

**ESPIRITUALIDAD GERENCIAL: ESTRATEGIA DE CAMBIO CULTURAL
FRENTE A LA NÓRMOSIS ORGANIZACIONAL**

Autora: María E. Pietrosanti
mariempir@gmail.com

PALABRAS CLAVE

Espiritualidad gerencial; cultura; nórmosis organizacional

RESÚMEN

Este ensayo tiene como propósito interpretar la espiritualidad gerencial: estrategia de cambio cultural frente a la nórmosis organizacional. A nivel mundial, las organizaciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer las acciones que realizan los empleados. En la sociedad actual, caracterizada por los continuos cambios de enfoques y el desarrollo acelerado de la tecnología, exige que las empresas se vean impulsadas a innovarse mediante procesos gerenciales que generan mecanismos de adaptación o invención para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de su recurso humano. Este estudio se encuentra enfocado en un diseño documental de tipo bibliográfico, utilizando el método inductivo. Basado en teóricos como: Weil, Leloup y Crema (2003), Borges (2012) y Grossman (2011). Es por ello, que actualmente se busca ir a una dimensión espiritual que apoye sin lugar a duda el pensamiento racional de todo ser, ejemplo de esto cuando se toman decisiones; sentirse en un clima organizacional óptimo, desenvolverse positivamente en el área laboral, repensar en cómo puede ayudar al individuo lo espiritual aunado a la nórmosis organizacional, entendiendo que la gerencia va más allá del simple hecho de mandar, de seguir normas, es un conjunto de ambas, abrir los estándares en la gestión podría ser una herramienta que sirve para llevarla de una manera distinta pero que también cumpliría las metas en el mercado competitivo. Se concluye en consecuencia, que el factor espiritual se convierte en eje de acción reflexiva, cultural y filosófica, instrumento que contribuye con la construcción de un entorno corporativo capaz de comprender, aceptar y ejecutar con convicción los cambios y las complejidades intra y extraorganizacionales.

**MANAGERIAL SPIRITUALITY: CULTURAL CHANGE STRATEGY
AGAINST ORGANIZATIONAL NORMALISM**

Author: María E. Pietrosanti
mariempir@gmail.com

KEYWORDS

Spirituality management; culture; organizational normosis

ABSTRACT

The purpose of this essay is to interpret managerial spirituality: a strategy of cultural change in the face of organizational normosis. At the global level, organizations constantly confront the need to improve their work performance to strengthen the actions performed by employees. In today's society, characterized by the continuous changes of approaches and the accelerated development of technology, it demands that companies be driven to innovate through managerial processes that generate adaptation or invention mechanisms to promote continuous improvement of the quality and performance of your human resource. This study is focused on a documentary design of a bibliographic type, using the inductive method. Based on theorists such as: Weil, Leloup y Crema (2003), Borges (2012) and Grossman (2011). That is why we are currently looking to go to a spiritual dimension that supports without doubt the rational thinking of every being, an example of this when making decisions; feel in an optimal organizational climate, develop positively in the workplace, rethink how the spiritual can help the individual together with the organizational normosis, understanding that management goes beyond the simple fact of sending, of following rules, is a set of both, to open the standards in the management could be a tool that serves to take it in a different way but that also would fulfill the goals in the competitive market. It is concluded, therefore, that the spiritual factor becomes the axis of reflective, cultural and philosophical action, an instrument that contributes with the construction of a corporate environment capable of understanding, accepting and executing with conviction the changes and the intra and extraorganizational complexities.

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual ha pasado una serie de cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas del desarrollo humano, afectando no sólo el modo de vida de las personas, sino también las relaciones y el vínculo establecido en un individuo frente a las organizaciones con las cuales se identifica. De esta forma, se observa el proceso de globalización cuyos aspectos más relevantes son la calidad, productividad y competitividad, partiendo de que toda actividad organizacional lleva inmersa la participación activa de cada uno de sus miembros para llevar a cabo sus funciones.

Todo esto, está íntimamente relacionado con la economía mundial, lo que obliga a las empresas moverse más rápido para adaptarse a las transformaciones, rompiendo viejos esquemas que definan sus actividades en la flexibilidad de las operaciones y con amplia visión a mejoras continuas, pues se

corresponde con el desarrollo y progreso personal del individuo, siendo éste la base sobre la vida familiar, ya que ésta exige los medios de subsistencia que el hombre adquiere normalmente. Drucker (2002), explica que:

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recurso humano, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad (p.21).

En tal sentido, la gerencia no sólo debe ser capaz de atender factores económicos, sino también, ha de tener en cuenta factores de eficiencia y algunos superiores (más filosóficos) en cuanto a lo moral, la espiritualidad, el bienestar emocional y la dignidad, debido a que

evidentemente, la gerencia es el órgano responsable del éxito o fracaso de una institución, es importante dejar de un lado los estereotipos que por años nos han perjudicado, entender que la nórmosis organizacional afecta el bienestar interno y externo, se debe dejar atrás los prejuicios mentales con respecto al ser que está trabajando por la empresa, el tener una preferencia sexual o ser femenino no indica la capacitación para laborar: muchas veces por enfocarse en el patriarcado mal visto, la armonía y la cultura organizacional se ve afectada.

De este modo, se comprende que los objetivos organizacionales son dinámicos, están en continua evolución, las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internos), son evaluados, modificados constantemente en función de los cambios. Esto implica que, el secreto de la gerencia no está en el qué sino en el cómo ejecutarlo y lograr todo lo trazado, razón por la cual es necesario replantear todo lo relacionado con el manejo eficiente y eficaz dentro de las organizaciones públicas o privadas, en aras de

canalizar al talento humano para la constitución de estructuras sólidas en valores, plenamente identificadas con el fin de cubrir las transformaciones internas a emprender para responder a la demanda social.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La gerencia como noción de relevancia mundial, debe conocer la existencia de medios específicos útiles en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Por tanto, incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las mismas. En tal sentido, Barreto (2011), señala que el énfasis progresiva sobre los valores éticos se debe a dos causas: “un cambio global en los supuestos subyacentes bajo un esquema de gobierno sobre las sociedades y una creciente conciencia de la conexión causal entre las cuestiones sociales, ambientales y de filosofía organizacional” (p. 23).

Desde esta perspectiva, la gerencia funciona como un sistema compuesto por una serie de

actividades que se interrelacionan, desarrolladas por un grupo de personas dentro de la organización, para lograr objetivos previamente establecidos y en consecuencia, permite al gerente intervenir y controlar diversos comportamientos de acuerdo con orientaciones básicas que se juzgan como válidas. En este orden, se concibe como un proceso orientador de los esfuerzos hacia el logro de propósitos preestablecidos, los cuales pueden estar entre otros, condicionados por la cultura que posea la organización.

El gerente de una empresa ya sea pública o privada, está caracterizado por ser el que cumple los retos que se presentan día a día tanto interno como externamente. Puede asumirse, como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados generalizándose una forma de alinear los esfuerzos para alcanzar un fin determinado, en forma eficaz y lograr la productividad.

En efecto, las empresas requieren formar una cultura

organizacional saludable y sobre todo la posibilidad de incorporar en ésta, elementos del componente ético con el esfuerzo del gerente, caracterizado por ser incansable, trabajador, no tiene horarios, pues cada segundo de su vida vive entregado en cuerpo y alma a su empresa, tiene sed de triunfo, ganas enormes de seguir siendo el número uno, todos los días aprende cosas nuevas, su mente está enfocada en el negocio para hacerlo más productivo, para mantener a los clientes cautivos, para atraer clientes nuevos, para hacer que su empresa sea la más importante. Harrington (1997) define al gerente como:

Una persona que domina el negocio, que lee, se informa, es entusiasta por naturaleza, es respetado, su forma de trabajo contagia a los demás, con los que trabaja, fomenta entre los empleados una verdadera y efectiva cultura de servicio al cliente, al cual le gusta satisfacer al cien por ciento, en muchas de las ocasiones excede sus expectativas, trabaja con cero quejas, con calidad excelente (p. 193).

Desde esta óptica, las características de un gerente que le otorga valor a su entorno organizacional, son entre otras, poseer un espíritu emprendedor; dispuesto al cambio así como promotor del desarrollo de la organización; habilidades cognitivas; interpersonales; liderazgo; motivación y dirección del personal; espíritu competitivo; integridad moral, ética, capacidad crítica y autocorrectiva. A partir de esta valorización del capital humano como activo organizacional y de la necesidad de asumir la filosofía institucional fundamentada en un desempeño ético, en el entorno organizacional los valores alinean a las personas, las cuales representan su capital intelectual, son el mayor activo de ésta, valen por sí mismas.

Asimismo, las organizaciones para estar a la par de las exigencias propias de la sociedad, les corresponderá efectuar cambios estructurales, funcionales y tecnológicos que estén vinculados a los procesos que cumple la unidad empresarial para relacionarse directamente con su entorno en aras

de ofrecer bienes o servicios de calidad que sumen valor agregado a quien los disfruta o adquiere. Es así, que postular la espiritualidad gerencial como estrategia de cambio cultural frente a la nórmosis organizacional, da paso a una gerencia humana capaz de ir más allá de los prejuicios, entiende que el ser humano es la esencia de la empresa por lo que se enfoca en él y hace posible que el trabajo sea más comprometido para el desarrollo y progreso de todos.

Nórmosis Organizacional

En muchos países incluyendo Venezuela se ha manifestado gran interés por explorar y dar respuestas a diversos problemas organizacionales en particular al que se denomina nórmosis organizacional o también denominado (patología de la norma), definido por Weil, Leloup y Crema (2003), como: “el conjunto de normas, conceptos, valores, estereotipos, hábitos de pensar a actuar que son aprobados por consenso o por la mayoría en una determinada sociedad y que provocan sufrimiento, enfermedades y muerte” (p. 22).

Asimismo, para Weil, Leloup y Crema (Ob, Cit): “La normosis se caracteriza por la falta de inversión en el potencial psíquico, ético y no ético, representando un estado de estancamiento de la evolución consciente, propiamente humana...” (p.83). En este contexto de consideraciones, lo anterior verifica la situación en la cual, una sociedad entera puede estar enferma aunque los individuos que la integran tengan la sensación de normalidad como consecuencia de la mayoritaria presencia de determinados rasgos, que aunque sean en sí mismos patológicos, pasan desapercibidos dada su aceptación social.

Por ello, Fromm (1963), habla de patología de la normalidad, como la enfermedad social que se produce como consecuencia de las formas particulares, generalmente aceptadas e institucionalmente legitimadas en que los individuos producen los bienes materiales mediante la eufemísticamente denominada economía de libre o mercado que en realidad es el sistema capitalista de

producción. A este respecto, el autor mencionado afirma:

Un terrible círculo vicioso, un drama inconsciente por el que permanecemos sumergidos en el pantano de la compulsión-repetición que comienza en el individuo, en cada uno de nosotros, porque nos percibimos separados unos de otros y del principio del universo. Ese ser humano desajustado crea una sociedad también desajustada en el plano de la cultura porque reprime los valores fundamentales, desarrollando otras normosis específicas (...) y esta sociedad desajustada modela y refuerza el desajuste individual (p. 82).

Dicha situación se ha convertido en factor protagonista en el marco de las organizaciones, quienes no manejan aspectos como el cambio informacional; innovaciones tecnológicas; adaptaciones a la sociedad de la información y otros emergentes empresariales derivados de lo anterior, pues se genera lo que se denomina el estrés del cambio, condición dinámica en la que el individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia

relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante. Robbins (2004), es del criterio que: “El cambio rápido e inesperado hace la vida más excitante, pero también provoca el estrés. Por lo tanto, no debería sorprendernos saber que el estrés, el desgaste físico y otros temas similares están dentro de los asuntos más apremiantes en el nuevo mundo del trabajo” (p. 37). Asimismo, afirma Manrique (2006):

Un proceso de cambio bien conducido implica lograr una transformación personal, que hace al ser humano estar más alerta, más flexible; por eso muchas veces tiene que iniciar con una revisión interior de autoconocimiento, para luego poder trabajar con el ambiente que lo rodea. Para nosotros en este cambio como proceso de aprendizaje permanente debe involucrarse la alta gerencia, la encargada de encaminar a su gente para que avance hacia el crecimiento y no se quede anclada en viejos esquemas que no le permiten analizar otras realidades (p. 29)

Desde esta perspectiva, la nórmosis organizacional constituye un obstáculo para dar apertura a nuevas tendencias gerenciales de avanzada, como factor incidente de cambio en el sistema cultural empresarial, pues tal y como lo plantea Montaner (citado por Manrique; 1996): “Es complejo enfrentar y asumir cambios permanentes y nuevas perspectivas tanto a nivel organizacional como personal; por tanto, mientras no estemos dispuestos a cuestionar, conocer y modificar nuestros viejos modelos mentales, no podremos cambiar en otras esferas de la vida” (p. 32).

Dicha situación se ha convertido en factor protagonista en el marco de las organizaciones, para lo cual, la espiritualidad laboral pareciera poder convertirse en herramienta de cambio real para gerenciar esta problemática, pues se basa en el reconocimiento de que las personas tienen una vida interna que nutre y es nutrida por un trabajo significativo que se realiza en el contexto de la comunidad empresarial.

Espiritualidad Organizacional

Resnick (1998), define la espiritualidad como “una auténtica e innegable sensación de saber, en el corazón y las entrañas, que formamos parte de algo bueno que es más grande que nosotros” (p. 129). Es decir, permite el desarrollo sustentado de la creatividad, fomenta la toma de decisiones, favorece las relaciones humanas y la adaptación productiva a la sociedad. De esta manera, es una característica en la cual los valores organizacionales promueven un sentido del propósito a través del trabajo, donde las organizaciones con una cultura espiritual, aceptan que la gente tiene una mente y un espíritu, buscan el sentido y el propósito en su trabajo y desean relacionarse con otros seres humanos y ser parte de una comunidad.

El objetivo de la espiritualidad en la organización de acuerdo a Borges (2012): “es llevar el propio trabajo a un final feliz y la labor de la gerencia consiste en proporcionar un ambiente en el cual el colaborador pueda desarrollarse sin tener que enfrentarse a grandes obstáculos” (p. 1), lo que quiere decir, que el nivel más alto de

la gerencia debe hacer lo mismo con el nivel ejecutivo y eliminar el abismo inmenso entre las apariencias externas y las relaciones interiores de la compañía.

En consecuencia, las personas no sólo están hambrientas de expresar su alma, sino de desarrollar su ser interior. En este sentido, indica Grossman (2011), “Se cree que las personas que están desarrolladas altamente en la espiritualidad, logran mejores resultados en su vida personal y profesional” y agrega: “la espiritualidad puede verse como una ventaja competitiva fundamental”. (p.31). Es por eso que las organizaciones que se respeten y aspiren al éxito deben considerar la importancia de formar así como desarrollar individuos que valoren realmente lo que hacen, para qué lo hacen, cómo lo hacen; de esa manera las personas se sentirán útiles, apreciarán a su organización, la considerarán como suyas.

Es así, que el ritmo y el alcance de los cambios que se están produciendo en las organizaciones y en las actividades que éstas

desarrollan, no tiene precedentes históricos. La globalización e intensificación de la competencia, el avance tecnológico, el aumento de las exigencias de los consumidores y los cambios en los modelos de legislación, son algunos de los factores que están haciendo del cambio un imperativo del actual nivel de competitividad. La experiencia muestra que aquellas organizaciones que no han sabido desarrollar una adecuada capacidad de cambio, están viendo reducida su capacidad competitiva significativamente.

En definitiva, la cotidianidad organizacional está sembrada, cada vez más, de colectivos y ordenamientos sociales que mutan con extrema facilidad, que se ven modificados, o tal vez creados, por los nuevos dispositivos tecnológicos que entretejen, amplían y conectan las sociedades contemporáneas, donde las tecnologías de la información así como la comunicación aparecen como condiciones de posibilidad que transforman el presente, pues vinculan, median, aglutinan, transforman muchas relaciones

sociales, son parte constitutiva de las enredadas y complejas sociedades contemporáneas.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la cultura organizacional, es en esencia, la personalidad de la compañía y lo que diferencia a una de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones. Motivo por el cual, es imprescindible que las empresas tengan bien establecidos los aspectos que han de identificarla, es por ello, que la espiritualidad gerencial como estrategia de cambio cultural frente a la nórmosis organizacional, da origen a una nueva forma gerencial, haciéndola más humana enfocada en el ser, dejando los estereotipos mentales, patriarcados, sociales, que muchas veces debilita, perjudica la filosofía corporativa, no dando paso al crecimiento, no solo se basa en el interior de la organización sino que se proyecte externamente.

En este contexto socio-filosófico y corporativo se debe añadir el ingrediente espiritual, a efectos de

apoyar a los gerentes para que corran riesgos, tomen decisiones) y sean innovadores y se preste atención a la forma como se consiguen las metas. Sin embargo para alcanzar una cultura organizacional alta, deben ejercerse ciertas prácticas como: ser un ejemplo visible, comunicar expectativas éticas, impartir capacitación ética, premiar públicamente los actos éticos y castigar los antiéticos e instituir mecanismos de defensa.

Por lo tanto, una cultura organizacional fuerte ejerce más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y propugna normas éticas altas, ha de tener una influencia poderosa así como positiva en el comportamiento de los empleados, constituyendo para las organizaciones modernas la base que sustentan el comportamiento de sus trabajadores, el grado con que estos confían y responden favorablemente a la entidad sin apegarse a normas que distan de todo beneficio y legalidad.

De esta manera, es pertinente construir una escalera de valores que facilite el crecimiento individual u

organizacional, en el caso empresarial de modo tal que a través de él se pueda aportar lo mejor de cada quien a la entidad. Por tales motivos resulta importante recalcar, que los valores se trasladan al campo empresarial, corresponden y es responsabilidad de la alta gerencia su promoción y desarrollo dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barreto, L. (2011). **Los Valores y Los Retos Éticos que Viven las Organizaciones Contemporáneas**. Madrid, España. Editorial Anaya, primera edición.

Borges, N. (2012). **Comunidad de la Santísima Trinidad**. CVX/Brasil. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1XdJv4y20K4J:manresacoaching.blogspot.com/2012/10/espiritualidadorganizacional.html+&cd=17&hl=es&ct=clnk&gl=ve>. [Consulta: 2015, Septiembre. 2].

Drucker, P. (2002). **La Innovación y el Empresario Innovador**. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Fromm, E. (1963). **Psicoanálisis de la Sociedad Moderna**. 1963, págs. 196 y 197. Fondo de Cultura Económica, México.

Grossman, R. (2008). **Religión en el Work**. R Magazine, Alexandria, 53(12), 26-34.

Harrington, J. (1997). **Administración Total del Mejoramiento Continuo**. 1998. La nueva Generación. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Manrique, F. (2006). **Un Cambio de Época, No una Época de Cambios**. Editorial McGRAWHILL. Colombia. 1996. Páginas 283

Resnick, S. (1998). **Reencontrando el Placer**. Editorial: URANO. ISBN: 9788479532765

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. 2004. 10a Ed. Pearson Education, México.

Valenzuela, G. (2013). **Ética. Introducción a su Problemática y su Historia**. 2003. Ed. Mc Graw Hill. Quinta edición.

Weil, P, Leloup, J. y Crema, R. (2003) **Normose. A Patología da Normalidade**. 2004. Verus. Campinas. SP.