



LA GERENCIA ESPIRITUAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA PÚBLICA EPAPAR

SPIRITUAL MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC COMPANY EPAPAR

Argénis Gabriel Rodríguez Bravo¹, Viviana Katherine Alava Holguin², Vianca María Zambrano Rodríguez³

1,2,3 - Universidad Estatal del Sur de Manabí, Manabí, Ecuador.

1. Email: argenis.rodriguez@unesum.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8754-9159>
2. Email: vivialava22@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8293-0292>
3. Email: zambrano-vianca7235@unesum.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7394-6524>

Recibido: 11/05/2021 Aceptado: 23/07/2021

Para Citar: Rodríguez Bravo, A. G., Alava Holguin, V. K., & Zambrano Rodríguez, V. M. (2021). La gerencia espiritual y la gestión del conocimiento en la empresa pública EPAPAR. *Revista Publicando*, 8(31), 351-367. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2255>

Resumen:

El propósito de esta investigación estuvo enmarcado en analizar la gerencia espiritual y la gestión del conocimiento, en las cuales el saber y hacer del gerente deben coexistir en un contexto signado por la promoción de su mejoramiento y dominio de una aptitud espiritual, que busca el crecimiento intelectual, emocional, así como espiritual de todos los trabajadores de la empresa. La metodología se basa en el paradigma cualitativo, desde el cual se describió e interpretó sensiblemente la vida social y cultural de los informantes clave de la investigación. El método que se empleó fue el fenomenológico mediante entrevistas estructuradas que se aplicaron el análisis de contenido. Entre los hallazgos se evidencia que en la empresa pública EPAPAR se desconoce la importancia de la gerencia espiritual y la gestión del conocimiento. Finalmente, como parte de las conclusiones más importantes se desprende que la gerencia debe orientar sus funciones en forma competitiva, responsable, encaminada al logro de los objetivos de toda organización, con la participación protagónica de sus colaboradores quienes, con la gestión del conocimiento y una orientación con sentido espiritual, propiciarán su desempeño en forma entusiasta y voluntaria, con dedicación, motivación y alegría en un ambiente de servicio y producción de calidad.

Palabras clave: comportamiento de la empresa; administración de empresas.

Abstract:

The purpose of this research was framed in analyzing spiritual management and knowledge management, in which the knowledge and actions of the manager must coexist in a context marked by the promotion of their improvement and mastery of a spiritual aptitude, which seeks growth, intellectual, emotional, as well as spiritual of all the workers of the company. The methodology is based on the qualitative paradigm, from which the social and cultural life of the key informants of the research was sensitively described and interpreted. The method that was used was the phenomenological one through structured interviews that were applied content analysis. Among the findings, it is evident that in the public company the importance of spiritual management and knowledge management is unknown. Finally, as part of the most important conclusions, it follows that management must guide its functions in a competitive, responsible manner, aimed at achieving the objectives of any organization, with the leading participation of its collaborators who with knowledge management and guidance with a spiritual sense, they will encourage their performance in an enthusiastic and voluntary way, with dedication, motivation and joy in an environment of quality service and production.

Keywords: company behavior; business administration.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad los cambios de la sociedad, los patrones culturales, la revolución del conocimiento, implican realizar ajustes en las empresas públicas, esto con la finalidad de la creación de un nuevo contexto para gestionar el capital intelectual. Por tal motivo, la orientación espiritual representa uno de los principales factores para promover en los gerentes su desarrollo humano desde el ser y así mejorar la calidad de los procesos de la organización.

En consecuencia, el gerente de hoy en la empresa ecuatoriana, no se interesa por buscar nuevos horizontes enraizados en la cultura espiritual para trazarse metas, estar en el mundo del trabajo, fomentar el equilibrio entre sus compañeros, desarrollar su crecimiento personal; que le permitan gerenciar con sabiduría y optimismo. No obstante, las empresas en su mayoría son creadas para aumentar las ganancias más que por la oportunidad del mercado, con un talento humano limitado con respecto a la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales, carente de algunas habilidades o destrezas inherentes a lo intrínseco, emocional y motivacional para realizar actividades gerenciales, lo que no implica que no sean personas inteligentes y preparadas académicamente.

Esta investigación, se justifica en razón de la complejidad en la que están inmersos los dirigentes y empleados de las empresas, arraigando disciplinas administrativas con psicológicas. Dado a lo anterior, es relevante porque suscita un cambio de mentalidad del personal desde lo espiritual, esto tiene incidencia en el imaginario de la organización, su visión y misión, que propicie estrategias inherentes a la gestión del conocimiento del talento humano, visto desde lo

tecnológico hasta lo humanístico y la subjetividad. Este trabajo investigativo es importante también porque sigue las tendencias que se vienen promoviendo a nivel mundial, en un entorno donde las tecnologías amplían la capacidad operativa de las instituciones tanto privadas como públicas para no perder el lado humano emocional.

Bajo estas premisas, se clama por un gerente espiritualmente, que derrame su inteligencia emocional en su labor; en otras palabras, que cultive valores espirituales concatenados con un comportamiento armónico consigo mismo, con la sociedad y con el ambiente laboral donde se desenvuelve, para favorecer a su entorno con el fomento de una cultura del Ser, más que de la cultura del Tener. Cabe hacer mención de que la cultura del Tener en su momento histórico dio sus frutos, pero hoy día la sociedad del conocimiento y la información, reclaman un gerente con la inteligencia integral del Ser, como aquella que transforma la organización.

La gerencia espiritual: un enfoque emergente en la empresa pública

Antes de ahondar con detenimiento sobre la gerencia espiritual, es necesario delimitar qué es la espiritualidad y su inherencia en la gerencia desde el enfoque en la empresa pública. En este sentido, epistemológicamente la espiritualidad se ha estudiado en diferentes épocas de la historia de la humanidad por diferentes autores, cada uno de los cuales con diversas perspectivas. Según Salas y Barbera (2018) “la espiritualidad es una modalidad de inteligencia que está en todas las personas y que, como las otras, tiene que ser cultivada y educada, como la inteligencia lógica y lingüística” (p. 52). Desde esta perspectiva,



cada individuo está en la libertad de encontrar la enseñanza para adentrarse en la labor espiritual que supone estar dispuesta a vivir con lo desconocido. Del mismo modo, se alude en relación con la espiritualidad que “es también la forma como encontramos esperanza, equilibrio, alivio y la repetida paz interior en la vida” (Siliceo, 2018 p. 61). Subyace entonces, la espiritualidad como la máxima expresión del ser humano, ejerciéndola con una inteligencia plena, absoluta, segura y firme como una vía que permite un desarrollo integral tanto personal como comunitario.

Aunado a la premisa anterior, cabe acotar que la espiritualidad es la esencia del hombre, constituida por su conciencia pura, es la integralidad total del ser en toda su dimensión, es la más grande expresión del carácter único que no consiente desintegración, porque perdería su poder universal. Desde este escenario, la espiritualidad en la empresa pública, aparece como un nuevo elemento dinamizador en la gestión de un gerente capaz de darle sentido a su vida, a la vida organizacional y el contexto que le rodea. Por esta razón, no puede resultar extraño, que si una empresa cultiva en sus integrantes toda expresión inteligente que posea un alto grado de conciencia, la empresa podrá ser cada día más exitosa.

Bajo este contexto, aparece la gestión espiritual que busca romper con la fragmentación de la planificación, organización, dirección, coordinación, control y liderazgo que en Latinoamérica ha persistido culturalmente en muchas organizaciones y en el caso particular de Ecuador en la empresa pública EPAPAR, en la que se tienen modelos gerenciales orientados a la cultura de tener, servir y en el aspecto intelectual; olvidando la condición espiritual del Ser humano.

De este modo, se considera pertinente fomentar en

las empresas públicas una cultura espiritual que beneficie a todos sus miembros, para establecer una interacción armónica con todo el talento humano que en ellas convergen. De ahí, se cree oportuno los aportes significativos de Mazo (2009) quien señala que la gerencia espiritual es definida como: “La gerencia del compromiso integral y profundo o la gerencia centrada en el SER como una nueva forma de vida, como un modelo administrativo sobre el que se fundamentará en adelante el crecimiento equilibrado y equitativo de todas las fuerzas organizacionales” (p. 206). Argumentado, lo señalado por el autor, la gerencia espiritual, constituye la valoración de la esencia del hombre concatenado con elementos meramente éticos.

En consecuencia, uno de los valores fundamentales que debe estar permanente en las empresas, es el denominado amor, el cual implica: respeto, responsabilidad y confianza. Por tanto, esta orientación despliega en las empresas públicas la transformación del liderazgo centrado en principios y valores; así la gerencia espiritual, está orientada al despertar de un nuevo ser, renovado desde su interior para ofrecer a la organización lo mejor que tiene: Su espíritu.

A partir de la gerencia espiritual, los gerentes de las empresas públicas, están en la facultad de despertar la confianza en sus empleados, además de crear un clima laboral de compromiso y sentido de responsabilidad, estos preceptos, aunque forman parte de la cotidianidad, permiten que los miembros de la organización alcancen un potencial humano deseado, para contribuir con el desarrollo de seres humanos integrales que abran el camino de la autoexpresión en todos los niveles, como fundamento para la nueva toma de decisiones, tanto operativas como estratégicas.



Este proceso, digno de reflexión en las empresas, requiere ahondar la gerencia espiritual como elemento sustantivo, partiendo de una alta valoración del espíritu de las personas, quienes concurren a su trabajo diario, con la disposición y alegría auténtica, que irradia la integralidad del SER; estos horizontes emergentes lo hacen más inteligente, para determinar la productividad y su trascendencia desde el compromiso adquirido con su labor gerencial.

Amoros (2007) apunta que para que exista una buena gerencia espiritual debe haber tres condiciones: una organización inteligente, un liderazgo centrado en principios y una administración por valores, todo es con la convicción de que el hombre es el autor de su máxima competitividad. Indudablemente esta postura, es coincidente con un enfoque emergente renovador, flexible, dinámico, productivo y sensible; para llevar a efecto una administración espiritual con visión de futuro que propicie la equidad, las prácticas humanísticas de trabajo, la comunicación asertiva, de quienes integran la empresa u organización.

Con este hilo discursivo, se vuelca la mirada hacia la posibilidad que tienen los seres humanos de salir al encuentro del valor social de la espiritualidad, para conformar conocimientos, actitudes y pensamientos pensando que la vida en conjunto en una empresa es más gratificante para todo su personal. Pueden interpretarse estas apreciaciones, como una vida organizacional en y por la diferencia integrando la inteligencia espiritual y la inteligencia racional, como vía para afrontar de manera positiva el complejo mundo de la organización o empresa.

Todo esto se traduce, en la necesidad de un cambio en la gerencia por una gerencia espiritual bajo un enfoque humanista, holístico y racional; entrelazadas con la cosmovisión de los sentimientos profundos,

acerca del rol de la vida y las relaciones con el espacio y el tiempo; en la que se debe reconocer al otro en las empresas, con la certeza de mantener la autoecotransformación del Ser, a partir del cultivo de una cultura espiritual y de productividad social, para garantizar el progreso de las organizaciones públicas en Ecuador, factor clave para cumplir con su misión y visión, referidas al mantenimiento de beneficios de alto valor social-espiritual, de bienestar común y de justicia social.

Por lo antes expuesto, la construcción de una nueva dimensión de vida en el campo gerencial, en la cual el gerente debe estar motivado inteligentemente, para propiciar entre su equipo de trabajo la gerencia espiritual, sin necesidad de vislumbrarla con un fenómeno aislado, sino que contribuya con un mejor desempeño y una mejor percepción del ambiente de la empresa.

Elucidación de la gestión del conocimiento en la gerencia de hoy

Antes de hacer referencia a la gestión del conocimiento, es pertinente aclarar la conceptualización de la gerencia; ahora bien, como paso inicial prevalecen una gran variedad de definiciones en el transcurso del tiempo, en relación con ello Lara et al. (2016) expresan “la gerencia trata de la resolución de problemas que continuamente surgen en el curso de una organización en su camino a lograr sus metas y objetivos” (p. /s).

Otra visión alude que la gerencia versa directamente sobre seres humanos. Su tarea es lograr que las personas alcancen un desempeño en forma conjunta, que consientan mayores posibilidades expansivas y extensivas, nuevos entramados, encuentros, tomando en cuenta al sujeto, a su subjetividad para hacer sus fortalezas efectivas y sus



debilidades irrelevantes. En relación con esto, la Gerencia ya no es tan lineal, en sentido complejo, sino que busca ejercer desde la intersubjetividad, desde la interacción social una manera más orgánica, armoniosa, sensible, de sostener relaciones que revitalicen el tejido de la Organización (Chirinos, 2017).

En las empresas públicas es válida esta premisa, pues si los empleados no cambian de mentalidad para cambiar las viejas estructuras y hacer de la organización un ambiente agradable, espiritual, que requieran de una transformación cultural para la gestión del conocimiento, independientemente de la estructura de la organización, las mismas seguirán versando sobre esquemas tradicionales condicionando a los gerentes a ajustarse a las condiciones de trabajo restringiendo la satisfacción de sus necesidades, inherentes a su desarrollo personal y a la autorrealización.

Bajo estas perspectivas, se necesita trabajar para cambiar la concepción de la gestión del conocimiento en la gerencia de hoy, a fin de orientarlo hacia la valoración del conocimiento concatenado con el sentimiento y la afectividad del empleado, adquiriendo de esta manera un carácter integral. Los conocimientos ayudan a las organizaciones a desarrollar su potencial, a adaptarse a los nuevos cambios del entorno y desarrollar nuevos productos y servicios. Del mismo modo, indican Gessi et al. (2017) que “el conocimiento de la empresa es el resultado de las interacciones que se producen en el entorno empresarial y se desarrollan a través de procesos de aprendizaje” (p. 5).

Para tal motivo, es imprescindible que las empresas propicien una serie de acciones para obtener el conocimiento requerido, a este respecto se elucidan

dos procesos: a) el aprendizaje que transforma la información en el conocimiento, coexistiendo la información explícita y el conocimiento tácito o explícito y b) el proceso de hacer explícito el conocimiento, que consiste en transformar el conocimiento tácito en tácito del gerente o empleado en explícito. (Nonaka, 2000 citado por Fresno, 2018 p. 46). Estos procesos, los denominó “El espiral de conocimiento”, el referido autor acotó que se generan conocimientos y se producen innovaciones constantes sobre la base de la capacidad de aprendizaje y el talento innovador de los trabajadores y de las organizaciones.

Si bien es sabido, en el mundo de las empresas públicas, se está desperdiciando el capital humano, intelectual y tecnológico, basta para reflexionar en relación con la importancia de estos elementos para aprovecharlos al máximo, para así poder determinar las modificaciones pertinentes que impliquen alcanzar un funcionamiento más dinámico a partir de la gerencia. En consonancia la afirmación de Andreu y Baiget (2016) al referir que la gestión del conocimiento se define con tres perspectivas de información, de capital intelectual y tecnológica.

La gestión del conocimiento tiene como objetivo principal mejorar el desempeño tanto de las empresas públicas como privadas, dando apertura a la innovación, al intercambio de información a través de la tecnología y buenas prácticas de gestión, subyacentes para mejorar la gerencia hoy en día, en el ámbito de la empresa pública. Al respecto, señalan Alvarado y López (2020):

La gestión del conocimiento es una herramienta fundamental de la administración del capital intelectual de las organizaciones. Dado que provee modelos enfocados en la administración del conocimiento, fomenta su creación y lo comparte



entre toda la organización, se ha convertido en una pieza fundamental de diversas compañías a nivel mundial (p. 84).

Ante este particular, la gestión del conocimiento imbrica una serie de elementos, que posibilitan la inserción en otras dependencias de la empresa vinculadas con un enfoque integrador u holístico. En este sentido la gestión del conocimiento “se asume como la gestión de los activos intangibles que generan valor para las organizaciones productivas. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento” (Avendaño y Avendaño 2017 p. 160).

Estas analogías, constituyen el principio de sinergia para gestionar el conocimiento, de forma productiva, que conllevan a la optimización de la práctica explícita e implícita en la empresa u organización, a partir de las nuevas ideas del talento humano; asimismo la gestión del conocimiento servirá de guía para la toma de decisiones encaminadas a dinamizar la gerencia de hoy.

Importancia del desarrollo personal en las empresas

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios y transformaciones que se suscitan en el mundo, repercuten en su acontecer diario; no obstante, se hace imprescindible que las mismas sean creativas e innovadoras. Razón por la cual se requiere que su personal sea entusiasta, a partir de ello desarrollen estrategias para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida tanto personal como profesional.

Desde esta cosmovisión el desarrollo personal en las organizaciones como un proceso continuo, sistemático, que coadyuva a promover el potencial de

aprendizaje de los empleados de todos los niveles, cargos, puestos ocupados. En este sentido, se hace necesario formar a los miembros de las empresas, con la finalidad de responder a los retos y desafíos para alcanzar los objetivos de la misma; un buen desarrollo previo de las personas es garantía para que las empresas u organizaciones encuentren el talento humano que las mismas demandan.

El desarrollo personal, se vincula con el liderazgo, el fortalecimiento de la autoestima, la autoformación; estas proposiciones contribuyen al mejoramiento, responsabilidad, excelencia y creatividad del talento humano, contribuyendo a que estos desarrollen sus potencialidades, destrezas, se valoren a sí mismos, reconozcan sus habilidades para impulsar el crecimiento del ser humano, en todos los aspectos de su vida. Por su parte, considera Coral (2019):

El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras (p. 7).

Aunado a lo referido, las personas pueden conocer no sólo de sí mismas, sino también de sus colegas o compañeros de grupo con el propósito de ser mejores seres humanos y crecer intelectualmente. De igual forma, en la actualidad se conceptúa el desarrollo personal desde una perspectiva más espiritual como “Del desarrollo personal, que se torna en espiritualidad, se ocupará, la religión. Para Foucault esta sería la forma en que el crecimiento personal, abandonan el ámbito de lo laico para convertirse en esa espiritualidad que la religión se ha reservado” (Segovia, 2017 p. 21).



Desde esta óptica, el desarrollo personal se centra en un esfuerzo organizado y formalizado, que implica un aprendizaje continuo de los trabajadores para realizar tareas a la vanguardia de los cambios del entorno de la empresa, elementos clave para la transformación organizacional de la misma; por su parte, las empresas deben invertir en el mejoramiento y desarrollo de su talento humano.

Esto conlleva a considerar que son varios los enfoques y corrientes psicológicas y filosóficas en los que se fundamenta el desarrollo personal, para atender la nueva cosmovisión del trabajador, de la empresa y del trabajo, entre las cuales se destacan:

a) La fenomenología: a través de ella el empleado de la empresa puede desarrollar sus potencialidades y lograr por sí mismo una reorganización de sus percepciones, nociones y concepciones del contexto que le rodea.

b) La psicología humanista: alude que el centro de integridad es el hombre mismo, en este caso el trabajador aprende de la interrelación con los otros, es decir de la experiencia; constituyendo el eje central en la toma de decisiones para mejorar su desempeño y rendimiento en la organización.

c) El análisis transaccional, el ser humano puede conocerse, pensar y confiar en sí mismo, nociones necesarias para tomar sus propias decisiones y expresar con autenticidad sus emociones, sentimientos y afectos en la empresa.

Dentro de este orden de ideas, estos enfoques están relacionados entre sí, de manera que confluyen para garantizar un adecuado desarrollo personal, orientados hacia la generación de un comportamiento ético, de compromiso, de responsabilidad y de motivación de todos los trabajadores, independientemente del nivel o cargo que ocupen en

la institución. En este sentido, la vía segura al éxito radica en la inteligencia, el conocimiento, la excelente autoestima; ineludibles para producir formas de trabajos efectivas, adecuadas a los requerimientos y demandas del entorno donde se desarrollan las tareas y labores de las empresas públicas.

Por su parte, son necesarias las mejoras sociológicas de las condiciones laborales de los integrantes de la empresa, la importancia de la formación profesional como estímulo para alcanzar el desempeño laboral, la valorización de los esfuerzos y las necesidades de todos sus miembros conducentes a la mejora de su desarrollo personal.

METODOLOGÍA

Se realizó una investigación de carácter cualitativo; que permite al investigador profundizar y adentrarse en la vida de los sujetos por ende el objeto de investigación. En consecuencia, el propio método facilita la interacción personal de manera directa e indirecta dependiendo de los medios a utilizar. Por su parte, este estudio se enmarca en el empleo del método fenomenológico, considerándose como la vía más idónea para acceder al conocimiento, de modo que se puede llegar a captar la verdadera esencia del fenómeno, inspirado por un modo de vida organizacional.

Por lo antes expuesto, se trata de contrastar las nociones, las concepciones e ideas que expresan los informantes clave de la empresa pública EPAPAR, en relación con la gerencia espiritual, la gestión del conocimiento y el desarrollo personal que se aborda desde la visión de los trabajadores. En este trabajo investigativo se tomó como fuente de información, a la población completa de los dirigentes. Estos son 8 encargados de las áreas: gerencia general, asesoría jurídica, talento humano, contabilidad,



comercialización, producción, compras públicas y técnico y proyectos.

La técnica que se utilizó fue la entrevista estructurada, individual con preguntas abiertas. Según Palella y Martins (2017) “La entrevista es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador “investigador” y el entrevistado; La intención es obtener información que posea este último” (p. 119). El instrumento para recolectar la información fue un cuestionario, se grabaron para luego transcribirlas y analizarlas. Para el análisis de la información, se escogió el análisis del discurso, que tiene como objetivo reproducir caracterizaciones explícitas y sistemáticas, tanto textuales como contextuales, de las unidades del uso del lenguaje al que se denomina discurso.

De acuerdo con este enunciado, se extrajeron trechos conversacionales de los discursos de los entrevistados, los cuales sirvieron de evidencias lingüísticas contenidos en cada una de las entrevistas estructuradas, en las que se recogió la opinión y experiencia de los entrevistados, representándose la información interpretada en una matriz vinculada a la realidad investigada en la que subyacen los tópicos relevantes del cual emergieron las categorías que darán lugar a las reflexiones finales vinculadas con el tema objeto de estudio.

RESULTADOS

Se estructuró este análisis desde las relaciones conceptuales más significativas de las evidencias lingüísticas, frases u oraciones procedentes de las entrevistas de los ocho informantes claves. En razón a lo descrito, se consideró pertinente condensarlas en tópicos relevantes que constituyeron cuatro categorías, a fin de concebir una reflexión teórica que representa la evidencia científica de la investigación. Esta estructuración en matrices facilitó la organización de la información, con la particularidad de hacerlas entendibles para la interpretación.



Tabla 1.

Matriz de Enfoque gerencial emergente

Tópicos relevantes	Evidencia Lingüística	Interpretación
Gestión de actividades	Acota el informante en relación con “la gerencia que esta sólo se encarga de gestionar actividades que se suscitan en la empresa”.	Este particular es limitado, la gerencia hoy en día debe considerar la dimensión humana, premisa que se complementa con la siguiente afirmación de Bonfante (2011): “Los seres humanos no son simples cosas que se deben motivar y controlar” (p. 106). Este referente, contrasta sólo el cumplimiento de objetivos, se hace necesario tomar en cuenta el pensamiento, sabiduría, razonamiento de todos los empleados para ejercer la gerencia.
Gerencia integral	En este caso, refiere que “para realizar una buena gerencia se debe concretar una serie de elementos como: buena toma de decisiones, alto nivel de compromiso y el desarrollo de capacidades intelectuales”.	Una buena gerencia deberá no sólo incluir la toma de decisiones y el desarrollo del capital intelectual, debe ir más allá de esa visión. Razón por la cual, abarcará: El capital emocional y el capital espiritual.
Gerencial acertada	“Para realizar una buena gerencia es necesario que se incluyan varios procesos en los que se destacan: planificación, liderazgo , organización, coordinación y control”.	La inclusión de diversos procesos para gerenciar de manera eficiente, partiría de un enfoque emergente que a bien considere el gerente actual, con la premisa de poner en práctica la espiritualidad, para luego desarrollar otros procesos que contribuyan a la formación y autoformación del desarrollo personal de un gerente exitoso.
Labor personal	El actor invitado señaló que “la gerencia es la acción que realizan las personas para organizar y gestionar una determinada institución”.	La gerencia se debe vislumbrar no sólo como el accionar diario que se realiza para gestionar, debe abarcar también el desarrollo humano fundamentado para cumplir objetivos y metas .
Estrategias creativas	Un buen gerente hoy en día de acuerdo con el discurso del entrevistado “debe establecer estrategias enmarcadas en la creatividad para afrontar riesgos ”.	La creatividad, forma parte de la innovación, por lo tanto, un buen gerente hoy día, implica desarrollar su potencial, habilidades, destrezas e inteligencia para enfrentar y afrontar los retos y oportunidades que se suscitan en la organización.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Autores (2020)



Tabla 2.

Matriz de Gestión del conocimiento en la gerencia

Tópicos relevantes	Evidencia Lingüística	Interpretación
Participación	El informante señaló que “participé de la gestión del conocimiento en un área de la empresa para elaborar un plan de desarrollo”.	La gestión del conocimiento, se considera importante en todas las áreas y coordinaciones de la empresa, no sólo para elaborar planes de desarrollo, siendo integral holística, contribuyendo a la retroalimentación de todos los integrantes de la organización.
Conocimiento compartido	Indica en relación con la gestión del conocimiento “que es el esfuerzo que hace una organización para organizar, distribuir y compartir entre los empleados”.	La gestión del conocimiento no sólo se limita a compartir conocimiento, en el día a día de la empresa. En ella, debe persistir la interacción entre los empleados y entre las diferentes dependencias, con la finalidad de transferir conocimiento para su posterior intercambio, por ende, aumenta el desarrollo intelectual del talento humano.
Interrelación	Indica en relación con la gestión del conocimiento que incluye “la organización e interrelación de los empleados para adquirir conocimientos”.	La integración de los empleados, no es sólo factible para que estos adquieran conocimientos, es menester el desarrollo intelectual, emocional y espiritual de cada uno de estos.
Capacitación	En relación con como ha utilizado la gestión del conocimiento expresó, “que cuando con sus compañeros asiste a los cursos de capacitación que promueve la empresa”.	La capacitación es importante en el uso de la gestión del conocimiento, no obstante, prevalecen otras herramientas que facilitan la utilización del conocimiento en la era actual las tecnologías de información y comunicación también forman parte de estas estrategias.
Transferencia	Indica en relación con la gestión del conocimiento “que es la transferencia del conocimiento en una empresa”.	La gestión del conocimiento, no sólo es transferencia, imbrica el desarrollo de estrategias y herramientas de la empresa en consecuencia el desarrollo intelectual del talento humano.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Autores (2020)



Tabla 3.

Matriz de Gerencia con ética

Tópicos relevantes	Evidencia Lingüística	Interpretación
Inteligencia emocional	Acotó que “una buena gerencia hoy en día, debe manejarse dentro de un buen liderazgo con la puesta en práctica de la inteligencia emocional para inspirar confianza en sus trabajadores”.	En la actualidad, el desarrollo de la inteligencia emocional en las organizaciones empresariales, aparece como un reto necesario para la promoción de una gerencia que inspire confianza y respeto en todos y cada uno de los que hacen vida en la empresa.
Gestión de Ser	Inherente a la gestión espiritual señala: “Es la gestión de Ser, reflejada en la ética de la persona”.	La gerencia espiritual, representa un compromiso ético de los empleados de la empresa, ello equivale a configurar otra perspectiva que manifieste la armonía entre las capacidades del hombre y las exigencias del mundo.
Integración	El entrevistado informó que “la gerencia consiste en el proceso de trabajar con otras personas para lograr metas y objetivos ”.	La gerencia de una empresa se visiona desde la perspectiva de la integración de los trabajadores, sin embargo, la gerencia no sólo es un cargo o función, es el reflejo del trabajo de personas que unifican esfuerzos hacia un fin colectivo.
Ética del Ser	Añadió que “la gerencia espiritual comprende la ética presente en la persona con la puesta en práctica de los valores”.	Se abre la brecha de la ética del ser enraizada en los valores tanto morales como sociales, ventana que propicia el cambio tradicionalista en la empresa con una nueva visión desde el enfoque de la gerencia espiritual enraizada en la esencia del Ser humano.
Esencia personal	En lo que respecta a lo que conoce como gerencia espiritual indicó que “es el liderazgo que orienta a la gente para descubrir su propia esencia en relación con el desempeño en una empresa”.	A partir del liderazgo espiritual, un gerente puede gerenciar, con la práctica de los valores y los principios de justicia y equidad. En este sentido, re-descubre su esencia como persona para su accionar en la empresa.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Autores (2020)



Tabla 4.

Matriz de Liderazgo espiritual

Categoría	Evidencia Lingüística	Interpretación
Concepciones comprensivas	Considera que “un nuevo gerente debe estar en la capacidad de tener una excelente mentalidad para mejorar la empresa y lograr la eficiencia de la misma”.	Prevalece la inteligencia emocional, como característica principal para ser un buen gerente, no obstante, un excelente gerente también debe saber promover el desarrollo humano y el crecimiento espiritual.
Liderazgo activo	Indicó que “un nuevo gerente debe tener capacidad de liderazgo para resolver problemas además de poseer ciertas habilidades”.	En el caso particular, un buen liderazgo, debe partir de la promoción de las relaciones humanas y el trabajo en equipo, además de la motivación como factor clave para afrontar debilidades y fortalezas de la empresa.
Visión y pasión	Al referirse como sería un nuevo gerente que se requiere en la actualidad comentó: “Debe tener empatía, ser apasionado por lo que hace y tener visión de futuro para mejorar la empresa”.	En la actualidad se requiere de un gerente nuevo transformador, creativo, innovador; que propicie entre sus empleados el respeto y la confianza para enrumbar a la empresa dentro de los parámetros de calidad y eficiencia.
Relaciones interpersonales	Destacó que “dentro de los procesos para realizar una buena gerencia es necesario primero mantener buenas relaciones interpersonales y así ejercer un excelente liderazgo ”.	En las empresas en oportunidades las relaciones interpersonales se ven truncadas por el egoísmo y la ausencia de motivación, sin embargo, es la gerencia la que debe propiciar entre sus trabajadores unas óptimas relaciones interpersonales, de manera que todos sus miembros pueden laborar dentro de un clima organizacional de armonía.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Autores (2020)



DISCUSIÓN

En consideración a lo descrito en el cuadro de categorización interpretativa, se puede afirmar que en la Empresa EPAPAR, contexto donde se desarrolla la investigación, subyacen algunos aportes recogidos de las entrevistas relacionadas con la gerencia espiritual, la gestión del conocimiento y el desarrollo personal.

Es oportuno destacar, con base en lo antes señalado y con los hallazgos previos de otros autores, se presentarán principios, relaciones y generalizaciones para compararse e interpretarse con los resultados obtenidos contrastándolos. Esto se presentará en una matriz de autores que servirá para triangular la información.

Tabla 5.
Matriz de triangulación

Categorías	Autores	Entrevistados	Síntesis interpretativa
Enfoque gerencial emergente	La importancia de la espiritualidad en la gerencia, es inminente sobre todo cuando el líder es quien direcciona los procesos en la organización, ya que, los emprendedores deben ejercitar lo expresado como fe y hacerlo casi a diario, lo cual no sucede solamente como consecuencia de los incentivos en ventas, indicadores sobre productividad, ahorro, o lo elegido para premiar; sucede también por lo transmitido por los líderes, enfrentarse tanto a lo bueno como a lo malo, frente a lo próspero o adverso, a todos los aspectos que hacen a una organización desde el punto de vista de las relaciones humanas. (Urrego, 2020)	“la gerencia es la acción que realizan las personas para organizar y gestionar una determinada institución”.	En esta época de grandes transformaciones de la humanidad, la gerencia espiritual contribuye al pleno desarrollo del empleado en su trabajo personal y laboral como seres esenciales espirituales, en los que se promueva la promoción de un clima de mutua confianza, la honestidad, el respeto, la tolerancia, reforzados por prácticas de trabajo humanistas que propicien la equidad, la justicia social, el reconocimiento de derechos y deberes, propios de la ética, así como la expresión de ideas, sentimientos de todos los miembros de la organización, esto es la gerencia emergente.
Gestión del conocimiento en la gerencia	La gestión del conocimiento es un elemento que agrega valor a los procesos operativos y administrativos de las organizaciones y soporta cualquier estrategia operativa/administrativa definida dentro de las mismas. Por tanto, se le debe dar mayor importancia a desarrollar modelos organizacionales que permitan explotar todo el potencial que tiene la gestión del conocimiento para incrementar el valor de este capital. Alvarado y López (2020).	“la organización e interrelación de los empleados para adquirir conocimientos”.	En función de estos planteamientos, la gerencia debe responder a una cosmovisión a partir de la reflexión profunda del gerente, que trascienda el desarrollo de los procesos realizados en la empresa donde se construyan y reconstruyan a través de la gestión del conocimiento nuevas significaciones y significados, para transformar lo cotidiano en algo extraordinario, y conlleve al desarrollo personal cognitivo y espiritual de los empleados.



Gerencia con ética	El “paradigma de la persona completa” –simbolizado por cuerpo, mente, corazón y espíritu resulta sumamente pertinente para comprender las organizaciones, además de los individuos en la era del conocimiento. Comprende principios que gobiernan el crecimiento y la prosperidad de los seres humanos y de las organizaciones, que darán el siguiente paso en el terreno de la productividad, la innovación y el liderazgo en el mercado y en la sociedad. (Bonfante, 2011).	“la gerencia espiritual comprende la ética presente en la persona con la puesta en práctica de los valores”.	En el mismo orden de ideas, bajo esta sintonía de la gestión del conocimiento, la gerencia y liderazgo espiritual surge también un modelo que se puede utilizar en las organizaciones, y se conjuga con la gerencia con ética que apoya lo que se viene planteando y los resultados de la investigación, acerca del desarrollo personal en las empresas. En este contexto, se tiene la posibilidad de mirar una dimensión ética de todos los trabajadores, gerentes y empleados, como ente complejo.
Liderazgo espiritual	Para Martínez y Durango (2016) esta categoría de liderazgo espiritual permite engrandecer “los procesos de conocimiento organizacional en tanto que integra las necesidades espirituales como un factor que puede impactar en la creación de entornos laborales favorables a la gestión de procesos como la creación, el intercambio y la reutilización de conocimiento”.	“Dentro de los procesos para realizar una buena gerencia es necesario primero mantener buenas relaciones interpersonales y así ejercer un excelente liderazgo ”.	Esta nueva filosofía inherente a la gerencia espiritual, que favorece el proceso de cambio intelectual, espiritual y emocional se concatena con los procesos para ejercer una buena gerencia, encaminada de forma óptima y efectiva al logro de la visión, metas y estrategias creativas cargadas de pasión y entusiasmo desde la ética, en la que los gerentes adopten nuevas formas de compromisos, pensamientos, gestionando su conocimiento y, al mismo tiempo, decidan y actúen, no solo desde el punto de vista intelectual; sino también desde el aspecto espiritual, esto le permitirá alcanzar el éxito personal y profesional, en consecuencia ejercer un excelente liderazgo espiritual cargado de buenas toma de decisiones y alto nivel de compromiso. Para Martínez y Durango (2016) esta categoría de liderazgo espiritual permite engrandecer

Fuente: Autores (2020).



CONCLUSIONES

- La gestión del conocimiento apunta como el mejor recurso para todos los que forman parte de la empresa, en este sentido cada empleado deberá disponer de toda la información necesaria para realizar de manera eficaz sus actividades y tareas en el momento adecuado.
- La gestión del conocimiento es la base para la generación del capital intelectual, representa una herramienta eficaz para el desarrollo de estrategias, en el caso particular el conocimiento dentro de la organización, vale acotar que se hace imprescindible potenciar, difundir e interiorizar todo ese conocimiento como tarea innovadora para adaptar a la empresa al mejor modelo de gestión.
- Se considera la gerencia espiritual como clave de una gestión acertada que involucra el capital humano y su desarrollo, coadyuvando a elevar la excelencia de cada uno de los que integran la empresa, es decir es el talento de las personas lo que hace posible que la empresa EPAPAR alcance sus metas.
- El pensamiento de un buen gerente, debe orientarse hacia la búsqueda de prácticas gerenciales que propicien entre su personal niveles trascendentales, que le den sentido a su vida tanto personal como profesional. Además, se convierta en un facilitador y propiciador de la motivación y compromiso de sus trabajadores que requieren la nueva arquitectura organizacional.
- Los dirigentes de la Empresa EPAPAR deben considerar un nuevo gerente que cultive la empatía, para confrontar ideas y opiniones que

sean reflejadas en un nuevo enfoque, tomando en cuenta que los objetivos personales van entrelazados con los laborales, dinámica que genera el desarrollo personal y gerencial subyacente a un clima organizacional eficiente, trabajando en equipo, compartiendo experiencias de aprendizajes, además exista sinergia con la gerencia espiritual y la gestión del conocimiento.



REFERENCIAS

- Alvarado, E. & López, A. (2020). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el área de logística de una empresa multinacional. En *Bitácoras de la maestría*, vol. 6, Gestión de inventarios-Gestión del conocimiento-Gestión de mantenimiento (pp. 81-112). Universidad Icesi.
- Amoros, E (2007). *Comportamiento Organizacional*. Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- Andreu, R. & Baiget, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. Barañáin, Spain: EUNSA. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uileam/47285?page=94>.
- Avendaño, A. & Avendaño, A. (2017). *Currículo cibernético y gestión del conocimiento*. Santiago de Chile, Chile: RIL editores. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uileam/67598?page=160>.
- Bonfante, L (2011). *La gerencia en la Era del Conocimiento desde la Perspectiva del Paradigma de la Persona Completa: Cuerpo, Mente, Corazón y Espíritu* Venezuela: Unexpo.
- Coral, C. (2019). *El proceso del desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la red de salud-Leoncio Prado de Tingo María-2017*. Tesis de pregrado. Universidad Nacional Agraria de la Selva. Perú.
- Chirinos, M. (2017). *La Gerencia como fenómeno y la Complejidad. Sistemas y conexiones. UTOPIA Y PRAXIS LATINOAMERICANA*. 22, N°. 78 (julio-septiembre). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/22641/22448>
- Fresno Chávez, C. (2018). *¿Qué es la gestión del conocimiento?*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uileam/36741?page=46>.
- Gessi, N; Nüske, M.; Thesing, N. 3; Allebrandt, A. & Baggio, D. (2017). *Gestión del conocimiento en la administración pública de los municipios de la Región de la Gran Santa Rosa/RS*. *Revista ESPACIOS*. Vol. 38. (N°17).
- Lara, D; Rodríguez, p & Del Canto, E. (2016). *La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano*. *Sapienza Organizacional*, vol. 3, núm. 6, pp. 65-92, 2016 <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553056828004/html/index.html>
- Martínez, L y Durango, C. (2016). *Liderazgo Espiritual y Procesos de Conocimiento Organizacional: Nuevas Relaciones en el Campo de la Gestión del Conocimiento*. *Espacios*. Vol 37 (N°37). Pág.22. Recuperado de: <https://revistaespacios.com/a16v37n37/16373724.html>
- Mazo, I (2009). *Bienvenida a la Gerencia Espiritual*. Biblioteca General de la Pontificia Universidad Javeriana
- Parella, S. & Martins, F. (2017). *Investigación cuantitativa*. (4ª edición). Caracas: FEDUPEL.
- Salas, B. E. y Barbera, F. (Dir.) (2018). *La inteligencia espiritual en la formación del ser enfermero: una mirada desde la complejidad*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uileam/119344?page=52>.



- Segovia, S. (2017). Mindfulness: un camino de desarrollo personal; programa de desarrollo personal Mindfulness Based Mental Balance (MBMB) (2a. ed.). Bilbao, Editorial Desclée de Brouwer. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uleam/127891?page=21>.
- Siliceo Aguilar, A. (2018). Liderazgo con inteligencia espiritual. Editorial Miguel Ángel Porrúa. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uleam/145358?page=61>.
- Urrego-Cruz, L. (2020). Gerencia cuántica como estrategia para el desarrollo de la espiritualidad a través de los neurotalentos. CIENCIAMATRIA, 6(11), 132-149. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i11.330>