



Percepciones y experiencias sobre el liderazgo espiritual y su influencia en el bienestar subjetivo de empleados de una institución de educación técnico laboral en Medellín.

Hernán Darío Morales

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Gestión Humana para Organizaciones Saludables

Asesor

Lizeth Andrea Villada Arango PhD (c) en Administración

Escuela de Ciencias Sociales

Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

Percepciones y experiencias sobre el liderazgo espiritual y su influencia en el bienestar subjetivo de empleados de una institución de educación superior en Medellín.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo comprender las percepciones y experiencias sobre el liderazgo espiritual y su influencia en el bienestar subjetivo de empleados de una institución de educación técnica laboral en Medellín. En un contexto laboral marcado por exigencias crecientes, transformaciones organizacionales y búsquedas personales de sentido, el liderazgo espiritual emerge como una alternativa que integra valores trascendentes, propósito compartido y conexión humana en la gestión institucional.

El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico, orientado a explorar cómo los empleados experimentan e interpretan las prácticas de liderazgo espiritual dentro de su entorno laboral. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a trabajadores que mantienen vínculos directos con líderes institucionales. La información recolectada fue sometida a un análisis temático, lo cual permitió identificar categorías clave relacionadas con las prácticas de liderazgo espiritual, sus facilitadores y barreras, así como la manera en que dicho liderazgo impacta el bienestar subjetivo desde la perspectiva del modelo PERMA.

Los hallazgos muestran que el liderazgo espiritual, cuando es ejercido de forma auténtica y coherente, favorece la generación de emociones positivas, el fortalecimiento de vínculos interpersonales significativos, el compromiso con la tarea, el sentido de pertenencia y el logro personal. Estas dimensiones contribuyen a un mayor bienestar subjetivo y a un clima laboral más saludable y humanizado. Sin embargo, también se identificaron tensiones estructurales,

resistencias institucionales y vacíos en la formación de los líderes que dificultan la implementación sostenida de este enfoque.

Esta investigación aporta una mirada comprensiva sobre el papel del liderazgo espiritual en contextos educativos laborales y destaca la necesidad de avanzar hacia modelos de gestión que promuevan la integridad, el sentido y el bienestar de las personas como elementos esenciales de una organización verdaderamente saludable.

Palabras clave

Liderazgo espiritual; bienestar subjetivo; espiritualidad organizacional; institución técnica laboral; psicología positiva; modelo PERMA.

Percepciones y experiencias sobre el liderazgo espiritual y su influencia en el bienestar subjetivo de empleados de una institución de educación superior en Medellín.

Planteamiento del Problema

El liderazgo efectivo es esencial para el éxito de cualquier organización. Los líderes no solo administran recursos, sino que también juegan un rol crítico en la creación de una visión compartida, motivación y dirección estratégica para el personal. En un entorno globalizado y competitivo, con cambios rápidos en la tecnología y una fuerza laboral cada vez más diversa, las demandas sobre los líderes se han incrementado significativamente. Como menciona Northouse (2021, p. 25), “el liderazgo efectivo no solo consiste en influir en otros, sino en crear una visión compartida que motive y dirija a la organización hacia el éxito”. A pesar de este reconocimiento,

muchos enfoques tradicionales de liderazgo no logran abordar las necesidades profundas de los empleados en términos de propósito, valores y bienestar integral.

A pesar del reconocimiento generalizado de la importancia del liderazgo, muchas organizaciones se enfrentan a desafíos para identificar, desarrollar y retener líderes eficaces. La falta de un liderazgo sólido puede tener efectos negativos en el compromiso de los empleados, la cohesión de los equipos y la capacidad de implementar estrategias de cambio (Kotter, 1996). Según un estudio del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2019), el 33% de los empleados informaron estar insatisfechos con la calidad del liderazgo en sus organizaciones, lo que contribuye a una alta rotación y disminución de la productividad. Los enfoques tradicionales de liderazgo, centrados únicamente en objetivos económicos, pueden no ser suficientes para abordar estos problemas profundamente humanos.

Investigaciones recientes indican que la falta de programas efectivos para el desarrollo del liderazgo es un problema común en las empresas. El estudio de Bersin by Deloitte (2018) mostró que el 86% de los líderes en empresas a nivel global consideran que sus programas de desarrollo de liderazgo son insuficientes, lo que limita la capacidad de las organizaciones para enfrentar los desafíos modernos. Además, se ha encontrado que las organizaciones con líderes eficaces tienen un 37% más de probabilidad de superar a sus competidores en términos de resultados financieros (McKinsey, 2019). Sin embargo, surge una alternativa que está ganando interés en el mundo organizacional: el liderazgo espiritual.

El liderazgo espiritual es un enfoque que pone énfasis en la dimensión espiritual del ser humano, es decir, en su necesidad de encontrar sentido, propósito y conexión en el trabajo y la vida. Este enfoque se basa en principios como la humildad, el servicio a los demás, la empatía y el desarrollo de un sentido de comunidad en el lugar de trabajo (Fry, 2003).

Según (Fry, 2003, p. 695)

El liderazgo espiritual tiene el potencial de crear un entorno donde los empleados se sientan inspirados y conectados con los valores más profundos de la organización, lo que a su vez mejora la satisfacción y el compromiso laboral. Este enfoque promueve un sentido de comunidad y propósito, permitiendo que los empleados encuentren significado en su trabajo y desarrollen un mayor nivel de bienestar dentro de la organización.

Estudios han demostrado que el liderazgo espiritual puede generar resultados positivos en términos de bienestar de los empleados, así como en la eficacia organizacional. Benefiel (2005) destaca que las organizaciones que adoptan un liderazgo espiritual tienden a tener culturas organizacionales más inclusivas y a generar un mayor sentido de pertenencia y propósito entre sus colaboradores. Esto, en última instancia, puede traducirse en una mayor retención de talento y una mejor capacidad de adaptación a los cambios en el entorno competitivo.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación pretende responder a la siguiente pregunta

¿Cuáles son las percepciones y experiencias sobre el liderazgo espiritual y cómo influye en el bienestar subjetivo de empleados de una institución de educación superior en Medellín?

1. Objetivo General

Comprender las percepciones y experiencias sobre el liderazgo espiritual y su influencia en el bienestar subjetivo de empleados de una institución de educación superior en Medellín.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las prácticas de liderazgo espiritual presentes en la institución y la forma en que son percibidas por los empleados.
2. Explorar cuáles son los principales aspectos que facilitan la implementación de prácticas de liderazgo espiritual en la institución.
3. Explorar cuáles son las principales barreras que dificultan la implementación de prácticas de liderazgo espiritual en la institución.
4. Analizar, desde las percepciones de los empleados, cómo el liderazgo espiritual influye en el bienestar subjetivo.

2. Antecedentes

Liderazgo y su impacto organizacional

El liderazgo es un factor determinante para el éxito de cualquier organización, ya que los líderes no solo administran los recursos, sino que también motivan e inspiran al personal hacia la consecución de una visión compartida. Según Yukl y Gardner (2020), “el liderazgo es uno de los factores clave que influyen en el desempeño organizacional y en la adaptación a los cambios externos” En el contexto actual, las organizaciones enfrentan desafíos complejos como la diversidad laboral y los rápidos avances tecnológicos, lo que incrementa la necesidad de líderes capaces de adaptarse y guiar a sus equipos de manera efectiva.

No obstante, muchos enfoques tradicionales de liderazgo centrados únicamente en los objetivos económicos y la eficiencia operativa, han demostrado ser insuficientes para abordar aspectos más profundos, como el propósito y el bienestar emocional de los empleados. Kotter

(1996) advierte que la falta de liderazgo sólido puede impactar negativamente en la cohesión de los equipos y en la capacidad de las organizaciones para implementar estrategias de cambio exitosas.

El liderazgo ha sido un tema ampliamente investigado en diversas disciplinas, incluyendo la psicología organizacional y la gestión empresarial. Durante las últimas décadas, múltiples enfoques han intentado explicar las dinámicas del liderazgo y su impacto en el bienestar de los empleados y en el desempeño organizacional. Entre estos enfoques, el liderazgo espiritual ha emergido como una alternativa que busca integrar valores trascendentales en la gestión de equipos y la cultura organizacional (Fry, 2003).

El liderazgo espiritual en el contexto organizacional

El concepto de liderazgo espiritual se basa en la motivación intrínseca y la creación de significado en el trabajo (Fry, 2003). Este enfoque enfatiza valores como la compasión, la humildad y el servicio a los demás (Benefiel, 2005). Según Wang, Wang y Sun (2020), el liderazgo espiritual influye positivamente en la identificación organizacional y el afecto positivo de los empleados, lo que se traduce en un comportamiento prosocial y un mayor bienestar subjetivo. Investigaciones han demostrado que este estilo de liderazgo puede reducir la rotación de empleados y fomentar un ambiente laboral positivo (Bersin by Deloitte, 2018).

Huang y Shih (2011) compararon los valores de un líder espiritual con los de sus empleados en un entorno organizacional y encontraron que los primeros tienden a priorizar valores prosociales y morales, mientras que los empleados suelen enfocarse en valores más materialistas y prácticos. Esto sugiere que el liderazgo espiritual puede desempeñar un papel clave en la alineación de valores organizacionales con el bienestar de los trabajadores.

Cowan (2010) introduce el concepto de "espiritualidad integrada" como una forma de liderazgo que promueve la participación y la anticipación en la toma de decisiones, facilitando la adaptación a un entorno global dinámico. Según Cowan, este enfoque se basa en la interconexión entre la conciencia espiritual y las prácticas organizacionales, lo que permite a los líderes actuar con una perspectiva más holística e inclusiva. La espiritualidad integrada no solo fomenta una cultura de cooperación y confianza dentro de la organización, sino que también ayuda a los empleados a alinear su propósito personal con los objetivos corporativos. Además, este modelo de liderazgo enfatiza el desarrollo de una visión compartida y la capacidad de respuesta a cambios emergentes en el entorno global, reduciendo la resistencia al cambio y fomentando la resiliencia organizacional.

Relación entre liderazgo espiritual y bienestar subjetivo

El bienestar subjetivo se refiere a la evaluación que las personas hacen de sus propias vidas, abarcando tanto aspectos emocionales como cognitivos. Según Diener (1984), este constructo incluye tres componentes principales: afecto positivo frecuente, afecto negativo infrecuente y evaluaciones cognitivas como la satisfacción con la vida. Es decir, el bienestar subjetivo comprende las emociones y estados de ánimo que experimenta una persona, así como su juicio sobre la calidad general de su vida. Este concepto ha sido fundamental en el campo de la psicología positiva y ha influido en la forma en que se entienden y miden las experiencias de felicidad y satisfacción personal.

El liderazgo espiritual ha sido identificado como un factor clave en el bienestar subjetivo. Fry (2003) sostiene que este modelo crea un entorno en el que los empleados encuentran inspiración y significado en su trabajo, lo que les permite sentirse más comprometidos y motivados en sus actividades diarias. Este compromiso es esencial, ya que el bienestar subjetivo

no solo depende de factores extrínsecos como la remuneración o las condiciones laborales, sino también de aspectos intrínsecos como el sentido de propósito y la conexión emocional con la organización.

Ross y Francis (2020) exploran la conexión entre la personalidad, la religión y el liderazgo, señalando que la espiritualidad del líder influye en la percepción de los empleados sobre su entorno laboral. Esta relación sugiere que un líder espiritualmente consciente puede fomentar un clima organizacional basado en la confianza, el respeto y la empatía, factores que han sido vinculados a mayores niveles de bienestar subjetivo y menor rotación de empleados.

Además, Wang et al. (2020) demostraron que el liderazgo espiritual no solo mejora el bienestar subjetivo, sino que también fomenta el comportamiento de ayuda dentro de las organizaciones, al fortalecer la identificación de los empleados con la empresa y aumentar su afecto positivo. Este efecto se traduce en una mayor cohesión entre los equipos de trabajo, en la reducción de conflictos interpersonales y en una cultura organizacional más colaborativa. Asimismo, el liderazgo espiritual ha sido vinculado con una mejora en el bienestar emocional de los trabajadores, ya que proporciona un marco en el que pueden alinear sus valores personales con los valores organizacionales, promoviendo una sensación de plenitud y realización en su vida laboral.

Comparación con otros modelos de liderazgo

Existen diversos enfoques de liderazgo que han sido objeto de estudio en el ámbito organizacional. Entre ellos, el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y el liderazgo carismático han demostrado ser efectivos en diferentes contextos (Northouse, 2021, pp. 185–210)

Liderazgo transaccional: Se basa en la supervisión y el intercambio de recompensas para motivar a los empleados. Aunque puede generar eficiencia operativa, se ha criticado por su falta de énfasis en el desarrollo personal y el bienestar emocional (Northouse, 2021).

Liderazgo transformacional: Busca inspirar y motivar a los empleados a través de una visión compartida y el desarrollo de relaciones de confianza. Comparte similitudes con el liderazgo espiritual en cuanto a su énfasis en la inspiración, pero no siempre incorpora un componente trascendental (Avolio & Yammarino, 2013).

Desde la perspectiva de Ross y Francis (2020), el liderazgo espiritual también puede analizarse a través de la teoría de tipos psicológicos, sugiriendo que ciertos rasgos de personalidad pueden influir en la efectividad del liderazgo espiritual dentro de las organizaciones.

El liderazgo espiritual se centra en el desarrollo integral de las personas, abarcando su bienestar emocional, espiritual y trascendental. Promueve un sentido de propósito y significado en el trabajo, vinculando las tareas laborales con valores y principios profundos. Fomenta comunidades basadas en la confianza, el respeto y la compasión, e inspira a los seguidores a conectarse con algo más grande que ellos mismos, ya sea una misión compartida o un sentido de trascendencia.

En contraste, el liderazgo transaccional se basa en un enfoque de intercambio: recompensas por desempeño y castigos por incumplimiento. Está centrado en la eficiencia operativa y en alcanzar metas a corto plazo, sin priorizar el desarrollo personal o emocional de los empleados, sino su productividad inmediata. Carece de un componente trascendental, ya que su enfoque es pragmático y utilitario.

El liderazgo espiritual trasciende las recompensas materiales para fomentar un sentido de propósito, mientras que el liderazgo transaccional se limita a un enfoque de intercambio económico o práctico.

Por otra parte, el liderazgo espiritual incorpora un componente trascendental o espiritual, conectando a las personas con valores y principios que van más allá de lo material. Enfatiza la autenticidad, la integridad y la conexión profunda con los demás, buscando crear un ambiente de trabajo que fomente el crecimiento personal, espiritual y profesional. Por otro lado, el liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los empleados mediante una visión compartida y relaciones de confianza, promoviendo la innovación y el cambio organizacional. Aunque puede fomentar el desarrollo personal, su enfoque principal es el crecimiento profesional y organizacional, sin necesariamente incluir una dimensión espiritual.

Ambos modelos buscan inspirar y motivar, pero el liderazgo espiritual añade una dimensión trascendental y de conexión con valores profundos, mientras que el liderazgo transformacional se enfoca más en la visión y el cambio organizacional.

Tendencias y desafíos en la implementación del liderazgo espiritual

A pesar de sus beneficios, la implementación del liderazgo espiritual en las organizaciones enfrenta desafíos significativos. Uno de los principales obstáculos es la resistencia al cambio por parte de líderes y empleados acostumbrados a modelos de liderazgo más tradicionales (CIPD, 2019). Otro desafío es la medición del impacto del liderazgo espiritual en el desempeño organizacional, ya que este enfoque se basa en variables subjetivas como la percepción de significado y bienestar, lo que requiere metodologías cualitativas para su evaluación efectiva (Creswell, 2013).

El estado del arte sobre el liderazgo espiritual evidencia que este enfoque puede generar impactos positivos en el bienestar subjetivo y el compromiso organizacional. A través de la promoción de valores como la compasión, el propósito y la conexión emocional, el liderazgo espiritual puede contribuir a la creación de entornos laborales más inclusivos y motivadores. No obstante, su implementación requiere superar barreras organizacionales y desarrollar herramientas de medición que permitan evaluar sus efectos de manera objetiva. Integrar elementos del liderazgo transformacional y espiritual puede ser una estrategia efectiva para responder a los desafíos del entorno organizacional moderno.

Marco Teórico

El concepto de lo espiritual y la espiritualidad

La espiritualidad, aunque históricamente asociada a la religión, ha adquirido un significado más amplio en contextos contemporáneos. Hoy en día, se entiende como una búsqueda personal de sentido, propósito y conexión con algo trascendente, que puede o no estar vinculado a creencias religiosas específicas. Según Zohar y Marshall (2000), la espiritualidad es “la inteligencia con la que abordamos y resolvemos problemas de significado y valor” (p. 3), indicando que esta dimensión humana orienta la conducta desde valores profundos.

Desde una perspectiva integradora, Wilber (2000) sostiene que la espiritualidad implica el desarrollo de la conciencia en todos los niveles del ser humano: físico, emocional, mental y transpersonal. Esta visión resalta que la espiritualidad no es un componente separado de la vida cotidiana, sino una dimensión transversal que puede estar presente en las decisiones, relaciones y contextos laborales.

Tacey (2004), por su parte, plantea que la espiritualidad contemporánea surge como una respuesta a la fragmentación de la vida moderna. Para él, la espiritualidad es el intento de integrar mente, cuerpo y espíritu en la búsqueda de bienestar, especialmente en contextos seculares donde las estructuras tradicionales de sentido han perdido vigencia.

En el entorno organizacional, la espiritualidad se manifiesta cuando las personas buscan alinear su trabajo con sus valores personales, encontrar sentido en sus actividades y construir relaciones basadas en la autenticidad, el respeto y la empatía (Ashmos & Duchon, 2000). Así, la espiritualidad se convierte en un recurso clave para el desarrollo personal y colectivo dentro de las organizaciones.

Liderazgo

El liderazgo ha sido objeto de estudio durante décadas en múltiples disciplinas como la psicología, la administración y la sociología. En términos generales, el liderazgo puede definirse como el proceso mediante el cual una persona influye en un grupo para alcanzar una meta común (Northouse, 2021). Este proceso implica no solo la dirección estratégica, sino también la inspiración, motivación y construcción de relaciones significativas con los miembros del equipo.

Desde una visión clásica, Yukl (2013) sostiene que el liderazgo efectivo requiere tanto habilidades interpersonales como la capacidad para establecer una visión clara, tomar decisiones estratégicas y movilizar recursos humanos y materiales para cumplir con los objetivos organizacionales. Este enfoque enfatiza la interacción dinámica entre el líder y sus seguidores, donde la confianza, la comunicación y la capacidad de influir son fundamentales.

Kouzes y Posner (2017) identifican cinco prácticas ejemplares de liderazgo efectivo: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a otros para

actuar, y alentar el corazón. Estas prácticas subrayan que el liderazgo no solo es una función jerárquica, sino también un proceso relacional que permite cultivar el compromiso y la excelencia en las organizaciones.

Además, el contexto actual exige líderes capaces de enfrentar la complejidad, la diversidad y el cambio constante. Según Goleman, Boyatzis y McKee (2013), el liderazgo emocionalmente inteligente se ha vuelto clave en ambientes laborales modernos, dado que los líderes que reconocen y gestionan sus emociones y las de los demás logran generar entornos de trabajo más positivos, colaborativos y resilientes.

Por tanto, el liderazgo no se limita al cumplimiento de metas, sino que tiene un impacto profundo en la cultura organizacional, la motivación del equipo y el bienestar general de los empleados. Este reconocimiento ha dado paso a nuevos enfoques, como el liderazgo espiritual, que buscan integrar dimensiones humanas más profundas como el sentido, el propósito y la conexión personal en el ejercicio del liderazgo.

Liderazgo Espiritual.

El liderazgo espiritual es un enfoque organizacional que trasciende los modelos tradicionales centrados en el control y la eficiencia, al incorporar valores trascendentales, propósito compartido y conexión humana en la práctica del liderazgo. Este modelo reconoce la necesidad de los empleados de vivir una vida laboral con significado, autenticidad y alineación con sus valores personales.

Benefiel (2005) afirma que el liderazgo espiritual es fundamental en los procesos de **transformación organizacional**, ya que permite a las instituciones navegar la complejidad del mundo moderno mediante la integración del crecimiento interior del líder con los retos

colectivos de la organización. Desde su perspectiva, este tipo de liderazgo implica “una travesía hacia la segunda mitad del camino”, donde el éxito no se mide únicamente por resultados tangibles, sino también por la transformación personal y cultural que produce en los miembros de la organización.

Reave (2005), por su parte, destaca que los líderes espirituales manifiestan cualidades como la humildad, la compasión y la integridad, cualidades que fortalecen la confianza y el sentido de comunidad dentro de los entornos laborales.

En este contexto, Krishnakumar y Neck (2002) argumentan que la espiritualidad en el lugar de trabajo puede desempeñar un papel clave en la mejora del bienestar subjetivo, al ayudar a los empleados a encontrar sentido en sus tareas diarias, experimentar mayor integridad personal y fomentar una conexión más profunda con sus colegas. Para estos autores, el bienestar no depende únicamente de condiciones externas, sino también de la percepción de alineación entre lo que se hace y lo que se valora.

En síntesis, el liderazgo espiritual ofrece un marco integrador que responde a las necesidades de propósito, conexión y autenticidad en el trabajo, generando no solo entornos más humanos, sino también más sostenibles y transformadores.

Bienestar subjetivo

El bienestar subjetivo (BS) es un constructo fundamental dentro de la psicología positiva que se refiere a la evaluación que las personas hacen de su propia vida, integrando componentes afectivos y cognitivos. Según Diener (1984), el bienestar subjetivo incluye tres dimensiones

principales: la frecuencia del afecto positivo, la infrecuencia del afecto negativo y la evaluación cognitiva de la satisfacción con la vida

Seligman (2011), desde su propuesta del modelo PERMA, amplía esta noción al incluir cinco dimensiones del bienestar: emociones positivas (Positive Emotions), compromiso (Engagement), relaciones positivas (Relationships), sentido (Meaning) y logros (Achievement). Este modelo propone que el bienestar auténtico no depende solo de sentirse bien, sino de vivir una vida plena y con propósito.

Desde el ámbito organizacional, el bienestar subjetivo ha cobrado relevancia como indicador del clima laboral, del compromiso de los empleados y de la sostenibilidad del desempeño. Un ambiente que promueve el bienestar no solo incrementa la satisfacción de los colaboradores, sino que también reduce el ausentismo, la rotación y mejora la productividad (Keyes & Haidt, 2003).

Por tanto, el bienestar subjetivo puede entenderse como el resultado de múltiples factores internos y externos, incluyendo la calidad del liderazgo, la cultura organizacional y el sentido personal que cada individuo atribuye a su labor. Modelos como el PERMA y las propuestas sobre espiritualidad laboral ofrecen marcos robustos para comprender y promover entornos que favorezcan la salud emocional, el compromiso y la realización personal de los empleados.

Relación entre Liderazgo espiritual y bienestar subjetivo.

La relación entre liderazgo espiritual y bienestar subjetivo ha sido objeto de creciente interés en los estudios organizacionales, ya que este enfoque de liderazgo responde a necesidades humanas más profundas como el propósito, la conexión, la autenticidad y el sentido de

trascendencia. A diferencia de los estilos de liderazgo tradicionales que privilegian la eficiencia y la productividad, el liderazgo espiritual promueve un entorno donde las personas pueden alinear su vida laboral con sus valores y aspiraciones personales, favoreciendo así su bienestar integral.

Fry (2003) plantea que el liderazgo espiritual influye positivamente en el bienestar de los empleados al fomentar tres pilares: una visión trascendente que inspire sentido, esperanza y fe para alcanzar esa visión, y amor altruista como base de las relaciones laborales. Estos elementos crean condiciones que aumentan la motivación intrínseca, el compromiso organizacional y la percepción de bienestar en el trabajo.

Desde la perspectiva de la psicología positiva, esta influencia puede analizarse a través del modelo PERMA (Seligman, 2011). El liderazgo espiritual contribuye a:

- **Positive Emotions:** al promover gratitud, esperanza, serenidad y alegría en el contexto laboral.
- **Engagement:** al facilitar estados de flujo en actividades alineadas con el propósito personal.
- **Relationships:** al fomentar vínculos significativos basados en empatía, compasión y confianza.
- **Meaning:** al conectar las tareas laborales con una causa mayor o un propósito trascendente.
- **Achievement:** al inspirar logros que resuenan con los valores personales del empleado.

Krishnakumar y Neck (2002) argumentan que los empleados que perciben una conexión espiritual con su trabajo reportan mayores niveles de satisfacción, compromiso y sentido de

identidad en la organización. Para ellos, el liderazgo espiritual no solo genera bienestar emocional, sino que también actúa como un mediador clave entre la espiritualidad personal y el desempeño organizacional.

Estudios empíricos apoyan esta relación. Por ejemplo, Wang, Wang y Sun (2020) encontraron que el liderazgo espiritual aumenta el afecto positivo y el comportamiento de ayuda entre los empleados, lo que mejora la cohesión del equipo y reduce la rotación. De forma similar, Ross y Francis (2020) destacan que los líderes espirituales crean climas organizacionales caracterizados por la confianza, el respeto y la autenticidad, condiciones que fortalecen el bienestar subjetivo.

En resumen, el liderazgo espiritual favorece el bienestar subjetivo al ofrecer un entorno organizacional emocionalmente nutritivo, coherente con los valores personales y orientado al propósito. Este tipo de liderazgo promueve la plenitud en el trabajo, entendido no solo como cumplimiento de tareas, sino como una experiencia de sentido, conexión y crecimiento humano.

Método

Para la presente investigación, cuyo propósito es comprender las percepciones y experiencias sobre el liderazgo espiritual y su influencia en el bienestar subjetivo de empleados de una institución de educación superior en Medellín, se utilizó un tipo de investigación cualitativa. Este enfoque permite una comprensión profunda de las percepciones y experiencias de los empleados en relación con el liderazgo espiritual y la comprensión del fenómeno en su contexto particular y contrastar los planteamientos teóricos con una realidad contextual específica. Según Creswell (2013, p. 45), la

investigación cualitativa es adecuada para analizar fenómenos complejos en su contexto natural, permitiendo captar las perspectivas subjetivas de los participantes.

1. Diseño de la investigación

El estudio sigue un diseño fenomenológico, ya que busca comprender las experiencias vividas por los empleados en relación con el liderazgo espiritual dentro de la institución educativa. Según Creswell (2013), la fenomenología es adecuada cuando el investigador desea explorar las experiencias personales y subjetivas de los individuos respecto a un fenómeno particular. Este enfoque permitirá captar las percepciones únicas y profundas de los empleados sobre el impacto del liderazgo espiritual en sus vidas laborales.

2. Participantes

La población objetivo está constituida por los empleados de una institución educativa que pueda implementar prácticas de liderazgo espiritual. La muestra se seleccionará mediante un muestreo intencional, donde se invitará a participar a aquellos empleados que tengan una interacción directa y constante con los líderes de la institución. Se buscará la participación de 5 empleados, quienes proporcionarán suficiente información para alcanzar la saturación de los datos cualitativos, como sugieren Patton (2015) y Morse (2000).

3. Instrumento de recolección de Información

Kvale (2007) sostiene que las entrevistas semi-estructuradas permiten obtener narrativas ricas y detalladas, ofreciendo una comprensión profunda de la experiencia vivida.

Se utilizarán entrevistas semiestructuradas como principal método de recolección de información. Este tipo de entrevistas permite una conversación flexible, guiada por preguntas abiertas que, a su vez, ofrecen la posibilidad de profundizar en temas emergentes durante el diálogo (Kvale, 2007). Las preguntas estarán estructuradas a partir de las categorías analíticas derivadas de los objetivos específicos del estudio, lo cual garantiza coherencia entre la recolección de datos y el marco teórico-metodológico.

En este sentido, las entrevistas estarán orientadas a explorar las siguientes dimensiones:

- **Prácticas de liderazgo espiritual:** identificadas a partir del objetivo de reconocer cómo se manifiesta este tipo de liderazgo en la institución y cómo es percibido por los empleados.
- **Facilitadores para su implementación:** aspectos organizacionales, de equipo e individuales que favorecen el ejercicio del liderazgo espiritual.
- **Barreras para su implementación:** obstáculos estructurales, culturales o personales que dificultan su aplicación en el contexto institucional.
- **Influencia en el bienestar subjetivo:** percepción de los empleados sobre cómo el liderazgo espiritual impacta las dimensiones del bienestar propuestas por el modelo PERMA (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning y Achievement).

De esta manera, el instrumento de recolección busca recoger testimonios ricos y significativos que permitan comprender a profundidad el fenómeno de estudio desde la voz de los actores involucrados.

Categoría	Subcategoría
Prácticas de Liderazgo Espiritual	Llamado personal o propósito significativo
	Afiliación y comunidad
	Integración de valores personales con la misión organizacional
	Alineación entre espiritualidad y desempeño
	Introspección espiritual del líder
	Autenticidad
	Capacidad para integrar cuerpo, mente y espíritu
Facilitadores para la implementación de prácticas de Liderazgo espiritual	Organizacionales
	Equipo de trabajo
	Individuales (personales)
Barreras para la implementación de prácticas de Liderazgo espiritual	Organizacionales
	Equipo de trabajo
	Individuales (personales)
Percepción de la influencia del Liderazgo Espiritual en el Bienestar Subjetivo	Positive Emotions (Emociones positivas)
	Engagement (Compromiso)
	Relationships (Relaciones positivas)
	Meaning (Sentido de vida)
	Achievement (Logros)

4. Procedimiento

Selección de participantes: Los empleados fueron seleccionados mediante un proceso de invitación voluntaria. Se les informó sobre los objetivos del estudio y se garantizó su confidencialidad, siguiendo las pautas éticas establecidas (American Psychological Association, 2017).

Realización de las entrevistas: Las entrevistas se llevaron a cabo en un espacio privado dentro de la institución educativa o de manera virtual, según las preferencias de los participantes y las restricciones vigentes en ese momento. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 45 a 60 minutos y fue grabada con el consentimiento de los participantes, con el fin de facilitar su posterior transcripción.

Transcripción: Una vez finalizadas las entrevistas, se procedió a la transcripción literal de las grabaciones. Esto permitió realizar un análisis más riguroso y detallado de las respuestas de los participantes.

5. Análisis de los datos

Análisis cualitativo: El análisis cualitativo se realizó utilizando el enfoque de análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006), el cual constituye un método flexible para identificar, analizar e informar patrones o temas dentro de los datos. Este enfoque implicó:

Familiarización con los datos: Lectura minuciosa de las transcripciones para identificar patrones emergentes.

Codificación: Identificación de unidades de significado relevantes para el liderazgo espiritual y su impacto en el Bienestar subjetivo.

Identificación de temas: Agrupación de códigos en temas más amplios que reflejen las principales tendencias observadas en las entrevistas.

Revisión y refinamiento de los temas: A medida que los temas fueron desarrollándose, se revisaron para garantizar que fueran coherentes y representaran adecuadamente los datos.

Este enfoque permite interpretar de manera sistemática las percepciones subjetivas de los empleados, proporcionando insights significativos sobre el fenómeno en estudio (Braun & Clarke, 2006).

6. Consideraciones éticas

Se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los participantes en todo el proceso de investigación. Se obtendrá el consentimiento informado antes de la realización de las entrevistas, y se les informará de su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Este estudio cumple con las normas éticas internacionales para la investigación social (American Psychological Association, 2017).

Resultados

Prácticas de liderazgo espiritual

Esta categoría hace referencia a las acciones cotidianas que reflejan la presencia o ausencia del liderazgo espiritual en la institución educativa. Incluye aquellas formas de actuar, comunicarse y relacionarse que permiten a los líderes conectar con el propósito, promover el bienestar emocional, alinear valores, y fomentar un sentido de comunidad y desarrollo humano integral. A continuación, se presentan los hallazgos agrupados en siete subcategorías.

1. Llamado personal o propósito significativo (Calling/Meaning) Percepción del trabajo como una vocación con sentido trascendente.

Esta subcategoría recoge las voces de los participantes respecto a si su labor diaria es comprendida como una vocación que trasciende lo técnico o administrativo. Varios participantes expresaron que el liderazgo espiritual se hace evidente cuando los líderes comunican el propósito

profundo del trabajo y el impacto positivo que este puede tener en la vida de los demás, especialmente en los estudiantes.

El Sujeto 1 señaló:

“Desde mi rol he podido notar que mi líder frecuentemente intenta conectar el trabajo diario con un propósito más trascendente. Nos recuerda que no estamos aquí únicamente para cumplir funciones administrativas o académicas, sino para impactar positivamente la vida de los estudiantes. Esto le da un valor simbólico al trabajo que hacemos y permite que uno sienta que contribuye a algo más grande que uno mismo.”

Esta percepción se repite en otros testimonios que valoran cuando los líderes resaltan que el esfuerzo cotidiano tiene un impacto real. El Sujeto 4 expresó:

“En ocasiones hace énfasis en que lo que hacemos transforma vidas, especialmente en el aula. Cuando un líder transmite que lo que hacemos transforma vidas, nos recuerda que el esfuerzo cotidiano tiene un impacto real, lo que aumenta el compromiso y la satisfacción personal.”

No obstante, también se evidenció que esta práctica no es homogénea ni generalizada. Algunos participantes reportaron una desconexión entre el discurso institucional y el sentido del trabajo. El Sujeto 2 afirmó:

“No he notado ese tipo de enfoque en nuestro entorno laboral. La dinámica suele girar en torno a resultados, indicadores y cumplimiento de tareas. No se suele hablar del sentido del trabajo ni del impacto que este puede tener más allá de lo técnico.”

Mientras tanto, el Sujeto 3 fue más enfático:

“Aquí todo es cumplir por cumplir. Nadie se detiene a pensar en el sentido de lo que hacemos.”

Pese a ello, varios participantes coinciden en que cuando se logra transmitir un sentido trascendente del trabajo, se genera mayor motivación, menor desgaste emocional y un vínculo más profundo con la institución.

2. Afiliación y comunidad Conexión emocional y relacional con los demás en el entorno laboral.

Esta subcategoría analiza las percepciones de los participantes sobre la calidad de las relaciones humanas en su entorno de trabajo y el papel del liderazgo en la promoción de vínculos significativos. Se considera una dimensión clave del liderazgo espiritual, en tanto implica crear espacios de conexión humana y pertenencia que van más allá de la tarea.

Algunos participantes destacaron positivamente la existencia de una cultura de cercanía y respeto, impulsada por líderes que promueven la escucha, el diálogo y la confianza. El Sujeto 1 manifestó:

“Se promueve una cultura de cercanía basada en el respeto mutuo. Se generan espacios de escucha y diálogo donde cada integrante puede expresar sus ideas, inquietudes o incluso emociones. No solo se trabaja por resultados, sino también por construir relaciones sólidas y significativas.”

En esa misma línea, el Sujeto 6 sostuvo:

“Las relaciones humanas son el alma del ambiente laboral. Cuando uno se siente respaldado por su líder y sus compañeros, hay mayor disposición para colaborar, resolver conflictos y adaptarse al cambio.”

Sin embargo, también se evidenciaron relatos que contrastan con esta experiencia. Algunos participantes señalaron un entorno funcional, distante y enfocado en resultados, donde los vínculos interpersonales están debilitados o simplemente no se priorizan. El Sujeto 2 comentó:

“El ambiente es más bien distante y funcional. Cada quien se enfoca en sus tareas y no hay espacios reales para construir vínculos. La comunicación se da más por necesidad que por interés humano.”

El Sujeto 3 reafirmó esta percepción:

“Cada quien está en lo suyo. No hay tiempo ni ambiente para crear vínculos reales.”

Incluso quienes reconocen ciertos esfuerzos, los consideran insuficientes o limitados por el ritmo institucional. El Sujeto 5 reflexionó:

“Se hacen esfuerzos, pero muchas veces el ritmo y la presión del día a día impiden que se consoliden relaciones profundas entre los miembros del equipo.”

En síntesis, aunque existen experiencias que reflejan una cultura relacional positiva, el liderazgo espiritual no siempre logra sostener espacios de afiliación emocional consistentes. Las tensiones entre lo humano y lo operativo se presentan como una barrera para consolidar una comunidad laboral con sentido.

3. Integración de valores personales con la misión organizacional Alineación entre los principios individuales y la razón de ser de la organización.

Esta subcategoría recoge las percepciones de los participantes sobre el grado de coherencia entre sus propios valores y los que promueve la institución educativa. Se considera una expresión del liderazgo espiritual cuando los líderes logran generar espacios donde los principios personales pueden resonar y sentirse en sintonía con la misión institucional.

Varios participantes expresaron que la motivación y el sentido del trabajo aumentan cuando existe esa alineación entre lo que creen y lo que representa la organización. El Sujeto 1 afirmó:

“La motivación nace cuando hay coherencia entre lo que uno cree, lo que valora y lo que hace. Esa alineación reduce el estrés y los dilemas éticos, y facilita que uno trabaje con entusiasmo y sentido.”

De forma complementaria, el Sujeto 6 destacó:

“Cuando hay coherencia entre lo que uno cree y lo que la organización promueve, se siente más energía y disposición. La disonancia entre ambos puede generar desgaste o desinterés.”

Otros participantes manifestaron que esa alineación no es evidente en su experiencia, ya que los valores institucionales no se viven, sino que permanecen como elementos decorativos. El Sujeto 3 fue directo en señalar:

“Acá los valores se quedan en carteles, no se viven.”

Una percepción similar expresó el Sujeto 2:

“La motivación aumentaría si existiera esa alineación con los valores, pero eso no sucede si no hay espacio para compartir ni discutir esos valores.”

En este sentido, aunque algunos líderes han logrado fomentar esa integración de valores personales con el propósito institucional, en muchos casos los participantes consideran que no se promueven suficientes espacios de reflexión colectiva o diálogo ético. Esto puede limitar el compromiso y el bienestar emocional.

4. Alineación entre espiritualidad y desempeño Relación positiva entre el desarrollo espiritual y los resultados laborales.

Esta subcategoría aborda las percepciones de los participantes sobre la relación entre el crecimiento interior de los trabajadores y su desempeño en el entorno laboral. Desde el enfoque del liderazgo espiritual, se considera que fomentar el bienestar emocional, el sentido y la reflexión personal no solo beneficia a la persona, sino también a los resultados organizacionales.

Algunos participantes señalaron que su experiencia laboral ha estado marcada por líderes que promueven el equilibrio emocional, el crecimiento personal y la valoración de las emociones como elementos fundamentales para el rendimiento. El Sujeto 1 afirmó:

“Parte del enfoque del área de bienestar ha sido promovido y respaldado por un liderazgo que reconoce que no solo somos operadores de tareas, sino personas en proceso de crecimiento. Se valoran nuestras emociones, nuestros proyectos personales y se nos motiva a mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.”

Esta perspectiva también fue compartida por el Sujeto 6, quien señaló:

“Un trabajador emocionalmente equilibrado y en crecimiento personal es más productivo, creativo y está más comprometido. La empresa también gana cuando cuida de sus personas.”

Sin embargo, esta visión no es común a todos los participantes. Algunos testimonios revelan que la dimensión espiritual o emocional es ignorada o incluso descartada en la práctica cotidiana. El Sujeto 3 comentó:

“Lo único que parece importar es que cumplas con los números, así estés al límite.”

Y el Sujeto 2 expresó:

“Esos temas no suelen abordarse ni promoverse. Parece que se espera que el trabajador funcione bien por sí solo, como si los aspectos emocionales o personales no fueran relevantes.”

Otros participantes reconocen que han existido esfuerzos puntuales en este sentido, pero perciben que aún no se han consolidado como parte estructural del liderazgo. El Sujeto 5 reflexionó:

“En algunos momentos se han promovido espacios de formación personal y se ha hablado de bienestar. Sin embargo, aún hay margen para que no sea algo puntual, sino parte estructural del liderazgo.”

En conjunto, los resultados muestran que, si bien algunos líderes han logrado vincular el bienestar interior con el desempeño, todavía persisten brechas importantes para que esta práctica se generalice y forme parte de una cultura organizacional sólida.

5. Introspección espiritual del líder, Práctica reflexiva que permite al líder explorar su dimensión interior y trascendente.

Esta subcategoría recoge la percepción de los participantes sobre la capacidad de los líderes para actuar desde la reflexión interna, el autoconocimiento y la conciencia de su impacto emocional en los demás. Se considera una manifestación del liderazgo espiritual cuando las decisiones se toman desde una actitud consciente, empática y humana.

Algunos participantes afirmaron haber percibido gestos de introspección por parte de sus líderes, especialmente cuando estos demuestran sensibilidad ante las implicaciones emocionales de sus decisiones. El Sujeto 1 señaló:

“He notado que mi líder se toma el tiempo para considerar el impacto de sus decisiones, no solo desde lo técnico sino también desde lo emocional. Aunque a veces las urgencias del trabajo pueden limitar ese espacio de reflexión, hay una intención constante por actuar con conciencia y humanidad.”

Esta visión fue complementada por el Sujeto 6, quien afirmó:

“El liderazgo auténtico nace del autoconocimiento. Cuando un líder sabe quién es y qué mueve sus decisiones, puede actuar con más claridad, coherencia y empatía.”

Otros testimonios, sin embargo, muestran que esta práctica no es común. Varios participantes expresaron que las decisiones suelen tomarse bajo presión y con una lógica vertical, sin evidencia de reflexión profunda ni conexión con lo humano. El Sujeto 2 manifestó:

“No he observado esa actitud de autoconciencia o reflexión profunda. Las decisiones suelen tomarse de forma vertical, sin mucha consulta ni análisis colectivo.”

El Sujeto 3 reforzó esta percepción con una crítica directa:

“Las decisiones se toman desde la presión, sin pensar en cómo afectan a los demás.”

Incluso quienes reconocen buenas intenciones, también mencionan que los contextos institucionales no siempre permiten espacios para esa introspección. El Sujeto 5 expresó:

“En contextos de presión, se prioriza la resolución rápida sobre la reflexión. Creo que hay buenas intenciones, pero falta tiempo o espacio para esa mirada introspectiva que tanto valor tendría.”

Los hallazgos sugieren que, aunque existen ejemplos de liderazgo reflexivo, esta práctica no está sistematizada ni presente en todos los niveles. Su fortalecimiento requeriría no solo voluntad personal del líder, sino también una cultura organizacional que legitime y valore el tiempo para pensar antes de actuar.

6. Autenticidad Actuar desde la verdad interior, siendo coherente entre el ser y el hacer.

Esta subcategoría indaga en la percepción de los participantes respecto a si los líderes actúan con coherencia entre lo que piensan, dicen y hacen, y si se muestran como personas genuinas. La autenticidad es considerada un componente central del liderazgo espiritual, en tanto permite generar confianza y credibilidad en las relaciones laborales.

Algunos participantes resaltaron que han convivido con líderes que se muestran auténticos, es decir, personas transparentes, coherentes con sus principios, y dispuestas a asumir sus errores. El Sujeto 1 comentó:

“En mi experiencia, la coherencia ha sido una característica fuerte del liderazgo que he conocido. Eso no quiere decir que no haya errores, pero cuando ocurren, se asumen con honestidad. Esta transparencia crea una cultura organizacional más honesta y respetuosa.”

En esa misma línea, el Sujeto 6 afirmó:

“La autenticidad genera confianza porque da seguridad. Cuando los líderes son transparentes, el equipo siente que puede serlo también.”

El Sujeto 4 añadió:

“La autenticidad es fundamental para generar confianza. Cuando el líder actúa de acuerdo con sus principios y se muestra tal como es, el equipo percibe seguridad, lo cual reduce la incertidumbre y los malentendidos.”

Por otro lado, también se identificaron opiniones críticas que ponen en duda la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales. El Sujeto 2 observó:

“A veces se perciben contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace.”

Y el Sujeto 3 fue más tajante:

“Aquí todo es fachada, no hay coherencia real.”

Estas respuestas revelan que, aunque algunos líderes logran proyectar una imagen auténtica, en otros casos se percibe una desconexión entre los valores proclamados y las acciones concretas, lo que debilita la confianza del equipo.

En conjunto, los datos indican que la autenticidad en el liderazgo es altamente valorada por los colaboradores, pero aún se presenta de forma desigual en la institución. Su fortalecimiento implicaría un trabajo constante de autorreflexión y congruencia por parte de los líderes.

7. Capacidad para integrar cuerpo, mente y espíritu enfoque holístico del liderazgo que reconoce la unidad integral del ser humano.

Esta subcategoría examina si las prácticas de liderazgo dentro de la institución educativa promueven una visión integral del trabajador, que contemple no solo su productividad, sino también su bienestar físico, emocional y espiritual. Desde el liderazgo espiritual, se espera que los líderes reconozcan y valoren al ser humano en todas sus dimensiones.

Algunos participantes afirmaron que han existido iniciativas que apuntan a este enfoque integral, aunque de manera esporádica o con poca continuidad. El Sujeto 1 señaló:

“Se han promovido pausas activas, campañas de autocuidado y espacios de formación emocional. Sin embargo, también es cierto que el ritmo institucional puede dificultar que este equilibrio se sostenga en el tiempo. Se necesita mayor continuidad y apoyo estructural.”

El Sujeto 6 valoró esta visión como una necesidad para transformar el ambiente organizacional:

“Ver al trabajador como una persona completa —con cuerpo, mente y emociones— es clave para una cultura organizacional más sana y sostenible.”

Sin embargo, la mayoría de participantes coincidieron en que esta perspectiva no está plenamente incorporada en la cultura institucional. El Sujeto 3 fue contundente:

“De hecho, lo que se promueve es el sobretrabajo y la disponibilidad total.”

Y el Sujeto 2 expresó:

“Ese tipo de equilibrio no es promovido activamente.”

Otros participantes reconocen buenas intenciones, pero lamentan que no existan lineamientos claros ni consistentes que respalden el bienestar integral. El Sujeto 5 afirmó:

“Hay iniciativas ocasionales, pero no hay una política clara o constante que abarque el bienestar integral de los empleados.”

Pese a estas limitaciones, la mayoría coincide en que un enfoque más holístico podría tener efectos positivos tanto en el bienestar personal como en el clima organizacional. El Sujeto 4 reflexionó:

“Muchas veces el foco está únicamente en resultados. Este tipo de prácticas genera un entorno donde los colaboradores se sienten parte de algo más grande, lo cual influye directamente en su bienestar emocional, su productividad y su compromiso con la organización.”

Estos hallazgos sugieren que aún hay un largo camino por recorrer para que la integración de cuerpo, mente y espíritu sea parte estructural del liderazgo institucional.

Facilitadores para la implementación de prácticas de liderazgo espiritual

Esta categoría recoge los factores que, desde la perspectiva de los participantes, permiten o fortalecen la aplicación del liderazgo espiritual en el contexto institucional. Se reconocen tres niveles de facilitadores: organizacionales, del equipo de trabajo e individuales. A continuación, se describen los hallazgos asociados a cada subcategoría.

1. Facilitadores organizacionales Condiciones estructurales, culturales y estratégicas que favorecen el ejercicio del liderazgo espiritual en la institución.

Esta subcategoría agrupa las percepciones relacionadas con el papel de la organización en la creación de un entorno propicio para la vivencia de un liderazgo con sentido, humano y

consciente. Se evidencian posturas diversas entre los participantes, algunas que reconocen intenciones institucionales y otras que critican la falta de coherencia entre el discurso y la práctica.

Varios participantes destacaron la existencia de una disposición institucional para hablar sobre temas relacionados con el sentido, el bienestar y la empatía, aunque aún se perciben como esfuerzos aislados o insuficientes. El Sujeto 1 señaló:

“Sí. Hay una disposición institucional a hablar sobre estos temas, y en algunos espacios se abordan de forma abierta. No obstante, aún falta mayor integración de estos valores en las decisiones estratégicas y en las dinámicas diarias para que no se queden solo en lo declarativo.”

Desde una visión similar, el Sujeto 4 reconoció el discurso oficial, aunque señaló las dificultades para llevarlo a la práctica cotidiana:

“Sí, al menos desde el discurso institucional. Se habla de respeto, crecimiento y propósito, aunque llevar eso a la práctica cotidiana sigue siendo un reto.”

Otros testimonios, en cambio, expresaron escepticismo y desconfianza frente al compromiso institucional. El Sujeto 2 afirmó:

“No, esos aspectos no parecen ser prioridad en el liderazgo institucional.”

De forma más crítica, el Sujeto 3 añadió:

“Eso suena muy bonito en los manuales, pero en la práctica es inexistente.”

Al reflexionar sobre los posibles facilitadores, los participantes mencionaron la necesidad de que la institución cree condiciones reales para escuchar, integrar valores humanos y cuidar el bienestar de las personas. El Sujeto 5 propuso:

“Reducir la carga operativa y generar más espacios de escucha auténtica. Es importante que esta percepción se escuche, ya que puede estar reflejando tanto un potencial como una necesidad que, si se atiende, puede transformar el ambiente laboral para bien.”

También se mencionaron propuestas como la formación en liderazgo humano, espacios de diálogo horizontal y una cultura organizacional que reconozca el bienestar como parte estructural del trabajo. El Sujeto 6 enfatizó:

“Más espacios de diálogo horizontal, formación en habilidades blandas, y una cultura donde se reconozca que el bienestar no es un lujo, sino una base para lograr resultados reales.”

En síntesis, los hallazgos muestran que la institución ha dado algunos pasos hacia una visión más humana del liderazgo, pero aún enfrenta el reto de pasar del discurso a la acción, generando estructuras, tiempos y espacios que favorezcan de manera sistemática el liderazgo espiritual.

2. Facilitadores desde el equipo de trabajo, Condiciones relacionales y culturales dentro del equipo que favorecen la expresión de un liderazgo espiritual.

Esta subcategoría reúne los elementos que, desde la interacción cotidiana entre colegas, permiten o dificultan la implementación del liderazgo espiritual. La confianza, la escucha, el respeto y la apertura emocional son identificados como elementos clave, especialmente cuando el equipo mismo promueve estas dinámicas, incluso más allá de las disposiciones institucionales.

Algunos participantes resaltaron experiencias positivas en las que el equipo genera espacios para compartir lo que sienten y piensan, lo cual facilita un ambiente de trabajo más humano. El Sujeto 1 expresó:

“Al menos dentro del área de bienestar hemos fomentado esa cultura. Sabemos que el trabajo no solo se trata de resultados, sino de personas. Por eso, damos espacio para que cada quien pueda compartir cómo se siente y qué le motiva en su labor.”

El Sujeto 6 también valoró el papel del equipo como facilitador del bienestar y la conexión emocional:

“Un equipo cuidado es un equipo más fuerte y comprometido.”

Sin embargo, esta no es una experiencia generalizada. Otros participantes indicaron que en sus equipos los temas relacionados con lo humano no se abordan, o se perciben como irrelevantes. El Sujeto 2 señaló:

“Generalmente esos temas no se abordan en el equipo.”

El Sujeto 3 fue más directo:

“Eso se ve como pérdida de tiempo. Mejor ni hablar de eso.”

Asimismo, el Sujeto 4 indicó que este tipo de conversaciones son vistas como poco productivas:

“Son temas que se consideran sensibles o poco productivos. Esta falta de conexión o reconocimiento puede generar un entorno laboral más frío, centrado solo en resultados y no en las personas.”

En cuanto a las propuestas, varios participantes sugirieron actividades que podrían fomentar una cultura de equipo más empática y relacional. El Sujeto 5 planteó:

“Espacios de conversación abierta, talleres de confianza y actividades de integración serían útiles.”

Otros propusieron espacios menos estructurados pero significativos. El Sujeto 3 dijo:

“Reuniones sinceras, sin agendas, donde podamos hablar sin miedo. Pero aquí no pasa.”

En general, los hallazgos muestran que el equipo de trabajo tiene un gran potencial como facilitador del liderazgo espiritual, en la medida en que se consoliden prácticas de confianza, escucha, y cuidado mutuo. No obstante, en muchos contextos este potencial se ve limitado por una cultura organizacional centrada exclusivamente en el resultado.

3. Facilitadores individuales (personales) Características, experiencias o actitudes personales que favorecen la vivencia y promoción del liderazgo espiritual.

Esta subcategoría agrupa los aspectos internos o personales que, según los participantes, permiten a algunos líderes o colaboradores ejercer o acoger el liderazgo espiritual de forma más auténtica. Se incluyen aquí el autoconocimiento, la apertura emocional, las experiencias de vida significativas y el compromiso con una visión ética y humana del trabajo.

Varios participantes expresaron que ciertas vivencias personales han fortalecido en ellos la sensibilidad hacia lo humano y la necesidad de un liderazgo más empático. El Sujeto 6 compartió:

“Haber enfrentado crisis personales o situaciones de acompañamiento a otros. Es importante que esta percepción se escuche, ya que puede estar reflejando tanto un potencial como una necesidad que, si se atiende, puede transformar el ambiente laboral para bien.”

Este tipo de vivencias también se vinculó con una mayor capacidad de escucha y empatía. El Sujeto 4 mencionó:

“Haber sentido empatía, haber sido escuchado, pero aquí no hay espacio para eso.”

Desde otro ángulo, algunos participantes expresaron que, aunque no vivan actualmente ese tipo de liderazgo en su entorno, están abiertos y lo consideran necesario. El Sujeto 2 dijo:

“Estoy abierto a ese tipo de liderazgo, aunque no lo experimente actualmente.”

Otros participantes resaltaron directamente su compromiso personal con una forma de liderazgo que priorice el bienestar y la humanidad. El Sujeto 1 afirmó:

“Es el tipo de liderazgo que personalmente valoro y promuevo. Creo que el cuidado y el bienestar no son opuestos al rendimiento, sino sus aliados.”

Asimismo, se propusieron como facilitadores personales ciertas herramientas de desarrollo interior. El Sujeto 5 planteó:

“Procesos de autoconocimiento, formación en inteligencia emocional y experiencias de acompañamiento personal.”

Estos hallazgos permiten reconocer que, más allá de las estructuras institucionales o de equipo, existe una dimensión profundamente personal en la práctica del liderazgo espiritual. Esta dimensión se ve potenciada por experiencias de vida, convicciones éticas y procesos de crecimiento emocional que preparan a los individuos para liderar desde un lugar más consciente y humano.

Facilitadores para la implementación de prácticas de liderazgo espiritual

Esta categoría recoge los factores que, desde la perspectiva de los participantes, permiten o fortalecen la aplicación del liderazgo espiritual en el contexto institucional. Se reconocen tres niveles de facilitadores: organizacionales, del equipo de trabajo e individuales. A continuación, se describen los hallazgos asociados a cada subcategoría.

1. Facilitadores organizacionales Condiciones estructurales, culturales y estratégicas que favorecen el ejercicio del liderazgo espiritual en la institución.

Esta subcategoría agrupa las percepciones relacionadas con el papel de la organización en la creación de un entorno propicio para la vivencia de un liderazgo con sentido, humano y consciente. Se evidencian posturas diversas entre los participantes, algunas que reconocen intenciones institucionales y otras que critican la falta de coherencia entre el discurso y la práctica.

Varios participantes destacaron la existencia de una disposición institucional para hablar sobre temas relacionados con el sentido, el bienestar y la empatía, aunque aún se perciben como esfuerzos aislados o insuficientes. El Sujeto 1 señaló:

“Sí. Hay una disposición institucional a hablar sobre estos temas, y en algunos espacios se abordan de forma abierta. No obstante, aún falta mayor integración de estos valores en las

decisiones estratégicas y en las dinámicas diarias para que no se queden solo en lo declarativo.”

Desde una visión similar, el Sujeto 4 reconoció el discurso oficial, aunque señaló las dificultades para llevarlo a la práctica cotidiana:

“Sí, al menos desde el discurso institucional. Se habla de respeto, crecimiento y propósito, aunque llevar eso a la práctica cotidiana sigue siendo un reto.”

Otros testimonios, en cambio, expresaron escepticismo y desconfianza frente al compromiso institucional. El Sujeto 2 afirmó:

“No, esos aspectos no parecen ser prioridad en el liderazgo institucional.”

De forma más crítica, el Sujeto 3 añadió:

“Eso suena muy bonito en los manuales, pero en la práctica es inexistente.”

Al reflexionar sobre los posibles facilitadores, los participantes mencionaron la necesidad de que la institución cree condiciones reales para escuchar, integrar valores humanos y cuidar el bienestar de las personas. El Sujeto 5 propuso:

“Reducir la carga operativa y generar más espacios de escucha auténtica. Es importante que esta percepción se escuche, ya que puede estar reflejando tanto un potencial como una necesidad que, si se atiende, puede transformar el ambiente laboral para bien.”

También se mencionaron propuestas como la formación en liderazgo humano, espacios de diálogo horizontal y una cultura organizacional que reconozca el bienestar como parte estructural del trabajo. El Sujeto 6 enfatizó:

“Más espacios de diálogo horizontal, formación en habilidades blandas, y una cultura donde se reconozca que el bienestar no es un lujo, sino una base para lograr resultados reales.”

En síntesis, los hallazgos muestran que la institución ha dado algunos pasos hacia una visión más humana del liderazgo, pero aún enfrenta el reto de pasar del discurso a la acción, generando estructuras, tiempos y espacios que favorezcan de manera sistemática el liderazgo espiritual.

2. Barreras desde el equipo de trabajo Dinámicas relacionales, actitudes y culturas internas del equipo que limitan la vivencia del liderazgo espiritual.

Los participantes señalaron que, además de los factores estructurales, existen barreras dentro del propio equipo de trabajo que dificultan la implementación de un liderazgo más humano y espiritual. Estas barreras se relacionan con la desconfianza, la falta de apertura emocional, los estilos de comunicación vertical y una cultura centrada únicamente en lo técnico.

Algunos testimonios destacan que dentro de los equipos aún persisten actitudes defensivas o evasivas frente a los temas emocionales y de sentido. El Sujeto 2 señaló:

“Hay actitudes evasivas y una cultura centrada en lo técnico.”

El Sujeto 3 agregó:

“El miedo, la desconfianza, el chisme, todo eso lo hace difícil.”

También se evidenció el temor a mostrarse vulnerable o a hablar de lo emocional, lo que genera ambientes laborales cerrados y poco empáticos. El Sujeto 5 indicó:

“Hay miedo a ser juzgado o parecer débil.”

Este miedo aparece como una barrera transversal. El Sujeto 6 lo expresó así:

“Aquí si hablas de emociones, te ven como poco profesional.”

Estas actitudes, en muchos casos, están asociadas a una cultura laboral que valora más el rendimiento técnico que el bienestar de las personas. El Sujeto 1 reflexionó:

“Aunque hay buena disposición, también existen resistencias culturales que hacen que algunos temas emocionales o espirituales se vean como poco profesionales. Es importante seguir sensibilizando para transformar esa percepción.”

Finalmente, algunos participantes observaron que, dentro de los equipos, se han naturalizado formas de relación funcionales, frías y centradas en el cumplimiento, lo que impide construir vínculos de confianza o espacios para el sentido. El Sujeto 4 concluyó:

“La rutina sin sentido, la carga excesiva, el individualismo que se ha normalizado.”

Estos resultados evidencian que, para fortalecer el liderazgo espiritual, no basta con transformar estructuras organizacionales. También es necesario trabajar en las dinámicas internas del equipo: fomentar la confianza, abrir espacios de escucha y transformar las creencias que asocian la emocionalidad con la debilidad.

3. Barreras individuales (personales) Creencias, miedos o experiencias personales que obstaculizan la vivencia y expresión del liderazgo espiritual.

Esta subcategoría recoge aquellas barreras que surgen desde la dimensión personal de los líderes y colaboradores, como el temor al juicio, la falta de autoconocimiento o la influencia de experiencias previas negativas. Estas limitaciones internas impiden, en algunos casos, conectar con lo humano y actuar desde el propósito y la autenticidad.

Una de las barreras más recurrentes mencionadas por los participantes fue el miedo a ser percibido como débil o poco profesional al expresar emociones o temas espirituales. El Sujeto 2 indicó:

“Existe ese temor, especialmente en contextos donde se valora más lo técnico que lo humano.”

El Sujeto 3 reafirmó:

“Aquí si hablas de emociones, te ven como poco profesional.”

Este patrón también fue señalado por el Sujeto 6, quien expresó:

“Aún existe ese tabú en los entornos laborales.”

Algunos participantes reconocen que este tipo de bloqueos no solo están relacionados con el entorno, sino con experiencias personales que generan inseguridad o desconfianza. El Sujeto 5 compartió:

“Claro, como la inseguridad o experiencias negativas pasadas.”

Otros enfatizaron que estas barreras deben ser trabajadas mediante procesos de crecimiento personal. El Sujeto 4 propuso:

“Esas barreras personales existen y necesitan ser trabajadas con acompañamiento y formación.”

A pesar de estas dificultades, algunos participantes también mostraron una visión crítica que desafía la idea de que lo emocional es debilidad. El Sujeto 1 reflexionó:

“Es común ese temor a que lo emocional sea visto como una debilidad. Conectar con los valores, con lo que sentimos y con el sentido profundo del trabajo no es debilidad, es fortaleza y coherencia.”

En síntesis, los hallazgos revelan que las barreras personales son tan influyentes como las organizacionales o relacionales. Para fomentar una cultura de liderazgo espiritual, es necesario apoyar el desarrollo personal de los líderes y colaboradores, promoviendo espacios de autoconocimiento, reflexión y transformación de creencias limitantes.

Percepción de la influencia del liderazgo espiritual en el bienestar subjetivo

Esta categoría explora cómo los participantes perciben que el liderazgo espiritual incide en su experiencia de bienestar personal y emocional en el entorno laboral. La organización del análisis se basa en el modelo PERMA de Seligman (2011), el cual identifica cinco componentes del bienestar subjetivo: emociones positivas, compromiso, relaciones, sentido de vida y logros.

1. Positive Emotions (Emociones positivas) Sentimientos agradables como la alegría, gratitud y optimismo.

Esta subcategoría examina si los trabajadores experimentan emociones agradables en el entorno laboral como resultado de prácticas de liderazgo espiritual. Las emociones positivas fortalecen el bienestar subjetivo y contribuyen a un clima organizacional más saludable y comprometido.

Varios participantes manifestaron que, cuando se reconoce el esfuerzo o se celebra el trabajo bien hecho, emergen sentimientos de gratitud, entusiasmo y motivación. El Sujeto 1 relató:

“Sí, especialmente cuando se reconocen los logros y se celebra el trabajo bien hecho. Esos momentos, aunque puedan parecer pequeños, generan un profundo sentimiento de gratitud y conexión.”

Este tipo de liderazgo basado en el reconocimiento y el aprecio fue percibido como un elemento transformador, aunque poco frecuente. El Sujeto 4 señaló:

“En ocasiones, sí. Sobre todo cuando se reconoce esfuerzos (...). Esos momentos marcan una diferencia significativa y deberían institucionalizarse como práctica regular.”

En contraste, otros participantes expresaron que no experimentan este tipo de emociones positivas con frecuencia, predominando el cansancio y la frustración. El Sujeto 2 afirmó:

“No, en general no experimento esas emociones con frecuencia en el entorno laboral.”

El Sujeto 3 fue aún más directo:

“No, lo que más se siente es cansancio, frustración y tensión.”

Varios participantes coincidieron en que la presencia sistemática de un liderazgo que valore y reconozca las contribuciones de las personas mejoraría el ambiente emocional del equipo. El Sujeto 5 reflexionó:

“El reconocimiento puede marcar una gran diferencia. Este tipo de afirmaciones o comportamientos ayudan a dar mayor sentido al trabajo, conectando con lo emocional y el propósito más profundo de nuestra labor.”

En síntesis, los hallazgos muestran que las emociones positivas sí pueden surgir como efecto de un liderazgo espiritual, pero su presencia depende de prácticas concretas como el

reconocimiento auténtico, la comunicación empática y el acompañamiento cercano. Cuando estas están ausentes, el clima emocional se ve deteriorado y el bienestar subjetivo disminuye.

2. Engagement (Compromiso) Estado de flujo en el que la persona está completamente involucrada en lo que hace.

Esta subcategoría analiza si el liderazgo espiritual facilita que los colaboradores se involucren plenamente en sus tareas, sientan motivación intrínseca y experimenten una conexión profunda con su labor cotidiana. Se indaga si las prácticas de los líderes promueven entornos donde las personas puedan fluir, enfocarse y disfrutar de lo que hacen.

Algunos participantes afirmaron que un liderazgo claro, cercano y orientado al sentido favorece el compromiso y el estado de concentración en el trabajo. El Sujeto 1 comentó:

“Sí, me permite estar presente, creativo y motivado en mis tareas. Un estilo de liderazgo claro, cercano y que ofrece sentido, facilita el enfoque y el disfrute.”

Sin embargo, este tipo de experiencias no parece ser generalizado. Otros participantes indicaron que el estilo de liderazgo predominante en su entorno no promueve la motivación ni el compromiso. El Sujeto 2 expresó:

“No, el estilo de liderazgo actual no facilita ese nivel de involucramiento.”

Y el Sujeto 3 compartió una percepción similar:

“No. Trabajo por obligación, no por disfrute. Ya perdí la motivación.”

También se hizo referencia a la influencia de factores externos, como la carga laboral o las condiciones del entorno, que limitan la posibilidad de vivir el compromiso como experiencia cotidiana. El Sujeto 4 reflexionó:

“A veces sí, pero depende mucho de las circunstancias. Lo cual indica que hay una intención, pero quizá falta continuidad o estructura para que se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.”

Pese a estas limitaciones, los participantes coincidieron en que si se lograran fortalecer prácticas espirituales en el liderazgo —como la claridad, el propósito y el apoyo emocional—, el compromiso podría aumentar significativamente. El Sujeto 5 expresó:

“Eso facilitaría mucho más el compromiso diario.”

En conclusión, los datos muestran que el engagement o compromiso se ve afectado positivamente cuando el liderazgo promueve un entorno con sentido, apoyo y claridad. Sin estas condiciones, el trabajo se percibe como mecánico o impuesto, lo que debilita el vínculo emocional con las tareas.

3. Relationships (Relaciones positivas) Vínculos significativos, fuente de apoyo y afecto.

Esta subcategoría explora cómo el liderazgo espiritual incide en la calidad de las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral. Se consideran relaciones positivas aquellas que se caracterizan por el respeto, la colaboración, el cuidado mutuo y la confianza, las cuales son fundamentales para el bienestar subjetivo.

Algunos participantes resaltaron que cuando el liderazgo promueve el respeto, la escucha y la valoración de cada persona, se crean vínculos sólidos que fortalecen el sentido de comunidad. El Sujeto 1 señaló:

“Sí, esa es una de sus principales cualidades y la promueve activamente. He visto cómo se generan relaciones basadas en el respeto y la colaboración, donde cada persona es valorada y escuchada.”

Este tipo de liderazgo fue descrito como clave para disminuir tensiones y favorecer el trabajo en equipo. El Sujeto 5 complementó:

“Esos lazos hacen que uno se sienta parte de algo real. Este tipo de prácticas genera un entorno donde los colaboradores se sienten parte de algo más grande, lo cual influye directamente en su bienestar emocional, su productividad y su compromiso.”

Sin embargo, otros participantes expresaron que en sus equipos este tipo de relaciones no son promovidas activamente. El Sujeto 2 manifestó:

“No, ese tipo de relaciones no son fomentadas de forma activa.”

Y el Sujeto 3 lo expresó con más contundencia:

“No, ni remotamente. Todo es jerarquía, distancia y presión.”

Incluso cuando se perciben intentos por construir relaciones más humanas, algunos participantes indicaron que estas no siempre se consolidan debido a las dinámicas institucionales.

El Sujeto 4 comentó:

“Sí, al menos lo intenta. Aunque no siempre se logra plenamente.”

Pese a estas diferencias, existe consenso en que las relaciones positivas mejorarían significativamente el bienestar y la productividad. El Sujeto 6 señaló:

“Claro que sí. Pero aquí nadie parece tener tiempo para eso.”

En resumen, los hallazgos muestran que el liderazgo espiritual puede ser un facilitador de relaciones significativas en el entorno laboral. No obstante, estas prácticas aún son incipientes o no sistemáticas, por lo que se requiere un compromiso más claro para fomentar una cultura de cercanía, apoyo y conexión interpersonal.

4. Meaning (Sentido de vida) Pertener y servir a algo más grande que uno mismo.

Esta subcategoría se enfoca en la percepción de los participantes sobre si el liderazgo espiritual contribuye a que encuentren un propósito significativo en su trabajo. Se trata de evaluar si la labor que desempeñan es vivida como una contribución valiosa, trascendente y conectada con un sentido que va más allá del cumplimiento de tareas.

Algunos participantes afirmaron que el liderazgo espiritual les permite experimentar su trabajo como parte de una misión mayor. El Sujeto 1 compartió:

“Esa visión compartida nos impulsa a dar más de nosotros. Saber que lo que hacemos trasciende lo administrativo y tiene un propósito mayor, nos inspira.”

El Sujeto 5 reforzó esta percepción:

“Sí, el propósito es lo que le da sentido al esfuerzo.”

Estas experiencias contrastan con las de otros participantes que señalaron que el trabajo ha perdido su dimensión significativa, convirtiéndose en una rutina vacía. El Sujeto 2 expresó:

“El propósito del trabajo rara vez es discutido o destacado.”

Y el Sujeto 3 señaló:

“Mi trabajo se ha vuelto repetitivo y vacío. Solo es cumplir.”

Aun así, hay quienes consideran que cuando se habla del impacto en los estudiantes o en la vida de otros, se recupera ese sentido trascendente. El Sujeto 4 comentó:

“Sí, sobre todo cuando se habla del impacto en los estudiantes.”

Estas diferencias sugieren que el propósito no se encuentra necesariamente ausente, pero no siempre es visible o activamente promovido por los líderes. Algunos participantes lo ven más como un ideal que como una realidad. El Sujeto 6 dijo:

“Sí, pero eso es más un ideal que una realidad aquí.”

En conclusión, los hallazgos indican que el liderazgo espiritual tiene el potencial de reforzar el sentido de vida en el contexto laboral, especialmente cuando conecta la tarea diaria con un impacto colectivo o trascendente. Sin embargo, esta dimensión aún no está integrada de forma consistente en la cultura institucional.

5. Achievement (Logros) Búsqueda y logro de metas personales que generan satisfacción.

Esta subcategoría analiza si el liderazgo espiritual influye en la percepción de logro de los colaboradores, entendida como la posibilidad de avanzar en metas significativas, recibir reconocimiento por el esfuerzo y sentirse satisfechos con los propios aportes. Los logros contribuyen al bienestar subjetivo cuando están conectados con el propósito y son reconocidos de forma genuina.

Algunos participantes destacaron que el reconocimiento, como manifestación del liderazgo espiritual, favorece el sentimiento de logro y satisfacción. El Sujeto 1 señaló:

“El reconocimiento es parte de nuestra cultura de bienestar institucional. Saber que se valora tu esfuerzo y que se tiene en cuenta tu crecimiento personal y profesional es clave para sentirse satisfecho.”

De igual forma, el Sujeto 5 expresó:

“Sí, el reconocimiento genera pertenencia y satisfacción.”

No obstante, esta experiencia no es generalizada. Otros participantes indicaron que en sus entornos laborales el reconocimiento no es habitual, lo que limita la percepción de logro. El Sujeto 2 afirmó:

“No, el reconocimiento y la motivación son aspectos ausentes.”

El Sujeto 3 fue aún más claro:

“El reconocimiento no existe. Aquí lo bueno se da por sentado.”

Incluso quienes sí han vivido alguna forma de reconocimiento lo perciben como algo poco sistemático. El Sujeto 4 comentó:

“No con frecuencia. A veces se da, pero podría ser más constante.”

Por otro lado, los participantes coincidieron en que ser valorado no solo refuerza el logro individual, sino también el bienestar colectivo. El Sujeto 6 concluyó:

“Sentirse valorado es clave para estar bien.”

En conjunto, los resultados sugieren que el reconocimiento, como validación del esfuerzo y de los logros personales, es un componente clave del liderazgo espiritual que favorece el

bienestar. Su ausencia genera desmotivación y desvinculación emocional, mientras que su presencia fortalece el sentido de logro y pertenencia.

Discusión

Frente a las prácticas de liderazgo espiritual, los hallazgos muestran que, si bien existen expresiones significativas de este tipo de liderazgo en la institución educativa, estas aparecen de manera aislada y dependen principalmente del estilo personal de algunos líderes. Se identificaron acciones como la conexión con el propósito trascendente del trabajo, la promoción de vínculos significativos, la coherencia entre valores personales y organizacionales, y la expresión auténtica y reflexiva del liderazgo. Estas prácticas fueron valoradas por los participantes como factores que inspiran, motivan y otorgan sentido a la labor cotidiana.

Tales hallazgos se alinean con lo propuesto por Fry (2003), quien define el liderazgo espiritual como un proceso que promueve una visión basada en el altruismo, la fe y la esperanza, orientada a generar sentido y compromiso. Asimismo, Benefiel (2005) resalta que este enfoque fortalece culturas organizacionales más humanas, basadas en la autenticidad y la compasión. En la misma línea, Reave (2005) sostiene que los líderes espirituales manifiestan integridad, humildad y empatía, elementos clave para generar confianza y bienestar en los equipos.

Sin embargo, los resultados también evidencian importantes limitaciones. Algunos empleados señalaron que el entorno institucional sigue estando dominado por lógicas operativas, centradas en el cumplimiento de metas, lo cual impide que el liderazgo espiritual se institucionalice. Esta desconexión entre el discurso y la práctica refuerza lo señalado por Krishnakumar y Neck (2002), quienes advierten que, sin una cultura organizacional coherente, la

espiritualidad en el liderazgo se reduce a esfuerzos individuales que difícilmente se sostienen en el tiempo.

En este sentido, la investigación muestra que las prácticas de liderazgo espiritual existen, pero aún no configuran un modelo estructural ni sistemático. Esto representa un reto para las instituciones educativas interesadas en consolidar entornos saludables y con sentido, pues exige una transformación cultural que legitime estas prácticas como parte del ejercicio profesional cotidiano.

Frente a los factores que facilitan la implementación del liderazgo espiritual, los resultados evidencian que estos pueden emerger desde tres niveles: organizacional, colectivo e individual. En el plano institucional, algunos participantes reconocieron una disposición favorable en el discurso oficial hacia valores como el respeto, la empatía y el bienestar. Sin embargo, señalaron que esta intención aún no se traduce de forma efectiva en decisiones estratégicas, estructuras o dinámicas culturales consistentes. Esta tensión entre el discurso y la práctica coincide con lo planteado por Benefiel (2005), quien advierte que la espiritualidad organizacional requiere más que declaraciones: necesita encarnarse en políticas, procesos y estilos de liderazgo.

Desde el equipo de trabajo, se identificaron experiencias positivas de cercanía, escucha activa y construcción de confianza, especialmente en áreas como Bienestar Institucional. Estas prácticas relacionales se presentan como un soporte esencial para un liderazgo espiritual encarnado. Reave (2005) enfatiza precisamente que la espiritualidad se manifiesta en la calidad de las relaciones cotidianas, donde el respeto y la autenticidad configuran espacios seguros para el desarrollo integral.

En el plano individual, los testimonios señalaron que el compromiso personal con lo humano, el autoconocimiento y las experiencias significativas (como el acompañamiento a otros o atravesar crisis personales) actúan como catalizadores para una forma más profunda y consciente de liderar. Esta dimensión subjetiva y existencial del liderazgo espiritual ha sido ampliamente reconocida por autores como Fry (2003), quien incorpora el desarrollo interior como base fundamental de este estilo de liderazgo.

En conjunto, los hallazgos muestran que los facilitadores del liderazgo espiritual están presentes, pero dispersos. Su integración en una propuesta institucional más robusta dependerá de la capacidad organizacional para articular estos recursos en todos los niveles: formación directiva, diseño de políticas, cultura del cuidado y liderazgo con propósito.

Si bien se identificaron facilitadores importantes, los resultados revelan también un conjunto de barreras estructurales, relacionales y personales que limitan la implementación del liderazgo espiritual en la institución. Estas barreras se presentan como tensiones persistentes entre el enfoque humanista y espiritual del liderazgo y las exigencias del sistema educativo contemporáneo.

En el plano organizacional, la presión por resultados, la sobrecarga de tareas, la burocracia y la rigidez en los procesos fueron señaladas como condiciones que impiden generar espacios de reflexión, escucha y sentido. Esta lógica instrumental de gestión ha sido ampliamente criticada por autores como Giacalone y Jurkiewicz (2003), quienes sostienen que las organizaciones orientadas exclusivamente a la eficiencia limitan la posibilidad de integrar la espiritualidad como una dimensión legítima del trabajo. Del mismo modo, Krishnakumar y Neck (2002) advierten que en ambientes dominados por la racionalidad técnica, las prácticas espirituales son vistas como irrelevantes o incluso contraproducentes.

A nivel del equipo de trabajo, los participantes identificaron una cultura laboral marcada por la desconfianza, el individualismo, la jerarquía rígida y el temor a mostrarse vulnerables. Este entorno relacional inhibe la expresión emocional, debilita los vínculos significativos y reproduce creencias que asocian lo espiritual con lo improductivo. Como señalan Reave (2005) y Senge (2000), el liderazgo espiritual solo puede florecer en contextos donde se promuevan relaciones auténticas, espacios de diálogo y aprendizajes compartidos.

En cuanto a las barreras personales, se identificaron temores profundamente arraigados, como el miedo al juicio, a parecer “blando” o poco profesional. Estos temores, reforzados por experiencias pasadas y dinámicas institucionales, dificultan que tanto líderes como colaboradores se abran a formas de liderazgo más humanas. Esta dimensión subjetiva coincide con lo planteado por Ashmos y Duchon (2000), quienes afirman que la espiritualidad en el trabajo implica una disposición interna a conectar con lo trascendente y con los demás, pero dicha disposición requiere un entorno seguro para desplegarse.

En síntesis, las barreras identificadas reflejan una desconexión entre el deseo de liderazgos más humanos y las condiciones reales del entorno laboral. Superarlas implicará transformar tanto las estructuras como las culturas y las narrativas organizacionales que inhiben la integración de lo espiritual en el quehacer institucional.

Los resultados obtenidos evidencian que el liderazgo espiritual tiene un impacto significativo en el bienestar subjetivo de los empleados, particularmente cuando se expresa de manera auténtica, coherente y centrada en el sentido. Esta influencia puede analizarse de forma más precisa a través del modelo PERMA de Seligman (2011), el cual articula cinco dimensiones clave del bienestar: emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, sentido de vida y logros.

En cuanto a las emociones positivas, los participantes señalaron que el reconocimiento, la cercanía del líder y la valoración del esfuerzo generan sentimientos de gratitud, entusiasmo y satisfacción personal. Estas emociones, aunque no sistemáticas, aparecen como indicadores del efecto positivo que puede tener el liderazgo espiritual en el clima emocional del equipo. Tal como señala Seligman (2011), las emociones positivas no solo enriquecen la experiencia laboral, sino que amplían la capacidad de afrontar retos y construir resiliencia colectiva.

Respecto al compromiso (engagement), los datos revelan que los empleados tienden a involucrarse más profundamente en sus tareas cuando el liderazgo ofrece claridad, confianza y propósito. La experiencia de flujo, descrita como una conexión plena con lo que se hace, se ve favorecida por líderes que acompañan, inspiran y dan sentido al trabajo diario. Esta idea es consistente con Fry (2003), quien plantea que el liderazgo espiritual potencia el compromiso al conectar la labor profesional con los valores y aspiraciones personales.

En la dimensión de relaciones positivas, se identificó que la presencia de un liderazgo espiritual favorece vínculos de respeto, colaboración y apoyo mutuo. Las relaciones laborales dejan de ser meramente funcionales y se transforman en espacios de reconocimiento y cuidado. Reave (2005) ya había destacado que el liderazgo espiritual se basa en relaciones auténticas, donde el otro no es solo un recurso, sino un ser humano completo.

En lo referente al sentido de vida (meaning), los participantes que experimentaban prácticas de liderazgo espiritual destacaron sentirse parte de una misión mayor, especialmente al identificar el impacto de su labor en los estudiantes y en la sociedad. Esta dimensión fue descrita como una fuente profunda de motivación, que trasciende el salario o las tareas asignadas. Según Seligman (2011), el sentido permite a las personas integrar su vida laboral dentro de una narrativa más amplia, lo que fortalece su bienestar y compromiso a largo plazo.

Finalmente, en la dimensión de logros (achievement), el reconocimiento aparece nuevamente como un elemento central. Los participantes manifestaron que cuando se valora el esfuerzo y se validan los resultados personales y colectivos, se fortalece el sentimiento de satisfacción, pertenencia y crecimiento. La ausencia de este reconocimiento, por el contrario, genera desgaste y desmotivación.

En conjunto, los hallazgos confirman que el liderazgo espiritual no solo tiene un valor ético o simbólico, sino que impacta directamente en dimensiones concretas del bienestar subjetivo. Su desarrollo no debe entenderse como un añadido opcional, sino como una estrategia fundamental para construir entornos de trabajo más saludables, comprometidos y con sentido.

En relación con el objetivo general de esta investigación —comprender cómo se manifiesta el liderazgo espiritual y su relación con el bienestar subjetivo en una institución educativa—, los hallazgos permiten concluir que este tipo de liderazgo sí está presente en las prácticas cotidianas, pero de manera fragmentada, no estructurada y fuertemente condicionado por el estilo personal de algunos líderes. La investigación muestra que cuando el liderazgo espiritual se expresa mediante el propósito, la autenticidad, la conexión humana y el reconocimiento, tiene un impacto directo en el bienestar subjetivo de los colaboradores, fortaleciéndose las emociones positivas, el compromiso, las relaciones significativas, el sentido y los logros personales. Sin embargo, su implementación efectiva se ve obstaculizada por barreras estructurales, culturales y personales que reproducen modelos tradicionales de gestión, centrados en lo técnico, lo operativo y lo jerárquico.

A pesar de estas limitaciones, también emergen facilitadores relevantes en distintos niveles, desde la voluntad institucional declarativa, hasta experiencias de liderazgo empático en áreas como bienestar, pasando por trayectorias personales marcadas por el crecimiento interior. Estos factores representan un potencial para avanzar hacia una cultura organizacional más humana, donde el liderazgo espiritual pueda dejar de ser una excepción y convertirse en una práctica institucionalizada. Así, esta investigación no solo aporta evidencia empírica sobre la relación entre liderazgo espiritual y bienestar, sino que plantea una invitación ética y estratégica: repensar el liderazgo como una oportunidad para generar vínculos significativos, cultivar el propósito y construir espacios laborales con mayor sentido y humanidad.

La discusión de los resultados permitió identificar que el liderazgo espiritual, aunque no está plenamente instaurado como una práctica institucional formal, constituye una fuente relevante de sentido, bienestar y compromiso para los trabajadores cuando se expresa de manera coherente. A través del contraste entre los hallazgos empíricos y los referentes teóricos, se confirmó que este tipo de liderazgo incide positivamente en la experiencia laboral de los colaboradores, siempre que se enmarque en relaciones auténticas, propósitos compartidos y entornos que legitimen lo humano como parte esencial del quehacer educativo.

Asimismo, se evidenció que su implementación enfrenta tensiones importantes con los modelos de gestión centrados en la eficiencia, el control y la presión por resultados, los cuales limitan el desarrollo de liderazgos más conscientes y transformadores. Sin embargo, también se hallaron facilitadores concretos en lo institucional, relacional y personal, que podrían ser aprovechados como base para fortalecer una cultura organizacional más espiritual y compasiva.

De esta forma, la discusión no solo confirma la relevancia del liderazgo espiritual como categoría analítica y práctica, sino que abre interrogantes sobre las condiciones necesarias para

su desarrollo sostenible. Esto plantea desafíos tanto para los líderes como para las organizaciones: crear entornos donde el liderazgo no sea solo una función técnica, sino un acto de cuidado, conciencia y propósito.

Conclusiones

Esta investigación tuvo como propósito comprender las percepciones y experiencias sobre el liderazgo espiritual y su influencia en el bienestar subjetivo de empleados de una institución de educación técnica laboral en Medellín. A partir de un enfoque cualitativo y de un diseño fenomenológico, fue posible acercarse a las vivencias de los participantes, identificando tanto las prácticas como los sentidos que configuran esta forma particular de liderazgo en contextos educativos laborales.

En primer lugar, se concluye que el liderazgo espiritual está presente en la institución, pero no como una práctica institucionalizada, sino como una expresión individual de ciertos líderes que, desde su estilo personal, promueven el sentido, la conexión y el propósito en el trabajo. Este hallazgo sugiere que la espiritualidad organizacional aún no se reconoce de manera explícita en la cultura institucional, lo que limita su alcance e impacto estructural.

En segundo lugar, se identificaron factores facilitadores que abren camino al liderazgo espiritual: la empatía, la autenticidad, la confianza y la apertura a lo humano en los equipos de trabajo. Estas condiciones permiten que los líderes puedan actuar desde una ética del cuidado y del servicio, lo cual fortalece la cohesión del grupo y el compromiso con el propósito organizacional.

No obstante, también se concluye que existen barreras significativas para su implementación. Entre ellas, se encuentran la cultura organizacional centrada en la

productividad, el miedo a la vulnerabilidad, la falta de formación emocional y la ausencia de espacios para el diálogo profundo. Estas barreras revelan tensiones entre modelos de liderazgo tradicionales y nuevas propuestas centradas en el ser humano integral.

Finalmente, se confirma que el liderazgo espiritual tiene una influencia positiva en el bienestar subjetivo de los empleados. Las experiencias relatadas por los participantes muestran que este estilo de liderazgo favorece emociones positivas, vínculos significativos, sentido de vida y realización personal, en línea con el modelo PERMA. Por tanto, este enfoque no solo mejora el clima laboral, sino que contribuye a la sostenibilidad emocional y al sentido de pertenencia en el entorno de trabajo.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación plantea la necesidad de fortalecer procesos formativos en liderazgo espiritual, así como generar políticas institucionales que valoren la dimensión espiritual como componente legítimo del desarrollo humano en el trabajo. Desde lo teórico, se aporta evidencia empírica que respalda los modelos de liderazgo espiritual y psicología positiva organizacional, adaptados a contextos de educación técnica. Como línea futura de investigación, se propone profundizar en el rol de la espiritualidad en otras dimensiones del funcionamiento organizacional, como el desempeño colectivo, el sentido de comunidad y la toma de decisiones éticas.

En suma, el liderazgo espiritual no solo representa una alternativa posible, sino una vía necesaria para construir organizaciones más humanas, conscientes y saludables, especialmente en entornos educativos donde el desarrollo de las personas es el núcleo de la misión institucional.

Referencias bibliográficas

- American Psychological Association. (2017). Ethical principles of psychologists and code of conduct.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
- Benefiel, M. (2005). *The Soul of a Leader: Discovering Your Purpose, Leading From the Inside Out, and Working for the Common Good*. Crossroad Publishing.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 723–747. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.005>
- Bersin by Deloitte. (2018). *High-Impact Leadership: Leadership Development Redefined*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2019). *Leadership and Development Report*.
- Cowan, D. A. (2010). Embedded spirituality as a leadership foundation for sustainable innovative learning. *Revision*, 30(3-4), 89-92.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.)
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Keyes, C. L. M., & Haidt, J. (Eds.). (2003). *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-000>

- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The “what,” “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153–164. <https://doi.org/10.1108/02683940210423060>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.
- Huang, Y.-C., & Shih, H.-C. (2011). The prosocial and moral character of the spiritual leader. *Social Behavior and Personality*, 39(1), 33-40.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. SAGE.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- McKinsey & Company. (2019). *The future of leadership: How leadership is evolving in the 21st century*.
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 10(1), 3-5.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- Ross, C. F. J., & Francis, L. J. (2020). *Personality, religion, and leadership: The spiritual dimensions of psychological type theory*. Rowman & Littlefield.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Tacey, D. (2004). *The spirituality revolution: The emergence of contemporary spirituality*. Psychology Press.
- Wang, L., Wang, H.-Q., & Sun, Y.-P. (2020). How spiritual leadership contributes to followers’ helping behavior. *Social Behavior and Personality*, 48(11), e9557. <https://doi.org/10.2224/sbp.9557>
- Wilber, K. (2000). *Integral psychology: Consciousness, spirit, psychology, therapy*. Shambhala Publications.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence*.
Bloomsbury Publishing.