

**EL EMPOWERMENT COMO MÉTODO
GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA EL
ESTIMULO DE LA ESPIRITUALIDAD
ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
INCIPIENTE**

Miguel Duin: <https://orcid.org/0000-0002-2528-4359>

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer el empowerment como método gerencial estratégico para el estímulo de la espiritualidad organizacional en la empresa Inversiones E12 Occidental CA, considerada una empresa incipiente. Esta se enmarcó en la línea de investigación Factores incipientes en la competitividad del sector productivo nacional. El paradigma de investigación es positivista, con enfoque metodológico cuantitativo, mediante una investigación de tipo descriptivo, diseño no experimental. La población estuvo conformada por treinta y dos (32) empleados de la empresa, a quienes se les aplicó un (1) cuestionario tipo Likert como instrumento de recolección de datos. El análisis estadístico de los datos se efectuó por estadística descriptiva, obteniendo frecuencias absolutas y porcentajes que fueron graficados y analizados, los resultados obtenidos muestran a nivel de conclusiones debilidades importantes en la empresa estudiada en cuanto a las dos variables objeto de estudio, empoderamiento y espiritualidad organizacional, razón por la cual se recomienda fomentar ambos factores en la organización estudiada. Por tal motivo se generó una propuesta denominada Proceso de participación del talento humano con base en el empowerment como método gerencial estratégico de Inversiones E12 Occidental CA, centrada en la necesidad de inducir valores de espiritualidad organizacional, que son elementos de la cultura organizacional canalizables a través de un proceso de empowerment como método gerencial estratégico, generado con un liderazgo apropiado.

PALABRAS CLAVE

Empowerment,
espiritualidad
organizacional, método
gerencial estratégico.

EMPOWERMENT AS A STRATEGIC MANAGEMENT METHOD FOR THE STIMULATION OF ORGANIZATIONAL SPIRITUALITY IN A STARTING COMPANY

ABSTRACT

The general objective of this research was to propose empowerment as a strategic management method for the stimulation of organizational spirituality in the company Inversiones E12 Occidental CA, considered an incipient company. This was framed in the line of research referred to the research line Incident factors in the competitiveness of the national productive sector. The research paradigm is positivist, with a quantitative methodological approach, through descriptive research, non-experimental design. The population consisted of thirty-two (32) employees of the company, to whom a (1) Likert-type questionnaire was applied as a data collection instrument. The statistical analysis of the data was carried out by descriptive statistics, obtaining absolute frequencies and percentages that were plotted and analyzed, the results showed a level of conclusions, important weaknesses in the company studied in terms of the two variables under study, empowerment and organizational spirituality, which is why it is concluded that it is recommended to promote both factors in the organization studied. For this reason, a proposal was generated called Human talent participation process based on empowerment as a strategic management method of Inversiones E12 Occidental CA, focused on the need to induce values of organizational spirituality, which are elements of the organizational culture that can be channeled through of an empowerment process as a strategic management method, generated with appropriate leadership.

KEYWORDS: Empowerment, organizational spirituality, strategic management method

INTRODUCCIÓN

Desde los comienzos de la era industrial hasta hace algunas décadas, las empresas se percibían como un conjunto de factores que interactuaban: máquinas, tecnología, materiales y personas, con la finalidad de obtener ganancias financieras. Pero esta perspectiva ha ido cambiando, pues el éxito organizacional se basa en capital humano y la calidad de vida que le brinda a todos los involucrados.

Actualmente nos encontramos en plena era de la globalización, donde la información y el conocimiento juegan un rol fundamental para las empresas. Este escenario ubica a la fuerza laboral como primer factor competitivo de las organizaciones, con el fin de posicionarse en el mercado y cumplir sus metas y objetivos trazados.

Por tal razón es importante mantener al personal motivado y con una actitud positiva que favorezca el mejoramiento continuo día a día, asumiendo que el humano es por naturaleza un ser complejo y tiene

necesidades de distintos niveles para ser satisfechas, alcanza una motivación al logro y una relación ganar-ganar con la organización se podrá de este modo propiciar un excelente ambiente organizacional.

Es precisamente en la búsqueda de tan altos fines como lo son la motivación del talento y un buen ambiente organizacional respecto al bienestar del capital humano de una empresa, que cobra importancia la aplicación de conceptos gerenciales innovadores, tales como el empoderamiento (o *empowerment* en inglés) y la espiritualidad organizacional. Por ello este artículo se propone explorar las posibilidades de aplicar el empowerment como método gerencial estratégico para el estímulo de la espiritualidad organizacional en una empresa incipiente.

Así mismo, garantizar las mejores condiciones laborales apalancado en un buen clima organizacional, en una cultura empresarial propositiva y una dinámica participativa del talento debe ser tarea primordial para los gerentes

hoy en día, si quieren mantener equipos de trabajo motivados y enfocados, superando los factores negativos y permitiendo el avance en el desarrollo de las organizaciones, más en la situación país actual donde las empresas deben afrontar y resolver cantidad de desafíos adicionales a los propios de su actividad cotidiana.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

El ser humano por naturaleza tiende a asociarse en busca de objetivos comunes. Estas alianzas van desde una pareja que decide casarse y formar un hogar, hasta organismos con influencia mundial que tienen como objetivo ser un punto de encuentro de política internacional. La tendencia a asociarse para la consecución de fines comunes ha dado origen a múltiples grupos sociales, llamados organizaciones.

Ahora bien, según Robbins (2004) “la organización es una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas,

que funcionan de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (p. 54). Este planteamiento ratifica la necesidad de encuentro entre dos o más personas para la existencia de la organización y el carácter social de la misma.

En el mismo orden de ideas, las organizaciones y en particular las empresas, tienden a presentar una serie de características que las identifican y vinculan con sus miembros. Estas circunstancias, relativamente estables en el tiempo, constituyen la llamada cultura organizacional, que también es definida de acuerdo con Hill y Jones (2001), citados por Gil y Carrasquero (2009) como una suma de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controla la manera en que interaccionan unos con otros, y ellos con el entorno de la organización.

Adicionalmente, para Robbins (2004), la cultura organizacional es la percepción común que comparten los miembros de la organización; es así

porque la noción de cultura está vinculada íntimamente con el quehacer de los individuos, de modo que el factor clave dentro de las organizaciones es el talento humano, el cual para Sosa (2012) implica la experiencia de comprometerse con la sociedad, y para ello, ese talento está "...dotado de principios, valores y perspectivas; capaz de interrelacionar el sentido tecnológico con un fuerte compromiso humano, dispuesto a alcanzar resultados de orden superior en medio de una diversidad creciente de culturas, visiones, misiones, valores, creencias y expectativas socioproductivas" (p.17).

Ahora bien las organizaciones latinoamericanas en los últimos años han tenido que enfrentar escenarios difíciles y sobre todo la venezolana, pues la inflación, recesión y caída del producto interno brutos han sido una constante, no obstante, estos problemas, evidentes por demás, resultan para algunos investigadores la contraparte visible de otro tipo de carencias, ubicables en el marco de lo que podría concebirse como espiritualidad al interior de la

organización y sus integrantes. No en balde, Mitroff y Denton (1999), observan que "...las organizaciones también sufren de un profundo vacío espiritual, y muchos de sus problemas son resultado de un empobrecimiento espiritual" (p.40).

La espiritualidad se refiere a todo tipo de material simbólico, lo que podría entenderse como el contenido, cuyos significados poseen un valor dentro de la idiosincrasia de un individuo o grupo, es decir de su propia cultura organizacional. Así, para Fernández (2015), "...el reconocer la espiritualidad de un individuo podría facilitar el manejo de los conceptos y asuntos comunes, tales como la conciencia, la aceptación, la resistencia, la congruencia, el respeto, el amor propio positivo, la compasión y el perdón" (p.284). En todo caso según el propio Fernández (ob.cit) la espiritualidad implica un proceso de crecimiento transcendental, que pudiera tener o no una naturaleza religiosa.

Algunos expertos en gerencia ya vienen apuntando en esta dirección. Covey (2005), afirma que:

“Cuando nos dedicamos a un trabajo que aprovecha nuestro talento y alimenta nuestra pasión, que surge de una gran necesidad en el mundo a la que nuestra conciencia nos impulsa a responder, ahí se encuentra nuestra voz, nuestra vocación, la clave de nuestra alma” (p.128).

Trascendiendo la visión mecanicista que concibe a las organizaciones como máquinas, esta tendencia hacia la espiritualidad organizacional entiende que las organizaciones están conformadas por seres humanos, que sienten, comprenden y aplican el poder y la visión interior de sus emociones, como fuente de información, conexión e influencia. Así, para Barrett (2001), cuando el bien común pasa a ser importante para un individuo o una organización, se entra precisamente en la esfera de los valores espirituales. Dicho autor plantea que las organizaciones que funcionan de acuerdo a estos valores pueden ser

descritas no como máquinas, sino como organismos vivientes que saben que para lograr un estado óptimo deben equilibrar sus necesidades internas con lo que el entorno les demanda.

En el mismo orden de ideas si bien en diversos casos la cultura organizacional termina siendo impuesta por las personas que ejercen cargos de alta dirección en las empresas, también es cierto que los cambios estimulados siguiendo los parámetros teórico-prácticos de la espiritualidad organizacional pueden permitir una amplia discusión de los integrantes del organigrama empresarial; en estos últimos casos, existe la posibilidad de acudir como corporación al llamado empoderamiento (o empowerment, en su expresión inglesa) de los miembros de la organización. Parafraseando a Rappaport (1987), el empoderamiento es un proceso mediante el cual las personas, organizaciones y comunidades logran el control sobre sus asuntos, sin dejar a un lado la facultad para realizar sus acciones.

En forma amplia, el empowerment se entiende como un proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Ello implicaría en el beneficiario del empoderamiento, el desarrollo de una confianza en sus propias capacidades y acciones.

En referencia a lo anterior, los fundadores o pioneros de una organización pueden transmitir y desarrollar con el tiempo los rasgos más sobresalientes o deseables de su cultura a los miembros que forman parte de la empresa, realizando actividades y tareas que la conserven y fomenten, tales como otorgar premios y reconocimientos simbólicos que fortifiquen el talante de la organización y sus integrantes; pero también estableciendo incentivos económicos y materiales, además de actividades de formación profesional y humana como seminarios o diferentes cursos de preparación, todo ello con el fin de fortalecer los valores, creencias, hábitos y filosofía que conforman la

empresa desde sus cimientos, en este caso específico, hacia la espiritualidad organizacional.

La empresa incipiente que precisamente en cuanto tal, se encuentra en plenas posibilidades de generar un proceso de empoderamiento guiada por unos valores que la estimulen a asumir la espiritualidad organizacional, es la empresa Inversiones E12 Occidental CA, que si bien fue constituida en el año 2013, inicia formalmente sus actividades con una nueva directiva abierta a los cambios, en agosto de 2015.

Desde esta perspectiva, el proceso de empowerment que se genere para estimular la espiritualidad organizacional que se vaya gestando en la empresa incipiente que es Inversiones E12 Occidental CA, puede facilitar la implantación de la estrategia corporativa si existiese una fuerte coherencia entre ambas. Si se acepta la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía metódica en su

constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que el empowerment puede constituirse en el método gerencial estratégico apropiado para estimular la espiritualidad organizacional en la empresa, todo lo cual también deberá influir positivamente, cumpliendo un círculo virtuoso, sobre los resultados de su actividad.

Todo lo antes expuesto genera una serie de elementos de convicción que motivan a llevar adelante una investigación que permita determinar si es conveniente proponer el empowerment como método gerencial estratégico para el estímulo de la espiritualidad organizacional en una empresa incipiente, como es Inversiones E12 Occidental CA.

Al respecto, se generan las siguientes interrogantes de investigación: ¿Qué tan pertinente es el empowerment como método gerencial estratégico? ¿Qué condiciones actuales presenta la empresa Inversiones E12 Occidental para asumir la espiritualidad organizacional? ¿Cómo estimular la espiritualidad organizacional en

Inversiones E12 Occidental CA? ¿Cómo será la participación del talento humano de inversiones E12 Occidental en el proceso de estímulo a la espiritualidad organizacional?

Considerando estas interrogantes se planteó como objetivo general Proponer el empowerment como método gerencial estratégico para el estímulo de la espiritualidad organizacional en la empresa Inversiones E12 Occidental CA, ubicada en Quíbor, estado Lara. Así mismo como Objetivos específicos:

- Diagnosticar las condiciones actuales de Inversiones E12 Occidental CA en cuanto a sus posibilidades de asumir la espiritualidad organizacional como fundamento de su cultura organizacional.
- Estimular la espiritualidad organizacional a través de los factores de bienestar físico, emocional, mental y espiritual en Inversiones E12 Occidental CA, mediante la participación de todo su talento humano.

- Formular el proceso de participación del talento humano de Inversiones E12 Occidental CA con base en el empowerment como método gerencial estratégico.

La presente investigación es necesaria por cuanto Inversiones E12 Occidental CA constituye una organización incipiente con tendencias a crecer y diversificarse, siendo un punto fundamental para este desarrollo la armonía que genera una fuerte cultura organizacional, cimentada en valores de espiritualidad organizacional.

De la revisión en torno a las definiciones aportadas por diversos autores, se puede concebir la cultura organizacional como la totalidad del comportamiento de las personas, que abarca sus pensamientos, lenguaje, actitudes variadas y sus relaciones con el ambiente laboral. Por lo tanto, la cultura está directamente relacionada con la actividad social del grupo de trabajo, donde influye la experiencia de cada individuo, así como su expresión, costumbres y

creencias que se manifiestan en el personal que labora en la empresa.

Ahora bien, una de las propuestas para construcción de esa cultura organización es el empoderamiento de los colaboradores y más allá de los resultados puntuales que se obtengan del empowerment, es necesario indagar sobre el proceso, vale decir, cuáles son los pasos a seguir para estimular la espiritualidad organizacional de Inversiones E12 Occidental CA. Se trata de una investigación que bien podría considerarse atípica en el país, y precisamente por su carácter pionero podrían obtenerse resultados tanto de sus éxitos como de sus fracasos, si los hubiere.

Interrogantes tales como qué mecanismos de participación serán los apropiados dentro del proceso de empoderamiento, cuáles son los límites recomendables para empoderar corresponsablemente al personal de la empresa, entre otras, serán respondidas con el desarrollo de la investigación y permitirá identificar los niveles de participación del talento humano en la formulación de la

propuesta, y cómo influye esta participación en el estímulo a la espiritualidad organizacional que se aspira asuman los miembros de la organización.

El presente estudio permitirá contribuir teóricamente con otros estudios de gerencia y negocios, debido a que se apoya en formulaciones conceptuales novedosas, útiles para el intercambio de información con la propia empresa estudiada, con el fin de beneficiar al personal y a la sociedad en general, a partir del desarrollo de una espiritualidad organizacional centrada en una visión humanista y abierta, que aliente la participación y la conducta madura de los miembros de la empresa en estudio.

La presente investigación se enmarca en la línea de investigación Factores incidentes en la competitividad del sector productivo nacional, esencialmente porque se desarrolla en la gestión empresarial cuyo propósito es analizar y valorar los elementos e interrelaciones que configuran a la organización venezolana, en un área temática

vinculada con la cultura organizacional y los valores humanos. Asimismo se enmarca en el proyecto denominado Organización empresarial y gestión de capacidades competitivas, el cual consiste en sopesar los factores internos que constituyen la base para desarrollar las capacidades competitivas fundamentales de la empresa venezolana, dentro del área temática Gestión de la calidad y la productividad.

Empowerment

En un sentido amplio, el empowerment o empoderamiento es un proceso por el cual las personas sienten relación y correspondencia entre sus metas, esfuerzos y resultados de vida, permitiéndoles así satisfacer tanto las necesidades personales como las organizacionales. Sánchez (1996) define el empowerment como un proceso o mecanismo por medio del cual las personas, organizaciones o comunidades adquieren control o dominio sobre temas de interés o asuntos que les son propios.

De la exploración inicial referida al empowerment, quedan claros dos

aspectos: uno, es que se trata de un proceso donde el individuo se ve facultado para desatar sus capacidades y talentos en un área determinada del quehacer humano; y el segundo es que dicho proceso puede ser experimentado en tres ámbitos de actuación: el individual, el organizacional y el comunitario.

Esta acotación es importante porque los empleados pertenecientes a Inversiones E12 Occidental CA, son, individuos, además obviamente de trabajadores de la referida organización, e igualmente pertenecen a comunidades cercanas a la empresa; y como estas tres facetas son indivisibles, por lo tanto es previsible que ellos experimenten el proceso de empowerment en todas estas, no obstante que el interés fundamental se centra desde luego en su actuación en la empresa. Al respecto, para Zimmerman y otros (2004), los empleados que manejan empoderamiento tienen un sentido intrínseco de orgullo por sus construcciones y aportes a las organizaciones; al relacionar las

fortalezas individuales, capacidades y conductas proactivas.

Puede apreciarse entonces que las concepciones sobre el empowerment colocan su interés en la persona, con énfasis primeramente en las características individuales que permiten influenciar en los demás, y en segunda instancia, la incidencia en el campo organizacional, destacándose factores como liderazgo, eficiencia y las diferentes pautas manejadas en las organizaciones, y más allá, en las localidades donde individuos y organizaciones se insertan. Autores como Zimmerman y otros (ob.cit), diferencian los niveles del empoderamiento, señalando que existen tres niveles de desarrollo del mismo, los cuales pueden diferenciarse pero en ningún momento apartarse: el individual, comunitario y organizacional.

Ya aclarado que las personas experimentan el empoderamiento en su triple condición de individuos, empleados y miembros de comunidades, a partir de ahora cabe centrarse en la condición de

trabajadores de quienes se someten al empoderamiento, de modo que tanto los factores individuales como comunitarios serán considerados, pero condicionados y centrados exclusivamente en la apreciación de los trabajadores de la empresa Inversiones E12 Occidental CA, y no en el entorno de relaciones familiares y comunitarias que estos poseen.

El Empowerment Como Método Gerencial Estratégico

En una organización que desarrolla el empowerment, sus empleados participan como socios, demostrando capacidades de trabajo tanto individuales como colectivas, tomando la iniciativa y manejando autoridad a la hora de tomar decisiones estratégicas, según Garfield (1993). Con su utilización las personas sienten que no solo se escucha sus ideas, sino que estas pueden ser ejecutadas. Alsop y Heinsohn (2005) plantean que si un individuo o grupo se empodera, logra la capacidad de elegir efectivamente las mejores opciones para su equipo.

Por esta razón el empoderamiento es un proceso

estratégico que busca una relación de socios entre su gente y la organización, aumentar confianza, autoridad, responsabilidad y compromiso para servir mejor al cliente, convirtiéndose en un instrumento que anima a los empleados a pensar por sí mismos y desarrollar actividades adicionales a las establecidas, implicándoles la necesidad de tomar la iniciativa y dar solución a los desafíos planteados en su labor.

Espiritualidad Organizacional

La revisión de literatura permite afirmar que la espiritualidad ha sido definida de diversas maneras. En general es conocido el origen de la palabra spiritus, que en latín se refiere al aliento, la valentía, el alma y la vida asociada con la parte inmaterial, inteligente e inmortal del ser humano. Ya desde una visión algo más concreta, para Myers y otros (2003), la espiritualidad describe el conjunto de creencias personales no limitadas por los aspectos materiales de la experiencia y produce un sentido de conexión con lo trascendente. Estos autores explican la espiritualidad

como la capacidad humana que permite a los individuos trascender su vida egocéntrica y buscarle sentido a la vida.

Ya en el plano organizacional, hay una idea central expresada por varios autores, en el sentido de que el mundo está buscando un nuevo tipo de gerencia, que sea capaz de manejar una cultura organizacional que apoye la responsabilidad social, el cuidado del ambiente y la satisfacción del personal. Así, según Barrett (2001), la transformación comienza con cambios en los valores y las conductas de los líderes. Esto depende de que la conducción de la organización viva de acuerdo a valores que estén más centrados en el bien común que en el interés propio.

El desafío fundamental según Barrett (2001) es:

“...crear una cultura organizacional que fomente y aliente a todo el personal a conectarse con su mayor nivel de productividad y creatividad a través de su trabajo. Cuando el personal le encuentra sentido a su trabajo y lo conecta con sus niveles internos de

creatividad, la división entre el trabajo y la vida propia desaparece. En ese momento se dice que el personal tiene una visión y unos valores compartidos” (p.42).

Para Barrett (2001), son importantes los valores compartidos, porque las organizaciones están conformadas por seres humanos, que sienten, comprenden y aplican el poder y la visión interior de sus emociones, como fuente de información, conexión e influencia. Por eso cuando el bien común pasa a ser importante para un individuo o una organización, se está entrando en la esfera de los valores espirituales. Las organizaciones que funcionan de acuerdo a tales valores no pueden ser vistas como simples mecanismos, sino como verdaderos organismos vivientes cuyo estado óptimo depende de equilibrar cuatro (4) necesidades:

- Bienestar físico: el bienestar físico de una organización tradicionalmente se ha determinado por su estado financiero. Las ganancias, el flujo de caja, el retorno sobre

los accionistas y el valor de las acciones son los indicadores que se han utilizado normalmente para medir el bienestar físico. Desde esta concepción convencional, el estado financiero de las empresas es el equivalente al agua, el oxígeno y el alimento para los seres humanos.

Pero debe acotarse que los indicadores financieros tienen la limitante de que se refieren al pasado, no indican cómo será el futuro financiero de la empresa, ni tampoco se refieren necesariamente al bienestar de todos los miembros de la organización. Por eso para Barrett (2001), una organización que se ve a sí misma como un organismo viviente comprende que el éxito financiero a largo plazo depende finalmente de las condiciones en que se encuentran sus empleados, que son su principal capital.

Así, que para abordar el bienestar físico de la organización, es procedente por lógica, abordar el bienestar físico de los empleados, en

cuanto a sus condiciones de trabajo y salud física. Si estas condiciones no existen, el bienestar económico-financiero en realidad sería un contrasentido, porque se limitaría exclusivamente a los accionistas, o bien se haría insostenible en el tiempo.

- Bienestar emocional: el bienestar emocional de una organización está determinado por lo agradable que se siente el ambiente dentro de la organización y la calidad de las relaciones interpersonales. Para Barrett (ob.cit) la efectividad organizacional traducida en productividad, eficiencia, buenas relaciones interpersonales, permite medir el bienestar emocional.

El personal de todos los niveles necesita sentir fuertes lazos de amistad y conexión con sus colegas y supervisores, además de cerciorarse de que la organización a la que pertenecen promueve y defiende la justicia, la igualdad y el reconocimiento. La organización que

procura el bienestar emocional sabe lo importante que es sentirse bien consigo mismo y cuanto le rodea.

- Bienestar mental: según Barrett (ob.cit) el bienestar mental de una organización se basa en la capacidad de analizar y aprender de los errores y logros de la organización. El aprendizaje es fundamental para sobrevivir en un mundo competitivo. El bienestar mental requiere dos procesos: un aprendizaje que ayude a mejorar los productos y servicios, y un aprendizaje que contribuya al crecimiento interno. Para el citado autor, los logros externos alimentan la moral y la autoestima de la organización, y los internos alimentan la creatividad. La iniciativa y la innovación son factores que permiten valorar el bienestar mental.

Las organizaciones que se reconocen como seres vivientes, motivan al personal a crecer, tanto en su vida personal como profesional. El

crecimiento personal impulsa la inteligencia emocional, y lo profesional impulsa la capacidad y el intelecto.

- Bienestar espiritual: el bienestar espiritual de una organización está determinado por el grado de relación interna y externa, según lo plantea Barrett (ob.cit). La unión interna, el trabajo en equipo, la cooperación, el compromiso e identidad, la responsabilidad social, son los factores que permiten valorar el bienestar espiritual. La unión interna se ve en organizaciones con fuertes culturas basadas en valores positivos.

Cuando el individuo comparte su identidad, trata de encontrar una visión común y busca vivir los mismos valores, trabaja unido por el bien común. La unión externa se da cuando la organización crea alianzas estratégicas con sus clientes y proveedores, y se une a la sociedad. La organización colabora para que el individuo entienda que a través de su trabajo, está contribuyendo al

bienestar de su comunidad, y está al servicio de la humanidad; de esta forma se manifiestan máximos niveles de motivación, creatividad y lealtad.

METODOLOGÍA

La razón de ser de la presente investigación es el proponer el empoderamiento como método gerencial estratégico para el estímulo de la espiritualidad organizacional en la empresa Inversiones E12 Occidental CA.. Para lograr dicho objetivo, en el plano metodológico es pertinente efectuar una investigación de campo de tipo descriptivo con un diseño cuantitativo, visto que las variables en estudio, empowerment y espiritualidad organizacional, fueron detalladas a nivel de dimensiones e indicadores, dirigido este proceso a establecer en qué medida la organización estudiada se rige en su día a día por parámetros de espiritualidad organizacional y también qué tanto se encuentra empoderada individual, laboral y comunitariamente.

La Universidad Fermín Toro (2001) define la investigación de campo como:

el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender la naturaleza y factores constituyentes, explica sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos, características de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 14)

La normativa de la UFT indica que la investigación de campo reconoce la información directa de la realidad donde ocurren los hechos o fenómenos; el enfoque de esta investigación se centra en abordar las condiciones iniciales de una empresa incipiente para poder desarrollar un proceso de empoderamiento teniendo como guía los parámetros de la espiritualidad organizacional, lo cual supone describir esas condiciones detalladamente.

Al respecto, Hernández (2010) plantea que la investigación descriptiva se dirige a “buscar

específicamente las propiedades más importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis” (p. 60). A tal efecto, esta investigación permite el manejo de información respecto a las variables que mide, que son las relativas al empowerment como estrategia gerencial y la espiritualidad organizacional.

El diseño de investigación se refiere a los pasos y estrategias que aplica el investigador para estructurar o desarrollar el trabajo propuesto. Sobre el particular, Tamayo y Tamayo (2009), expresan que el diseño de investigación “es la estructura o el camino que va a seguir el investigador en el estudio” (p. 68). De acuerdo a ello, se utilizan técnicas para abordar con rigurosidad la problemática existente en la organización objeto de estudio, cuyo rasgo principal es su carácter incipiente, pues lleva poco tiempo en el mercado.

El método a utilizar en la investigación planteada es el cuantitativo–deductivo, el cual aportará valiosos datos descriptivos

del objeto de estudio, que es la realidad existente sobre las condiciones iniciales de la empresa Inversiones E12 Occidental. Al respecto Patiño (2008), señala que “este método proviene de la investigación científica, donde se proponen leyes generales y su validación es un contraste entre las observaciones experimentales que proporciona, y las explicaciones teóricas para transformar la realidad en un contexto determinado” (p. 75). Desde este punto de vista, el método cuantitativo-deductivo admite el conocimiento científico con el fin de integrar los insumos que generan los informantes con la explicación teórica sobre la realidad estudiada.

RESULTADOS

En este momento se presenta el análisis e interpretación parcial debido a lo extenso de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos, consistente en un cuestionario respondido por treinta y dos (32)

entrevistados que conformaron la muestra.

Las Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral de la UFT (2016) precisan la necesidad de procesar la información recabada, consistente en “haber codificado y tabulado los datos que se recolectaron, para proceder posteriormente a su análisis” (p. 67).

Seguidamente se presenta parte del resultado de la encuesta realizada a la población de informantes claves de la empresa Inversiones E12 Occidental CA, en su rol de empleados de para el año 2017.

Variable: Empowerment

Seguidamente se presentan los respectivos resultados para la variable empowerment, distribuidas las respuestas según las siguientes dimensiones: empoderamiento individual, empoderamiento laboral y empoderamiento comunitario.

El cuadro 1, describe la Dimensión: Empoderamiento individual. Subdimensión: Condiciones esenciales individuales. Indicador: Autoestima.

Cuadro 1. Ítem 1. Usted se acepta a sí mismo en forma incondicional.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	6	19
De Acuerdo (A)	13	40
Neutral (N)	5	16
En Desacuerdo (D)	5	16
Totalmente en Desacuerdo (TD)	3	9
Total	32	100

Fuente: Duin (2017)

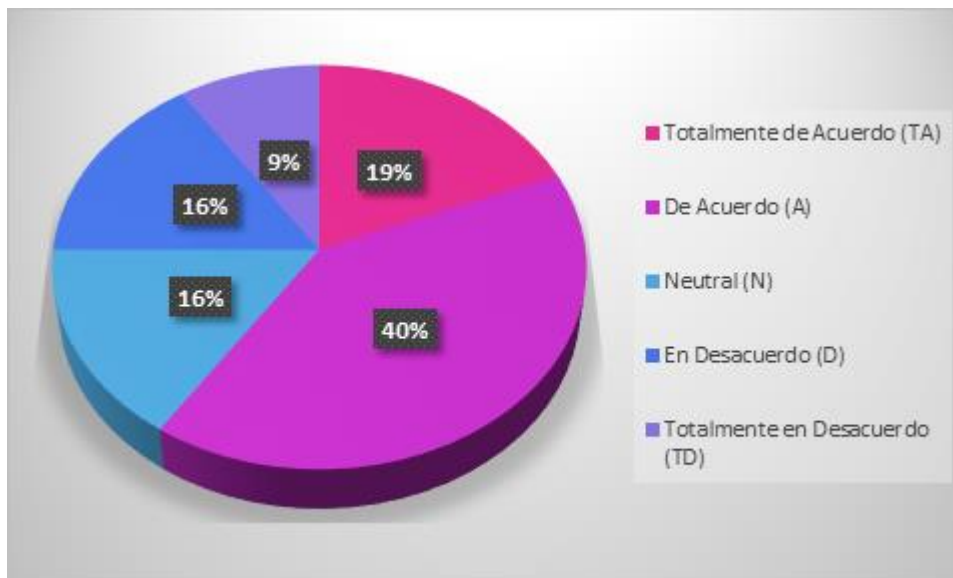


Figura 1. Empoderamiento Individual.

Fuente: Duin (2017)

En la figura 1, se visualizan gráficamente los resultados en este ítem fueron los siguientes: 40% estuvo de acuerdo, 19% totalmente de acuerdo, para un gran total de 59% que manifestó algún grado de acuerdo; en tanto 16% se mantuvo neutral y otro 16% en desacuerdo, con el 9% en total desacuerdo. De estos porcentajes pueden plantearse inferencias interesantes. Como lo expresa Mruk (1999), la autoestima es el grado en que una persona se acepta a sí misma incondicionalmente, lo cual

la hace un factor muy importante de empoderamiento individual, sin el cual los demás niveles de empoderamiento no son posibles.

En este sentido, si bien los resultados son mayoritariamente positivos en cuanto a la auto percepción de las capacidades propias de cada trabajador, no lo son tanto si se considera que la autoestima es un factor fundamental, pues como plantea el citado autor, el deseo de logro, la competencia y la independencia implican una actitud

donde el individuo se considera así mismo capacitado, con éxito, importante y valioso; razón por la cual el porcentaje minoritario del 25% que manifestó algún grado de desacuerdo (16% en desacuerdo y 9% en total desacuerdo) es muy llamativo, y por tanto requiere ser ponderado cuidadosamente. Cabe mencionar que las respuestas negativas no significan que los encuestados no se acepten a sí mismos, sino que esta aceptación no es incondicional, lo cual

podría interpretarse negativamente como ciertas debilidades en la autoestima de algunos empleados, pero también positivamente como resultado de un alto sentido crítico y quizás de autoexigencia de los empleados.

El cuadro 2, detalla la Dimensión: Empoderamiento individual. Subdimensión: Condiciones esenciales individuales. Indicador: Uso de incentivos.

Cuadro 2. *Ítem 2.* En la empresa se reconoce el desempeño y contribuciones individuales de sus trabajadores.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	9	28
De Acuerdo (A)	3	10
Neutral (N)	0	0
En Desacuerdo (D)	11	34
Totalmente en Desacuerdo (TD)	9	28
Total	32	100

Fuente: Duin (2017)

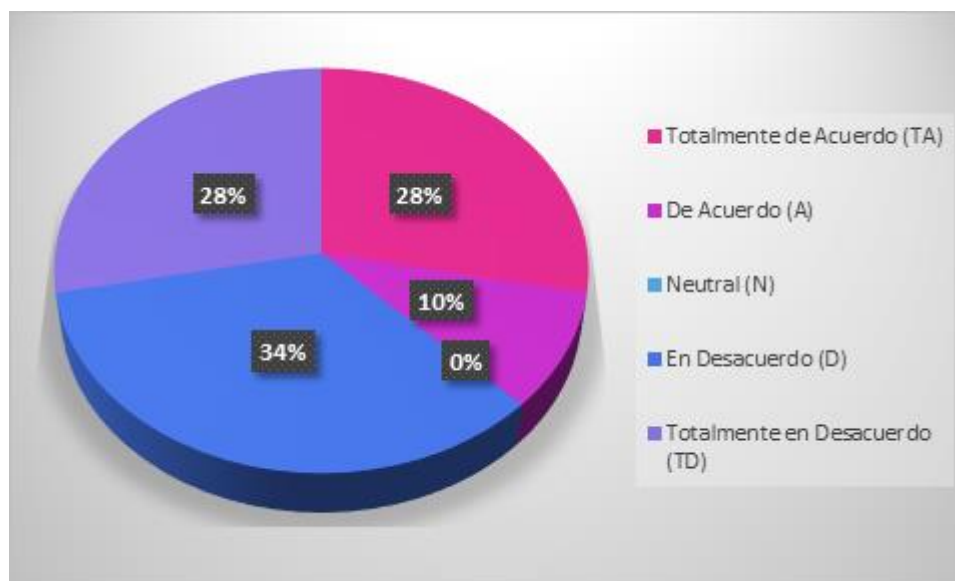


Figura 2. Reconocimiento del desempeño.

Fuente: Duin (2017)

La respuesta a este ítem plantea una tendencia negativa, consistente en el 62% de los encuestados manifestando algún grado de desacuerdo (34% y 28% para las alternativas en desacuerdo y en total desacuerdo, respectivamente). Los restantes porcentajes se distribuyen así: 28% en total acuerdo y 10% de acuerdo, todo lo cual corrobora que los empleados en su gran mayoría perciben que no se da el valor necesario a las contribuciones que cada trabajador realiza a título personal (Figura 2)

Estos resultados son significativos, y suponen un obstáculo

a superar en el empeño de lograr mayores niveles de empoderamiento de los trabajadores en vías de consolidar una espiritualidad organizacional en la empresa. Los datos obtenidos podrían estar relacionados con la condición de insipiente de la organización, donde al margen de los beneficios previstos en la ley, no se ha avanzado lo suficiente en la creación de incentivos, no necesariamente monetarios aunque tampoco se excluyan, que permitan generar mayor sentido de pertenencia en el personal de la empresa Inversiones E12 Occidental CA. Por último, no deja de ser notable que ningún encuestado se haya

mantenido neutral al ítem, mostrando con esto que se trata de un tema sensible para todos.

Variable: Espiritualidad organizacional

A continuación se presentan los resultados correspondientes a la variable espiritualidad organizacional,

distribuidas las respuestas según las siguientes dimensiones: Bienestar físico, bienestar emocional, bienestar mental y bienestar espiritual.

El cuadro 3, detalla la Dimensión: Bienestar físico. Subdimensión: Condiciones laborales. Indicador: Condiciones de trabajo.

Cuadro 3. *Ítem 23.* Los empleados de la empresa cuentan con buenas condiciones de trabajo.

Alternativas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	0	0
De Acuerdo (A)	1	3
Neutral (N)	7	22
En Desacuerdo (D)	12	37
Totalmente en Desacuerdo (TD)	12	38
Total	32	100

Fuente: Duin (2017)

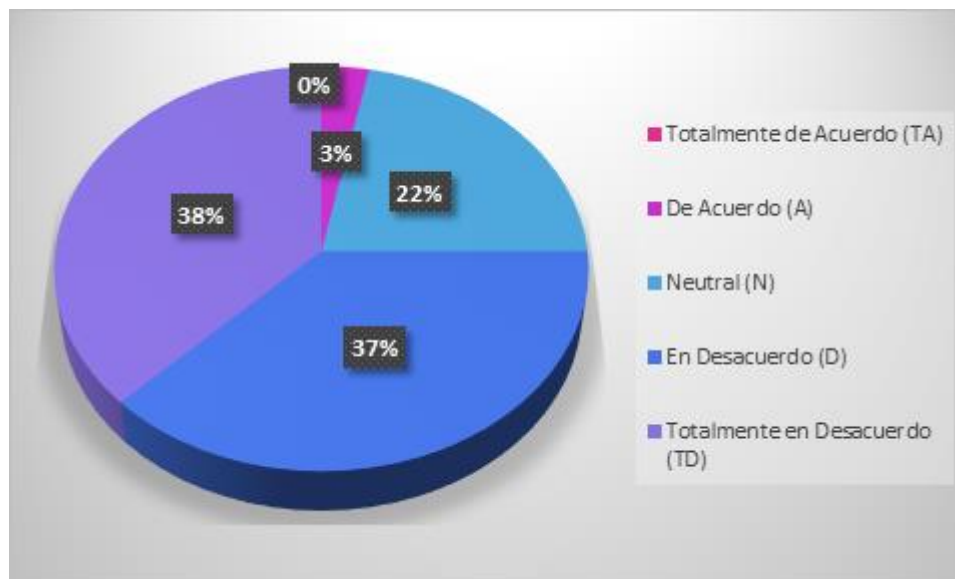


Figura 3. Condiciones de trabajo Fuente: Duin (2017)

La figura 3, muestra los resultados del ítem, siendo de fuerte tendencia negativa, con el 75% de los encuestados (38% en total desacuerdo y 37% en desacuerdo) rechazando el enunciado de que la empresa Inversiones E12 Occidental CA ofrece buenas condiciones de trabajo, con 22% neutral y 3% que se manifestó de acuerdo. Los resultados obtenidos no resultan inesperados, si se toma en cuenta que la gran mayoría del personal efectivamente está poco calificado y efectúa labores muy operativas que están muy limitadamente valoradas en el mercado de trabajo; esto sin agregar

el muy negativo contexto laboral propio de la situación país, donde los salarios claramente no alcanzan para cubrir necesidades básicas.

De todos modos los resultados son preocupantes de cara a generar condiciones laborales mínimas para pensar en estimular algún grado de espiritualidad organizacional en la empresa, toda vez que como sostiene Barrett (2001), si el bienestar físico de los trabajadores -en este caso, respecto a contar con apropiadas condiciones de trabajo- se encuentra comprometido, los otros niveles de bienestar (emocional, mental y espiritual) también lo estarán.

Teniendo en consideración estos resultados se desarrollan las conclusiones y recomendaciones producto del análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos, consistente en un cuestionario respondido por treinta y dos (32) individuos que conformaron la muestra, empleados de la empresa Inversiones E12 Occidental CA, en el año 2017.

CONCLUSIONES

Las conclusiones se encuentran organizadas en función de cumplir los objetivos específicos del trabajo de investigación, contenidos estos a su vez en el objetivo general del trabajo, que es proponer el empowerment como método gerencial estratégico para el estímulo de la espiritualidad organizacional en la referida empresa, ubicada en Quíbor, estado Lara. Por su parte, los objetivos específicos del trabajo son: diagnosticar las condiciones actuales de la empresa Inversiones E12 Occidental CA en cuanto a sus posibilidades de asumir

la espiritualidad organizacional como fundamento de su cultura organizacional; estimular la espiritualidad organizacional en Inversiones E12 Occidental CA, mediante la participación de todo su talento humano; y formular el proceso de participación del talento humano de Inversiones E12 Occidental CA con base en el empowerment como método gerencial estratégico.

1. Los resultados obtenidos demuestran muy importantes déficits organizacionales en torno a la variable espiritualidad organizacional, en todas las dimensiones que supuso su estudio: bienestar físico, emocional, mental y espiritual de los empleados de la empresa Inversiones E12 Occidental CA.
2. Las debilidades asociadas con las dimensiones de la espiritualidad organizacional ya señaladas, a su vez, se encuentran expresadas en las subdimensiones condiciones laborales, efectividad organizacional, tipos de

aprendizaje y grados de unión entre los empleados de la organización.

3. Existen déficits organizacionales significativos en la variable empoderamiento, lo cual revela igualmente carencias en las condiciones gerenciales de la empresa, lo cual es verificable al valorar los resultados de la encuesta correspondientes a esta variable.

4. De manera similar a como sucedió en la valoración de las condiciones propias de la empresa en torno a la espiritualidad organizacional, también en la valoración del empowerment, los resultados demuestran una disparidad apreciable de las respuestas entre la valoración que hacen los trabajadores de sus propias condiciones y destrezas, respecto a las condiciones propias de la empresa en todas las dimensiones que constituyen el empowerment organizacional; es decir, si bien

se percibe un déficit importante en las condiciones para implementar el empoderamiento en la empresa Inversiones E12 Occidental CA, dicho déficit es mayormente atribuido a debilidades de la empresa más que a debilidades de los propios trabajadores.

5. El tema del liderazgo es también fundamental para estimular la espiritualidad organizacional mediante la participación concertada de los empleados de la empresa Inversiones E12 Occidental CA, para lo cual la directiva juega un papel central.

RECOMENDACIONES

- a. La organización debe generar una estrategia para corregir los déficits diagnosticados en torno a la variable espiritualidad organizacional y fomentar el bienestar físico, emocional, mental y espiritual de los empleados de la empresa Inversiones E12 Occidental ca.
- b. La organización debe complementar la estrategia

para corregir los déficits diagnosticados en torno a la variable espiritualidad organizacional con una serie de políticas que permitan mejorar las condiciones laborales y efectividad organizacional, igualmente la empresa debe incidir con respeto pero asertivamente, en los aspectos motivacionales,

comunicacionales y en general de integración de sus empleados tanto entre ellos mismos, como con la comunidad donde pertenecen y por supuesto, con la propia empresa. y la unión entre los empleados de la organización.

- c. La organización debe atacar los déficits en la variable empoderamiento para ello debe potenciar la estrategia gerencial que permita llevar adelante un modelo incluyente que sienta las bases para la aplicación del empowerment.
- d. Las debilidades apuntadas tanto en lo relativo a condiciones para el

empowerment como para incentivar la espiritualidad organizacional en la empresa pueden ser enfrentadas, y las fortalezas potenciadas, a través de la puesta en marcha de una propuesta de participación del talento humano de Inversiones E12 Occidental CA con base en el empowerment como método gerencial estratégico.

- e. La organización debe fortalecer el liderazgo como parte de la estrategia para potenciar el área gerencial y así motivar la participación concertada de los empleados de la empresa Inversiones E12 Occidental CA, la junta directiva está llamada a la promoción de este liderazgo.

REFERENCIAS

- Ávila C. (2009). **La Importancia de la Retroalimentación en los Procesos de Evaluación**. Una revisión del estado del arte. Disponible en: http://148.208.122.79/mcpd/descargas/Materiales_de_apoyo_3/Avila_retroalimentacion.pdf

- Banco Mundial. **Informe 2016.** Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/pais/venezuela>
- Blanchard D. (1996). **Empowerment. 3 Claves para Lograr que el Proceso de Facultar a los Empleados Funcione.** Colombia, Editorial Norma.
- Covey S. (2005). **El 8° Hábito. De la Efectividad a la Grandeza.** Buenos Aires: Paidós.
- Fernández S. (2015). **La Espiritualidad en la Academia: Creando Espacios.** Espiritualidad y Trabajo Social: Controversias Y Oportunidades Universidad de Puerto Rico.
- Gil P. y Carrasquero J. (2009). **Resiliencia y Creatividad en el Personal de Líneas Aéreas Venezolanas.** Venezuela. Publicaciones de la Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín.
- Mitroff I. Y Denton B.(1999). **A study of Spirituality in the Workplace.** Sloan Management Review.
- Mruk C.(1999). **Autoestima: Investigación, Teoría Y Práctica.** Bilbao: DDB.
- Pérez F. (2007). **Estudio Exploratorio sobre el Tema de la Espiritualidad en el Ambiente Laboral.** Universidad Carlos Albizu (Puerto Rico).
- Rappaport H. (1987). **Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology.** American Journal of Community Psychology.
- Ramírez F. (2011). **Cultura Organizacional y las Tareas Gerenciales del Director.** Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención: Planificación Educativa. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Disponible: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2692. [Consulta: 2014, Abril 23].
- Robbins T. (2004). **Comportamiento Organizacional.** 10ª Edición. Prentice Hall. México.
- Sánchez J. (1996). **Psicología Comunitaria. Bases Conceptuales y Métodos de Intervención.** Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Sosa E. (2012). **Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes en las Empresas del Nuevo Milenio.** Trabajo de Grado del Doctorado en Gerencia Empresarial. Universidad Fermín Toro, Cabudare.
- Tamayo y Tamayo M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica.** Limusa Noriega Editores. México.