html> [Consulta. Septiembre 18, 2025].
- González, J. (2023). *Abstracciones sobre la gerencia humanista. Una mirada ética desde la alteridad*. Revista Aula Virtual, Volumen: 4, Número: 9, Año: 2023 (enero-2023 al junio-2023). [Artículo en línea]. Disponible en: <https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/231/555> [Consulta. Octubre 10, 2025].
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Méndez, J. y Padrón, A. (2024). *De la gerencia tradicional a la gerencia transformacional. Un estudio interdisciplinario*. Fundación

- Ediciones Clío, Maracaibo – Venezuela.
[Documento en línea]. Disponible en:
<https://libros.edicionesclio.com/index.php/icio/catalog/download/204/320/849?inline=1> [Consulta. Octubre 10, 2025].
- Mina, A. (2024). *La Gerencia Postconvencional y su influencia en la industria ecuatoriana*. Revista Ingeniería Industrial, Vol. 44, N° 3. La Habana sept.-dic. 2023, Epub 01-Feb-2024. [Artículo en línea]. Disponible En: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362023000300029 [Consulta. Octubre 10, 2025].
- Padrón, D. (2024). *Sinergia desde la gerencia posconvencional a la heterárquica y autotelica*. PostdoctUBA. Revista Arbitrada de Estudios Postdoctorales, Vol. 6 Nro.2. 2024 (julio-diciembre). Fondo Editorial de la Universidad Bicentennial de Aragua, Venezuela. [Artículo en línea]. Disponible En: <https://revistasuba.com/index.php/POSTDOCTUBA/article/view/1156/801> [Consulta. Octubre 10, 2025].
- Pateiro, E. (2010). *Razonamiento ético y pluralismo moral. Una aproximación a la postmodernidad organizacional*. Tesis doctoral. Doctorado en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro, Barquisimeto – Venezuela.
- Pralong, M. (2020). *Metamorfosis Organizacional. Nueva cultura organizacional*. Cuadernos de Administración.
- Punset, E. (2010). *El viaje a la felicidad. Nuevas claves científicas*. Ediciones Destino. Grupo Planeta. ISBN 9788423342488. (Décima Edición). 250 Pág. España. (Pp. 112-128).
- Quintero, S. (2025). *Bioética en la praxis gerencial del talento humano. Una aproximación heurística de la universidad*. Tesis Doctoral. Doctorado en Gerencia Avanzada. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) – Estado Cojedes, Venezuela.
- Quintero, S. y Tovar, D. (2025). *Integración de la bioética y la espiritualidad en la gerencia universitaria: Enfoque desde la perspectiva organizacional*. XII Jornadas de Investigación Científica. Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR) – Estado Cojedes, Venezuela.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.
- Sarmiento, R. (2024). *Espiritualidad Organizacional: Visión Emergente de Fortalecimiento Transcomplejo en la Gerencia Militar de Bienestar Social Venezolano*. Revista Scientific - Ensayo Arbitrado - Registro n°: 295-14548 - pp. BA2016000002 - Vol. 9, N° 33 - Agosto-Octubre 2024 - pág. 419/439. [Artículo en línea]. Disponible en:

<https://ve.scielo.org/pdf/rsci/v9n33/2542-2987-rsci-9-33-419.pdf> [Consulta. Octubre 10, 2025].

Sosa, O. (2012). *Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio*. Tesis Doctoral para optar al grado de Doctora en Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro. Cabudare-Venezuela. [Documento en línea]. En. <https://acortar.link/Nexot2> [Consulta. Octubre 10, 2025].

Sosa, O. (2025). *Desde un modelo organizacional simplista hacia una metáfora organizacional con visión holística y ecología*. Seminario II. El estatus ontológico de las organizaciones. Una vinculación entre la racionalidad, emocionalidad y espiritualidad en la gerencia. Postdoctorado en Gerencia Postconvencional. Universidad Nacional Experimental del Yaracuy. Venezuela.

The OD Consulting Group (2023). *Transformación Organizacional*. Blog empresarial. México. [Artículo en línea]. En. <https://theodcg.com/cultura-organizacional/transformacion-organizacional/> [Consulta. Octubre 10, 2025].

Tovar, D. (2024). *Inteligencia Espiritual. Herramienta gerencial emergente en el contexto universitario de la UNELLEZ Cojedes*. Tesis Doctoral. Doctorado en

Gerencia Avanzada. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) – Estado Cojedes, Venezuela.

Zohar, D., & Marshall, I. (2001). *Inteligencia Espiritual*. Primera Edición, ISBN: 84-01-37737-4. España: Plaza & Janes Editores, S.A.