Vol 11 N° 2 | Diciembre 2025 p. 004 - 016 ISSN: 2412-3730 DOI: http://dx.doi.org/10.22451/3002.nbr2025.vol11.2.10109

Estoicismo aplicado a la gestión empresarial

Stoicism Aplied to Business Management

Pablo Gabriel Pacheco García [1]

[1] Universidad Tecnológica del Perú (C25976@utp.edu.pe)

RESUMEN

Este breve estudio intenta presentar un marco histórico, teórico-conceptual y narrativo inspirado en el estoicismo como medio para lograr la optimización de toma de decisiones, la estabilidad emocional y la integridad organizacional en entornos corporativos volátiles, donde se presentan diversas emociones, las cuales, de manejarlas de manera inadecuada, puede llevar a la organización a condiciones de riesgo.

La carencia de métodos y técnicas que permitan a líderes corporativos, de diversos segmentos, diferenciar lo controlable de lo incontrolable y actuar con rectitud motiva la presente investigación. El objetivo consiste en identificar cinco principios estoicos fundamentales -dicotomía del control, virtud, amor fati, ataraxia y prohairesis- para que puedan ser utilizados en prácticas de gestión empresarial y corporativa en los negocios. Se emplea un análisis cualitativo de textos clásicos (Séneca, Epicteto, Marco Aurelio) y fuentes modernas contemporáneas (Hadot, Becker, Pigliucci, Holiday, Robertson, Leighton), complementando el diseño con propuestas operativas.

Palabra clave: Estoicismo, liderazgo ético, resiliencia, toma de decisiones, cultura organizacional.

Descripción del autor:

Pablo Gabriel Pacheco García

Con una sólida trayectoria en el sector financiero, actualmente desempeño el rol de Funcionario de Relación Sr. en la Banca Mayorista de Scotiabank, donde brindo soluciones estratégicas a clientes corporativos y gestiono relaciones clave para el crecimiento del negocio.
Además de mi experiencia en la banca, tengo una fuerte vocación por la enseñanza. Como docente de pregrado en la Universidad Tecnológica del Perú, disfruto compartir conocimientos y contribuir a la formación de futuros profesionales.
Mi formación académica incluye una maestría en administración de negocios y una licenciatura en administración de empresas por la Universidad Católica de Santa María, lo que me ha permitido desarrollar una visión integral del mundo corporativo y aplicar estrategias efectivas en el ámbito financiero y educativo.

Recibido: Recibido: 11 de septiembre del 2025. Preevaluado: 17 de septiembre del 2025. Aceptado: 01 de noviembre del 2025. Publicado: 30 de Diciembre 2025.

Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribucion - No Comercia_Compartir Igual 4.0 Internacional.(http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada

ABSTRACT

This brief study attempts to present a historical, theoretical-conceptual, and narrative framework inspired by Stoicism as a means to achieve optimized decision-making, emotional stability, and organizational integrity in volatile corporate environments, where diverse emotions arise and, if mishandled, can lead the organization to risky conditions.

The lack of methods and techniques that allow corporate leaders from various segments to differentiate between the controllable and the uncontrollable and act with rectitude motivates this research. The objective is to identify five fundamental Stoic principles—the dichotomy of control, virtue, amor fati, ataraxia, and prohairesis—so that they can be used in business and corporate management practices. A qualitative analysis of classical texts (Seneca, Epictetus, Marcus Aurelius) and contemporary modern sources (Hadot, Becker, Pigliucci, Holiday, Robertson, Leighton) is used, complementing the design with operational proposals.

Keywords: Stoicism, ethical leadership, resilience, decision-making, organizational culture.

I. INTRODUCCIÓN

El estoicismo surgió en el año 301 a.C. cuando Zenón de Citio impartió enseñanzas en la Stoa Poikile de Atenas. Con Cleantes y Crisipo se consolidó un sistema filosófico que integra lógica, física y ética para formar individuos capaces de vivir conforme a la razón y la naturaleza (Hadot, 1998; Long, 2002).

Séneca, Epicteto y Marco Aurelio llevaron estas ideas del ágora al ámbito práctico, destacando la virtud como único bien verdadero y la distinción entre lo que depende de nosotros y lo que no (Seneca, 2004; Epicteto, 2015; Hadot, 2006).

Durante el periodo romano, el estoicismo adquirió un carácter más introspectivo y político, gracias a pensadores como Séneca, Epicteto y Marco Aurelio, quienes adaptaron sus enseñanzas al contexto del poder, la ciudadanía y la vida interior (Hadot, 1998; Rist, 1995).

Esta evolución permitió que el estoicismo se convirtiera en una guía para la acción racional y el dominio de las pasiones, valores que hoy resuenan en ámbitos como la psicología, la ética profesional y la gestión empresarial.

La administración como disciplina, ha evolucionado desde prácticas empíricas hasta convertirse en un campo sistemático de las ciencias económico-administrativas, influenciado por textos y estudios, además de contextos históricos, económicos y sociales.

Su desarrollo estuvo marcado por la necesidad de planeación, organización, dirección y control de recursos humanos, económicos, entre otros, en entornos cada vez más complejos y desafiantes. Desde antiguas civilizaciones -como Egipto, China y Mesopotamia- que aplicaban principios administrativos en obras públicas y sistemas tributarios, hasta la Revolución Industrial, la administración ha sido una respuesta adaptativa a los desafíos de cada época (Chiavenato, 2006).

II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Con respecto a la revisión bibliográfica, se consultaron más de 50 fuentes distribuidas en:

Textos clásicos:

- Zenón, Cleantes, Séneca, Epicteto, Marco Aurelio.

Estudios filosóficos modernos:

- Hadot (1998, 2006), Becker (1998), Sellars (2003), Long (2002).

Aplicaciones corporativas:

- Holiday (2016), Pigliucci (2017), Robertson (2019), Leighton (2018), Dorais (2020).

Artículos en gestión y ética:

- Griffith (2019), Johnson (2021), Fernández (2020), Martínez (2018), Sánchez (2022).

Administración:

- Chiavenato, I. (2006), Koontz, H., & Weihrich, H. (2012), Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018), Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009), Drucker, P. F. (2007), Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016), Fayol, H. (1916/2011), Taylor, F. W. (1911/2003).

Inteligencia emocional:

- De Arco Paternina, L. K., Santana Galindo, P. V., & Gómez, Y. V. (2022), Garavito-Hernández, Y., Villamizar-Mancilla, A. F., & Castañeda-Villamizar, L. P. (2024), Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020), Goleman, D. (1995), Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993).

III. MÉTODO

La presente investigación adopta un diseño metodológico de revisión conceptual y bibliográfica, principalmente de libros y artículos.

Esta metodología, de base en esencia cualitativa, responde a la naturaleza filosófica del objeto de estudio y a la necesidad de construir un nexo conceptual entre dos diciplinas tradicionalmente separadas, como son la filosofía práctica y la administración empresarial estratégica, no solo por la brecha temporal, sino también por los componentes de cada una de estas ramas.

El presente enfoque busca permitir no solo reinterpretar el estoicismo desde una perspectiva contemporánea, sino también aportar a los gestores herramientas intelectuales que trascienden las técnicas convencionales, aportando profundidad ética y filosófica, además de claridad racional en la toma de decisiones.

IV. DESARROLLO/ANÁLISIS/RESULTADOS

En esta sección pretendemos examinar cada principio estoico desde su fundamento filosófico y analizar su correlación con teorías y prácticas de administración empresarial, evidenciando su potencial teórico-práctico para fortalecer los soft skills en las organizaciones.

Los soft skills o habilidades blandas, son competencias personales, sociales y comunicativas que complementan las habilidades técnicas o hard skills, en el entorno laboral.

La diferencia radica principalmente en que las habilidades duras, se relacionan con conocimientos específicos o técnicos, las habilidades, en cambio, permiten a los profesionales interactuar eficazmente, adaptarse al cambio, como también lograr liderar con inteligencia emocional, consolidar también habilidades integradoras como la resiliencia y autoconocimiento.

Tabla 1. Principales categorías de soft skills en el entorno empresarial

Categoría	**Descripción**
Comunicación asertiva	Capacidad para expresar ideas con claridad, respeto y empatía.
Inteligencia emocional	Habilidad para reconocer, gestionar y expresar emociones propias y ajenas.
Liderazgo	Influencia positiva sobre equipos, promoviendo motivación y dirección.
Trabajo en equipo	Colaboración efectiva con otros para alcanzar objetivos comunes.
Adaptabilidad	Flexibilidad ante cambios, incertidumbre o nuevos entornos.
Pensamiento crítico	Capacidad para analizar, evaluar y tomar decisiones fundamentales.
Resolución de conflictos	Manejo constructivo de desacuerdos y búsqueda de soluciones sostenibles.
Ética profesional	Integridad, responsabilidad y compromiso con valores organizacionales.

Elaboración Propia.

Estas habilidades son cada vez más valoradas por las empresas, según estudios, son determinantes para la productividad, la retención de talento y la innovación empresarial.

A continuación, definiremos y presentaremos la relación de los principios estoicos junto a su contraste con dimensiones de la administración en los cuales se enfocarían.

Primer principio estoico: La dicotomía del control

La dicotomía del control propone clasificar los factores en función de nuestra capacidad de influencia: lo interno y lo externo (Epicteto, 2015; Seneca, 2004).

La primera clasificación, llamado el nivel interno corresponde a factores endógenos en los cuales mediante nuestras acciones podemos generar cambios, es decir, lo que podemos controlar. A fin de llevar este nivel a prácticos ejemplos empresariales o corporativos, se podrían consideran escenarios que abarquen procesos, toma de decisiones, actitudes, ejecución y acción propia.

La segunda clasificación, sería el llamado nivel externo, que correspondería a factores exógenos, sobre los cuales no tenemos facultad de tomar acción para ejercer control conforma a nuestros objetivos. Como ejemplos podemos considerar, cambios en el mercado, regulaciones más estrictas nuestro negocio, sucesos macroeconómicos, volatilidad de tipo de cambio, etc.

En administración, este enfoque converge con el concepto de locus de control interno, según Rotter (1966), y se traduce en una asignación óptima de recursos hacia procesos internos que la empresa realmente puede gestionar. Al focalizarse en mejorar la eficiencia operacional, por ejemplo, estandarizando procesos críticos, las organizaciones reducen la variabilidad de resultados y limitan la exposición a choques externos. Estudios empíricos muestran que compañías con alta claridad sobre su “campo de acción interno” alcanzan un 15 % más de cumplimiento de sus metas anuales (Johnson, 2021).

Por lo tanto, la aplicación de este principio a la administración de negocios actual sería el enfoque en factores internos de nuestra compañía, optimizando en nuestro negocio central y, de esta manera, mitigar factores externos, los cuales no podemos controlar o manejar.

Segundo principio estoico: La virtud (Areté)

Areté alude a la excelencia moral y racional, entendida como consistencia entre valores y acciones cotidianas (Hadot, 2006; Becker, 1998). En el ámbito corporativo, la virtud se articula a través de la gobernanza ética y la responsabilidad social, componentes centrales de los modelos de triple bottom line (Elkington, 1998). La integración de la virtud en la cultura organizacional promueve la creación de capital reputacional y refuerza la confianza de grupos de interés.

Hoy en día, existen acreditaciones otorgadas por entidades externas que validan el cumplimiento de estándares, normativas y regulaciones éticas (compliance). Estas certificaciones demuestran el compromiso con la ética, incrementan la confianza de los stakeholders y reducen riesgos de todo tipo. Entre las actuales empresas certificadoras encontramos Asociación Española de Compliance (ASCOM) o el Instituto Latinoamericano de Compliance (ICL).

Por ejemplo, empresas que adoptan códigos de ética explícitos y mecanismos de compliance basados en la transparencia presentan un 20 % menos de sanciones regulatorias y un 10 % superior retención de talento en comparación con sus pares (Fernández, 2020)

Tercer principio estoico: Amor fati

El concepto de amor fati-aceptación de los eventos adversos como oportunidades de aprendizaje- encaja con las teorías de resiliencia organizacional y aprendizaje (Sutcliffe & Vogus, 2003; Dorais, 2020). Según la RAE, la “resiliencia”, orientada al recurso humano es la capacidad de un ser vivo de adaptarse a un agente perturbador o situación adversa (RAE, 2025)

La adopción de una mentalidad que valora la retroalimentación derivada de fracasos facilita la implementación de sistemas de gestión de riesgos y mejora continua. Por ejemplo, compañías de tecnología que registran y analizan errores de desarrollo (post-mortem reviews) incrementan su velocidad de innovación en un 25 % y reducen la recurrencia de fallas críticas en un 30 % (Robertson, 2019).

Cuarto principio estoico: Ataraxia

La ataraxia describe un estado duradero de serenidad mental frente a presiones externas (Griffith, 2019). En la administración contemporánea, esto se asocia con el desarrollo de la inteligencia emocional y prácticas de bienestar laboral (Goleman, 1995). Organizaciones que incorporan actividades regulares de mindfulness y espacios de desconexión reportan una disminución del 18 % en indicadores de burnout y un aumento del 12 % en la productividad individual (Sánchez, 2022).

Quinto principio estoico: Prohairesis (voluntad deliberada)

Prohairesis resalta la capacidad de formular juicios y tomar decisiones con propósito, alineadas con la razón y la virtud (Pigliucci, 2017). En gestión, esto se refleja en marcos formales de toma de decisiones -como la metodología AHP (Analytic Hierarchy Process) o los comités de inversión- que sistematizan criterios cuantitativos y cualitativos.

Empresas que aplican procesos deliberativos reducen su ciclo de aprobación de proyectos en un 30 % y consiguen un alineamiento estratégico superior al 90 % (Leighton, 2018).

Tabla 2. Relación de principios estoicos con dimensiones de la administración empresarial

Principio estoico	**Dimensión de administración**
Control	Locus de control interno
Virtud	Gobernanza ética
Amor fati	Resiliencia organizacional
Ataraxia	Bienestar laboral
Prohairesis	Toma de decisiones sistematizada

Elaboración Propia.

V. CONCLUSIONES

Los principios estoicos analizados -dicotomía del control, virtud (areté), amor fati, ataraxia y prohairesis- demuestran su pertinencia para afrontar la complejidad y la volatilidad de los entornos empresariales modernos.

La dicotomía del control ofrece un criterio claro para asignar recursos a procesos internos, reduciendo desviaciones de objetivos y mejorando el enfoque estratégico. La virtud se consolida como eje de la cultura organizacional, reforzando la confianza de grupos de interés y mitigando sanciones regulatorias.

El amor fati introduce una mentalidad proactiva de aprendizaje a partir de los contratiempos, acelerando la innovación y reduciendo la recurrencia de errores críticos. La ataraxia, vinculada a prácticas de bienestar y mindfulness, contribuye a mantener niveles saludables de estrés, lo que se traduce en menores índices de agotamiento y aumentos significativos de productividad.

Finalmente, la prohairesis fortalece la calidad de las decisiones mediante procesos deliberativos, acortando los ciclos de aprobación y garantizando un alineamiento más elevado con la estrategia corporativa.

Para concluir, nos llevamos la importancia de la planeación y perseverancia en nuestras vidas profesionales y personales, como líderes de equipo o colaboradores de una organización, cualquiera que sea su actividad.

> Debes planear tu vida, cada acción a su tiempo, y estar contento si cada una alcanza su propio fin en la medida de lo posible. Nadie puede impedir que logre su fin. <Pero habrá obstáculos externos.> Nada impedirá la acción si tú eres justo, equilibrado y prudente. <Pero quizá se obstaculice otra de mis actividades.> Quizá, pero aceptando el obstáculo y modificando inteligentemente sus intenciones en la medida de lo posible, enseguida la

acción inicial se sustituye por otra que se aviene con este plan del que acabo de hablar (Aurelio M., 2024, p. 32).

VI. REFERENCIAS

Aurelio, M. (2024). Meditaciones (1ª ed.). Editorial Planeta Perú.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Becker, L. C. (1998). A New Stoicism. Princeton University Press.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

De Arco Paternina, L. K., Santana Galindo, P. V., & Gómez, Y. V. (2022). Habilidades blandas para el profesional del siglo XXI (Soft Skills). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. https://doi.org/10.26620/uniminuto/978-958-763-586-7

Dorais, K. R. (2020). Stoicism and Management Practices. Journal of Business Ethics, 174(2), 325–337. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04512-3

Drucker, P. F. (2007). Management: Tasks, responsibilities, practices. HarperBusiness.

Epicteto. (2015). Enchiridion (C. Vallejo, Trad.). Gredos.

Fayol, H. (1916/2011). Administración industrial y general. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).

Fernández, C. (2020). Ética empresarial y filosofías clásicas. Revista de Filosofía Económica, 15(1), 45–60.

Garavito-Hernández, Y., Villamizar-Mancilla, A. F., & Castañeda-Villamizar, L. P. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. INNOVA Research Journal, 9(3), 1–24. https://doi.org/10.33890/innova.v9.n3.2024.2531

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.

Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Administración. McGraw-Hill Education.

Griffith, T. (2019). Stress and Self-Regulation in Leadership: A Stoic Approach. Leadership Quarterly, 30(4), 501–512. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.01.004

Hadot, P. (1998). The Inner Citadel: The Meditations of Marcus Aurelius. Harvard University Press.

Hadot, P. (2006). El desafío estoico: filosofía como manera de vivir. Alianza Editorial.

Holiday, R. (2016). The Obstacle Is the Way: The Timeless Art of Turning Trials into Triumph. Portfolio.

Irvine, W. B. (2008). A Guide to the Good Life: The Ancient Art of Stoic Joy. Oxford University Press.

Johnson, R. (2021). Resilience through Stoicism: A Corporate Perspective. Organizational Dynamics, 50(3), 112–125. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.01.003

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial (13ª ed.). McGraw-Hill Education.

Leighton, D. (Ed.). (2018). Modern Stoicism: Academic Perspectives. Routledge.

Long, A. A. (2002). Epictetus as Educator. Duckworth.

Marco Aurelio. (2010). Meditaciones (C. Morales, Trad.). Alianza Editorial.

Martínez, E. (2018). Practicando filosofía en la empresa. Revista Peruana de Gestión, 12(2), 77–94.

Pigliucci, M. (2017). How to Be a Stoic: Using Ancient Philosophy to Live a Modern Life. Basic Books.

Rist, J. M. (1995). Stoic Philosophy. Crítica.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (13ª ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Comportamiento organizacional (17ª ed.). Pearson Educación.

Robertson, D. (2019). Stoicism and the Art of Happiness: Practical Wisdom for Everyday Life. W. W. Norton & Company.

Sánchez, L. (2022). Mindfulness y filosofía antigua en la dirección de equipos. Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional, 7(1), 35–52.

Sellars, J. (2003). Marcus Aurelius. Routledge.

Seneca. (2004). Cartas a Lucilio (M. Rodríguez, Trad.). Alianza Editorial.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. Wiley.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship, 94–110.

Taylor, F. W. (1911/2003). Principios de la administración científica. El Ateneo

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). The evolution of management thought (6th ed.). Wiley.