



REVISTA ELECTRÓNICA LAC (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen 1, Enero-Junio 2018
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

<p>Depósito Legal NE2018000008</p>	<p>LAC Revista Electrónica en Ciencias Sociales y Humanísticas</p>
--	---



Año 1. Volumen 1. Enero-Junio 2018



REVISTA ELECTRÓNICA *LAC* (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen 1, Enero-Junio 2018
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

SUMARIO

	Pag.
El manejo y resolución de conflictos para el logro del éxito organizacional.....	3
Importancia de la gestión del recurso humano como motor principal en la innovación empresarial actual.....	22
Sistema de información gerencial como generador de estrategias competitivas.....	36
La programación neurolingüística como herramienta para el desarrollo de la autoestima.	54
Desarrollo organizacional.....	69
Influencia de variables demográficas sobre los procesos de atribución de valor sobre una muestra de aspirantes en un proceso de selección de personal en la isla de Margarita, Venezuela.....	82
Una docencia universitaria otra.....	97
La psicología positiva, la organización exitosa y saludable.....	116
Coaching como herramienta para la eficiencia del trabajador.....	130
El trabajo en equipo como herramienta fundamental en las empresas.....	148
El Empoderamiento.....	162



REVISTA ELECTRÓNICA LAC (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen 1, Enero-Junio 2018, pp: 3-21
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

EL MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS PARA EL LOGRO DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL

DAVIANA MARTÍNEZ

Devian0559@gmail.com

GABRIELA RUIZ

gabrielaruiz495@gmail.com

Universidad de Oriente

Porlamar, Estado Nueva Esparta, Venezuela.

Resumen

El manejo y resolución de conflictos está captando cada vez más atención a nivel de las administraciones de cualquier entidad. El artículo tiene por objetivo ayudar a los profesionales a establecer, evaluar y mejorar los procesos organizacionales, asimismo contribuir a fortalecer los mecanismos de prevención, manejo y resolución de conflictos laborales implementados por los mismos, por tal razón se desarrollaron aspectos como: el manejo de conflictos, tipos de conflictos, la gestión del conflicto, resolución de conflictos, pasos del proceso de resolución de conflictos, la cooperación en la organización, y las alternativas de respuestas constructivas que lo ayudará a manejar el conflicto en forma positiva y que genere resultados en la organización. En la medida en que esto logre implementarse, la eficacia organizacional será mayor y los empleados estarán más satisfechos y conscientes de lo que se espera de ellos en la misma, sin olvidar por supuesto su integridad como individuos, lo que constituye el éxito para cualquier entidad.

Palabras claves: Conflicto, Problema, Manejo de conflictos, Resolución de conflictos.
Éxito Organizacional

Abstract

The management and resolution of conflicts is attracting more and more attention at the level of the administrations of any entity. The following article aims to help professionals to establish, evaluate and improve organizational processes, also contribute to strengthen the mechanisms of prevention, management and resolution of labor disputes implemented by them, for this reason they developed aspects such as: conflict management, types of conflicts, conflict management, conflict resolution, steps of the conflict resolution process, cooperation in the organization, and the alternatives of constructive responses that will help you manage the conflict in a positive way and generate results in the organization. To the extent that this is implemented, the organizational effectiveness will be greater and employees will be more satisfied and aware of what is expected of them, without forgetting of course their integrity as individuals, which is the success for any entity.

Key words: conflict, problem, conflict management and conflict resolution. Organizational success

Introducción

Aunque los conflictos siempre estarán presentes en las organizaciones, es vital estar preparados para enfrentarlos y solucionarlos; de ahí la importancia de tener en claro cuál es la raíz del conflicto y las personas que están involucradas en el, para visualizar alternativas de solución y la estrategia más pertinente para afrontarlo, y llegar a un acuerdo efectivo, ya que los conflictos no pueden ser negados, o terminarán por acabar con la organización.

El propósito es orientar acciones operativas y correctivas para hacerle frente a las deficiencias en el sistema de gestión del manejo y resolución de conflictos, todo esto encaminado al cumplimiento de los objetivos, y que conlleven a cumplir la responsabilidad social y económica para la cual fue creada la organización, a través de una interrogante ¿Cómo tener éxito a la hora de lidiar con situaciones de conflicto en una organización?, y para dar respuesta a la misma se desarrollaron aspectos relacionados al manejo del conflictos, donde se definen cinco (5) categorías de estilo como una orientación hacia el conflicto, ya sean planeadas o surgidas en el momento, los tipos de conflictos; ya que surgen de acuerdo a diversas naturalezas, la gestión del conflicto donde se definen tres asuntos necesarios, en este aspecto a la organización, la resolución de conflictos, que consta de cuatro (4) enfoques claves, los pasos del proceso de resolución de conflictos, donde se separa por etapas el

conflicto mismo, desde su conocimiento hasta su solución, también se abordó la cooperación eficaz en la organización para dar lugar a la interacción positiva y por último alternativas de respuestas constructivas, ya que diversos estudios han demostrado que la comunicación es una de las principales fuentes de conflicto.

¿Cómo tener éxito a la hora de lidiar con situaciones de conflicto en una organización?

La eficaz prevención, manejo y resolución de conflictos laborales o de cualquier tipo que tengan vida en la organización, es crucial para mantener relaciones a nivel organizacional sólidas y productivas, lo que constituye el éxito. Los procesos de manejo y resolución de conflictos ofrecen a las partes interesadas un recurso para la negociación colectiva y para fortalecer las alianzas sociales. Dado que el conflicto es inherente e inevitable en las relaciones laborales, establecer procesos eficaces de prevención, manejo y resolución de conflictos es fundamental para minimizar la incidencia y las consecuencias de los conflictos en cualquier organización, y claro, se estarán preguntando ¿Cómo lograr esto?

De Bono, se plantea que el problema del conflicto no se encuentra asentado en el conflicto mismo, sino en las creencias o percepciones de las personas. “Las creencias son muy difíciles de erradicar o alterar”, por lo que un conflicto surge cuando “un sistema de creencias cree que los valores que de él se desprenden deben ser aplicados en todas partes, y adopta como misión que esto suceda” Barón, E. (2006).

El conflicto es parte fundamental de la esencia de la humanidad, y en su defecto debemos convivir con él, de modo cotidiano y hasta el fin de los tiempos, y es allí donde está la respuesta, porque es una variable determinante de la interacción social, claro que las organizaciones al transcurrir los años se han ajustado para sobrellevar estos asuntos, pero no es una tarea fácil el hacerse verdaderos expertos en el área de manejo y resolución de conflictos de forma que estos no afecten los intereses de la organización.

¡La buena noticia! es que actuales teorías demuestran que la clave para lograr esto en la organización no está relacionada con factores innatos de un líder como tal, sino con

competencias inteligentes de los que ocupan puestos de niveles altos de gerencia, gestionando sus emociones y las de sus colaboradores y así construyen relaciones sólidas, duraderas y basadas en la confianza.

Estos, inspiran y motivan porque demuestran pasión, compromiso y una sincera y profunda preocupación por las personas, además, utilizando estas habilidades, se convierten en líderes emocionalmente inteligentes, que obtienen resultados positivos, entonces, es preciso dotarlos de distintas estrategias que les servirán para entender cuáles pueden ser los métodos más idóneos en cuanto a la búsqueda de la solución más adecuada en la organización.

Por ello, éste es un artículo que intenta reflexionar sobre el desarrollo de estas competencias y el significado de la aplicación de las mismas en el entorno laboral; al establecer o estimular a las organizaciones y las unidades administrativas para la mediación y el arbitraje voluntario, a fin de fortalecer los procesos basados en el consenso y la confianza. Estas directrices tienen por objeto ayudar a estas instituciones en el fortalecimiento y la revitalización de sus sistemas de gestión de conflictos, para las diversas iniciativas de cambio, como la creación de un sistema de gestión de conflictos laborales, donde no existía ninguno con anterioridad en la organización, ya sea como parte de la administración del trabajo o como una comisión independiente, o el fortalecimiento y la mejora de un sistema existente.

“Conflicto no es más que personas viendo un problema desde diferentes perspectivas”
Flagello, J. R. (2003). Con respecto a lo planteado es preciso hacer la distinción de conflicto y problema, el problema es un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin u objetivo, y por otra parte el conflicto es la presencia de una posición de discordia y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un organismo que por ser cambiante, consta de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin; es decir, es la contradicción o controversia de dos o más enfoques concentrados en un fin particular.

Entonces ya, tenemos claro que todo conflicto se manifiesta a través de posiciones opuestas y rivales, donde cada persona defiende firmemente su posición y es allí donde reside lo incómodo de un conflicto, en que por un lado las partes se necesitan, son interdependientes; pero a la vez están en desacuerdo, Barón, E. (2006); lo que dificulta la consecución del fin que

esperan porque las partes tienen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos, por lo que no perciben, y valoran de la misma forma, impidiendo así, el trabajo conjunto y complementario entre ambas partes para resolver el problema u objetivo que los convoca, lo que influye directamente en la organización; aunado a esto para dar respuesta a la interrogante, también es preciso definir el manejo de conflictos y la resolución de conflictos, ¿es lo mismo? Pues... ¡No!

La resolución de conflictos se enfoca en soluciones firmes y estáticas, centrándose en los resultados y el manejo de conflictos acentúa el procedimiento, cómo dirigir, llevar y abordar un plan de acción dinámico para mejorar las tareas y las relaciones entre los miembros de la organización. De esta manera se mejora la calidad en las operaciones, reduce costos, eleva la eficacia del liderazgo y el desempeño, estimula la generación de ideas y su respectiva discusión, el trabajo diario en equipo, entre otros., sólo de esa forma, podrán constituirse en una oportunidad de autoconocimiento, donde se identifiquen las fallas y se logre dar un valor sustantivo a la organización, tomando la premisa que la capacidad de una persona para aprender, mejorar y desarrollar sus habilidades sólo depende de su actitud y compromiso para con la organización y consigo mismo.

Ahora claro que nos estaremos preguntando ¿cómo organizar todos estos términos? y lograr tener éxito a la hora de lidiar con una situación de conflicto en la organización; y es que es uno de los desafíos para quienes se desempeñan como líderes dentro de su estructura, porque el éxito consiste en desarrollar una organización capaz de manejar y resolver cualquier conflicto dentro de ella, y es que, toda organización duradera y exitosa dependerá de quienes la componen, porque deberán tener una mirada amplia, y esto significa que la calidad de las soluciones a las que se pretendan llegar, deberán contemplar tanto el ¿qué? como el ¿cómo?, es decir, la sustancia y el proceso.

Por supuesto, se tiene la certeza de que el conflicto en las organizaciones puede ser una fuerza positiva, o negativa; y todo depende de cómo se confronte la situación, de la postura de la organización para con el conflicto, de ser positiva dependerá si la aparición y solución puede conducir a un resultado constructivo del problema, y si la necesidad de solucionar el conflicto lleva a que los miembros de la organización busquen formas de generar cambios en

el cómo hacen las cosas, y ese proceso de solución de conflictos es un estímulo para una reestructuración dentro de la organización.

Ahora cuando llega a presentar efectos negativos importantes, ejemplo, que desvíe los esfuerzos dirigidos al logro de las metas y agote los recursos determinantes para tal fin, como el tiempo y el dinero, o que debido a los graves criterios, ideas y posiciones enfrentadas, se afecte también, el bienestar de los empleados que hacen vida en la organización, afectando su salud, ocasionando altos niveles de depresión, frustración, rivalidad, angustia, tensión, ansiedad, estrés, agotamiento, al grado que presenten mayor ausentismo, aversión por las labores diarias, cinismo. Estas emociones durante un período amplio, quizás dificulte la creación y el mantenimiento de relaciones de apoyo y confianza, en síntesis, los conflictos negativos profundos y duraderos que no se intenten resolver en el momento oportuno, llegan a desatar importantes grados de agresión entre los involucrados, ¿y esa es la meta?

Hace ya algún tiempo que las organizaciones sufren repercusiones en los resultados económicos, debido a que los empresarios no invierten en programas para el manejo y resolución de conflictos, por lo que vienen reclamando un sistema que aporte más información y control que les ayude en la toma de decisiones de este tipo, enfocado en la consecución de los objetivos planteados por la organización; así como una mayor transparencia en lo que respecta a las responsabilidades de cada individuo dentro de ella. En definitiva, los empresarios que apuestan por ser inversores, porque quieren dotarse e instruirse sobre el proceso y resultado del manejo y resolución de situaciones de conflicto, son aquellos que tendrán éxito organizacional y posteriormente en sus resultados económicos.

El manejo del conflicto

Los investigadores han discutido distintos estilos de manejo de conflictos; dentro de los primeros están Blake y Mouton que manejaron cinco (5) categorías y definieron el estilo como una orientación hacia el conflicto o tácticas y estrategias de conflicto, ya sean planeadas o surgidas en el momento.

Evitación: Es el primer estilo, que a pesar de reconocer que existe un conflicto, la persona puede elegir retirarse psicológicamente o físicamente de la situación de conflicto, evitando así discutir o simplemente confrontar la situación. En conflictos complejos, las conductas de evitación contribuyen a la frustración, negando los sentimientos y generalmente agravando el problema.

Forzamiento: Aquellos que emplean este estilo buscan la coerción en lugar de la persuasión o la colaboración. Se hace uso de la asertividad, el dominio verbal, y la perseverancia.

Acomodación: permite superar diferencias, desacuerdos y en general que los conflictos no se hagan mayores. Aquellos en este estilo hacen a un lado sus propios intereses y aceptan los de los otros. Esto permite que se mantengan las relaciones interpersonales placenteras. Si la estrategia es efectiva o no, depende de los términos en que la acomodación es entendida, así como de los estándares que gobiernen la acción del otro.

Compromiso: involucra la búsqueda de una posición intermedia y tratando de satisfacer, al menos parcialmente a ambas partes. Esta se considera justa y requiere de un esfuerzo considerable y de una interacción que involucre persuasión y el escuchar a la otra parte. La dificultad mayor de este estilo es que surge como algo oportuno, del momento. Si este estilo es manejado constantemente, el individuo parecerá más interesado en resolver la situación de conflicto que en encontrar una solución al problema.

Colaborativo: Este último permite a los que están en el conflicto enfrentarlo abierta y directamente, trabajando juntos y buscando así una solución integral, ¡Muy bien, excelente!.. Este permite a todos expresarse asertivamente, mientras se refuerza el valor de escuchar a los demás y buscar aproximarse al problema constructivamente haciendo un análisis del mismo. Se busca exaltar la comunicación y las actitudes de cada una de las partes, teniendo mejores resultados en ambientes organizacionales, haciendo que la persona ejercite sus habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones en un asunto significativo, Flagello, J. R. (2003). ¿Con cuál te identificas?

Los tipos de conflictos

Algunos conflictos son de naturaleza individual; otros, colectivos. Algunos son identificados como conflictos relativos a derechos y otros como conflictos relativos a intereses.

Conflicto individual: tiene lugar entre un empleado y su empleador, ¡Nada extraño!. También se considera como individual el conflicto entre un número de empleados y su empleador, siempre que los empleados actúen de forma individual y no como grupo.

Conflicto colectivo: tiene lugar entre un número de empleados que actúan en conjunto contra su empleador. Un conflicto sobre derechos es aquel referido a derechos existentes fijados por ley, por un acuerdo de convenio colectivo o por un contrato de trabajo individual, “no nos pagaron el aumento”. Estos conflictos por lo general toman la forma de un reclamo de los empleados dado que no han visto satisfechos sus derechos, como el pago de su salario, de horas extra, el goce de vacaciones y un entorno laboral adecuado (en efecto, todo derecho que ya exista por ley). Los conflictos sobre derechos pueden ser individuales o colectivos.

Conflicto sobre intereses: es aquel concerniente a la creación de nuevos derechos y obligaciones. En la práctica, la mayoría de estos conflictos son una manifestación del fracaso del proceso de negociación, en el cual las partes no han logrado llegar a un acuerdo acerca de las condiciones de empleo que aplicarán en el futuro. Los conflictos sobre intereses son por lo general de naturaleza colectiva, Heron L., R. (2013).

La gestión del conflicto

La gestión del conflicto a nivel organizacional requiere tener en cuenta tres asuntos interrelacionados, tal como se presentan a continuación:

- Creación de un entorno favorable
- Prevención de conflictos
- Resolución de conflictos

Creación del entorno favorable: El manejo eficaz de conflictos en el seno de la empresa comienza mucho antes de que se presenten señales de discordia o polémica. Lo primero será la creación de un ambiente de respeto mutuo entre los empleados y los gerentes, que establezca una base sólida de confianza y cooperación. Esto incluye compartir información por distintos medios, abordar los malentendidos de forma rápida y justa, y crear un entorno de inclusión y confianza.

Prevenir conflictos: La prevención de los conflictos dentro de la empresa requiere el compromiso para resolver problemas que tienen el potencial de convertirse en conflictos graves. Esto incluye: formular políticas sobre asuntos importantes y disciplina en el trabajo, establecer reglas, asegurarse de que estas sean comunicadas y el compromiso a obedecerlas, también será preciso realizar actividades para el enriquecimiento de las relaciones respaldando las actividades de inspección del trabajo.

La prevención de los conflictos dentro de la empresa requiere compromiso para resolver problemas que tienen el potencial de convertirse en conflictos graves. Esto incluye:

- Formular políticas sobre asuntos importantes como la seguridad y la salud, acoso e intimidación, sueldos y beneficios, y disciplina en el trabajo.
- Establecer reglas para implementar las intenciones plasmadas en la política.
- Asegurarse que las reglas sean comunicadas a las personas a quienes se apliquen.
- Comprometerse a obedecer las reglas.
- Desarrollar procesos de consulta entre los empleados y los gerentes sobre asuntos normativos y operativos.
- Llevar a cabo investigaciones de manera conjunta sobre las cuestiones que surjan en lugar de que empleados y empleadores investiguen los problemas por separado.
- Llevar a cabo actividades de capacitación conjunta para los empleados y sus gerentes.
- Fomentar la negociación y la toma de decisiones en conjunto.
- Fomentar la negociación colectiva por medio de los cuales las partes hagan cumplir su propio acuerdo.

- Recurrir a terceros a fin de facilitar las discusiones, llevar a cabo ejercicios de determinación de hechos y realizar actividades para el enriquecimiento de las relaciones.
- Respalda las actividades de inspección del trabajo. Heron L., R. (2013):

Resolución de conflictos: Independientemente de los mecanismos para prevenir conflictos que existan dentro de una empresa, surgirán algunos problemas que se deberán abordar si se desea conservar la armonía en la organización. Dichos problemas se pueden manejar mediante la negociación colectiva y los procedimientos de resolución de conflictos, un ejemplo sería un procedimiento de quejas, un proceso por medio del cual, los empleados pueden llamar la atención de la dirección con respecto a una inquietud sobre el lugar de trabajo, a fin de que dicha inquietud se resuelva dentro del mismo lugar de trabajo.

El procedimiento para manejar estas quejas comienza generalmente con un reclamo verbal, informal, que se realiza ante el gerente inmediato del empleado. Ellos intentarán discutir a fin de que el problema se resuelva en el acto. Si la queja queda pendiente de resolución, el empleado procederá con el procedimiento formalmente establecido, Heron L., R. (2013).

Resolución de conflictos

Por lo general, existen cuatro enfoques sobre la resolución de conflictos, a saber:

Elusión: consiste en que una parte simplemente no es capaz de abordar un conflicto.

Poder: cuando una parte emplea su poder, cargo para forzar a la otra a hacer lo que ella desea.

Derechos: cuando una parte usa una norma de derecho o equidad para resolver el conflicto.

Consenso: cuando una parte se empeña en conciliar, transigir o adoptar posturas o necesidades subyacentes.

Con frecuencia el enfoque que se da a la resolución de conflictos sigue la secuencia anterior pero, idealmente, el enfoque debería darse comenzando por el consenso, luego los derechos y finalmente el poder, descartando la elusión. Tendríamos una pirámide de un

sistema eficaz que comienza con procesos basados en el consenso, que involucra la comunicación. Heron L., R. (2013):

Pasos del proceso de resolución de conflictos

Debido a que, el conflicto comienza cuando una parte, de modo intencional o no, invade o afecta negativamente algún aspecto psicológico, físico o territorial de la otra parte. El daño puede ser real (objetivamente comprobable) o puede ser solamente percibido por la parte afectada (daño subjetivo); por lo que existen diferentes pasos del proceso de resolución de conflictos que harán mejor su adecuación en la organización:

Conocimiento

En esta etapa las partes toman conocimiento de la confrontación, es decir, se hace más evidente, y este es uno de los primeros indicios de existencia del conflicto. Se reconocen necesidades o valores incompatibles a través de un posicionamiento; hay una alta energía emocional, en esta etapa se conjugan sentimientos, gustos y emociones, donde surgen el miedo, agresión o ataque o una reacción de autodefensa donde las partes experimentan rechazo, enojo, agresión, sumisión, entre otros.

Diagnóstico

En esta etapa se evalúa si el conflicto es de necesidades o valores. Si el conflicto tiene consecuencias concretas y tangibles para las partes, es decir, si afecta el tiempo, dinero, los recursos, los procedimientos de trabajo, los bienes, entonces es de necesidades, ahora si ataca el respeto, la imagen profesional, el status, o aspectos internos tales como la paciencia, la inteligencia, la fuerza, la capacidad para relacionarse, la creatividad y demás intangibles es un conflicto sobre valores.

Reducción

Esta etapa envuelve la reducción del nivel de energía emocional, y la comprensión de las diferencias. Incluye un compromiso de ambas partes para acordar reducir las conductas y

actitudes negativas de uno hacia el otro, generadas por la tensión entre el acuerdo y desacuerdo, propias de la situación de conflicto, como reacción de autodefensa, de tal modo que consiste en explorar las diferencias y generar respeto mutuo.

Solución

Esta etapa comprende la visualización de las alternativas de soluciones al conflicto, y el establecimiento de acuerdos sobre los cursos de acción posibles, que satisfagan los intereses de ambas partes y de la organización por lo que se ponen en contexto ¿qué es permitido? o no , ¿qué es conveniente? o no, y ¿qué consecuencias pueden tener nuestras acciones?. Consiste en la tarea de desarticulación, de eliminación o disipación del fundamento que dio origen al conflicto, mediante el acuerdo, donde las partes involucradas en el conflicto puedan ir hacia delante y de esta manera no evolucione el conflicto, Barón, E. (2006).

Cooperación en la organización

La cooperación eficaz en el lugar de trabajo, requiere que se implementen sistemas adecuados al interior de las organizaciones para dar lugar a la interacción positiva. Dichos sistemas e interacciones pueden:

- Prevenir conflictos resolviendo quejas e impidiendo que se conviertan en conflictos más grandes.
- Resolver problemas rápidamente abordando las quejas cuando surgen.
- Mejorar las condiciones de trabajo y el entorno laboral.
- La gestión del conflicto en el lugar de trabajo.
- Incrementar la productividad laboral y mejorar la competitividad de la empresa.
- Crear confianza entre los empleados y gerentes.
- Mejorar la toma de decisiones en todos los niveles.
- Promover intereses comunes.
- Incrementar la motivación de los empleados mediante la participación y el compromiso.

Heron L., R. (2013)

Alternativas de respuestas constructivas

La mayoría de los conflictos involucran alguna dificultad en la comunicación. Diversos estudios han demostrado que la comunicación es una de las principales fuentes de conflicto y es indudable que uno de los motivos que incide en ello, es que el nivel relacional de la comunicación condiciona fuertemente el nivel de contenido de la misma, y esto repercute directamente sobre la tarea, por tal razón lo dotaremos de las siguientes alternativas de respuesta constructiva, que podrá implementar en alguna conversación posible que conducirá, más tarde o más temprano, a tomar algún tipo de acción con relación al problema.

Para persuadir tratemos de: ser firmes, no agresivos, evitar ir a la confrontación, evitar ceder por afecto o consideración hacia el otro, defender nuestros intereses con fundamentos sólidos, explicitar las consecuencias de resignar nuestros intereses.

Para conceder tratemos de: cooperar sin esperar nada a cambio, renunciar de buen grado, reconocer al otro sus aspiraciones, sintonizar con el otro, sentir como siente el otro, explicitar las razones de nuestra concesión.

Para contener tratemos de: estar serenos antes de preguntar, explorar, buscar información, conversar sobre cómo mejorar la manera de comunicarse, escuchar, asimismo mostrar abiertamente recursos y límites de ambas partes.

Para ensamblar tratemos de: inventar opciones con la otra parte, preguntarnos ¿"qué tal si...?", mantenernos flexibles ante cualquier idea nueva, escuchar y aprender del otro, evitar posturas en beneficio propio que no beneficien a la otra parte.

Para distribuir tratemos de: de asegurarnos de que no hay una alternativa mejor, cuidemos la equidad, dejemos explícito el "equilibrio de los términos del acuerdo". Barón, E. (2006).

Al existir comunicación de cualquier índole existen desacuerdos que en ocasiones pueden superarse, o no, por lo que es recomendable, un programa de capacitación para los gerentes porque ellos son los que en una organización mediarán los conflictos entre sus empleados, con su capacidad y experiencia acumulada, serán los encargados de poner en

práctica sus conocimientos y ajustar estos principios a sus propias realidades organizacionales, de tal manera que los resultados del proceso sean en beneficio de la empresa misma y se hable de una eficiencia laboral.

¡No hay otra solución!, lo que existen son herramientas para aprender a manejarlas y encauzar las situaciones de conflictos de la mejor manera, para lograr cambios positivos en la organización, y en nosotros mismos.

Martínez B., (1999) “partir de la comunicación y de la mediación es algo que todavía no está instaurado en todas las empresas y sectores, por lo que trato de plasmar la tendencia desde un punto de vista en desarrollo que permita a cualquier ejecutivo adoptar conocimientos útiles en cuanto a ello” la autora en su libro mediación y resolución de conflictos hace hincapié en que una buena comunicación y valores como el respeto y la tolerancia entre todo el personal que hace vida en la organización, se puede superar todo conflicto que en ella se origine.

En este sentido, la introducción de estas formas alternativas deberá impulsar cambios en varios aspectos:

- En la forma como nos comunicamos con los demás, para fomentar una cultura de diálogo y entendimiento mutuo entre todos los empleados de las distintas organizaciones, que también se reflejará en la comunidad en general.

- En la forma como nos relacionamos con los demás, priorizando la participación igualitaria, el respeto a la diversidad, la responsabilidad social, la colaboración, entre otros elementos claves para lograr una convivencia más armónica.

- En la forma como nos imaginamos a nosotros mismos y a nuestro entorno, para poder adoptar y fomentar valores, conocimientos y habilidades para vivir en armonía con uno mismo, con los demás y con el entorno.

Al fomentar una cultura de paz en el sector organizacional, estaremos impulsando procesos de cambios positivos, y transformando nuestras realidades sin necesidad de recurrir a

la violencia, porque una situación de conflicto no se trate a tiempo, o no se sepa manejar. Salcedo, A. Ph.D & Jennings, R. Ph.D. (2016)

El cambio es un proceso que se debe gestionar; un punto de partida esencial es hacer un balance y evaluar la situación existente antes de abordar los planes y las estrategias, para afrontar la situación de conflicto como es debido. Con lo anterior no quiere decir que un sistema de planes o estrategias es “bueno” o “malo”, sino señalar una ruta hacia la mejora, que sea compatible con la etapa de desarrollo de cada conflicto, porque todos son distintos, por eso se hace hincapié en que la evaluación no pretende indicar un nuevo sistema, sino el fortalecimiento, o revitalización de los mecanismos de resolución de conflictos laborales que implica el proceso de cambio.

Por otra parte también es importante evaluar las relaciones laborales, que abordan las interacciones entre los empleados y sus empleadores. La naturaleza de sus interacciones está influenciada por sus respectivos valores, poder, cargo, el entorno en el que operan y el tipo de conflicto que tratan de resolver, de tal modo que en algunos casos se torna necesario, las intervenciones de terceros que ayuden a las partes en disputa a resolver el conflicto, y sí, esto se traduce en más sueldos y salarios, donde si el “conflicto” no se atiende a tiempo amenaza a la organización, originando un coste más que elevado y una vez se ha instalado puede hasta destruirla, y supongo que: ¿usted no desea que le ocurra esto a su empresa?.

El funcionamiento eficaz de un sistema de relaciones laborales está estrechamente ligado a la naturaleza y la calidad del sistema de gestión de conflictos y a los servicios que brinda. El fortalecimiento y la revitalización de dichos procesos, en ciertos casos, su reestructuración y reorganización, son componentes esenciales dentro de un sistema de relaciones laborales que trata de resolver problemas antes que la organización esté en una situación crítica.

Los problemas laborales más comunes vienen dados por ciertas dimensiones; en primera instancia tenemos las internas o individualistas de cada ser, que es cuando prejuzgamos negativamente a alguien sin apenas cruzar palabra, ni conocerlo, algo “tiene” que no me agrada y no sabes qué, pero... te pones a la defensiva y cuando es necesaria la

interacción laboral, el clima se torna tenso, ¿Cuál puede ser la razón? Pues cosas tan sencillas como que el perfume de esa otra persona te evoca el recuerdo de una mala experiencia, también su tono de voz, el acento, su aspecto, la forma de reír, caminar, la mirada, etc...

Luego tenemos los conflictos originados por el “ego” que es cuando nos interesa quedar como “vencedor” más no aquello que se defiende. También los problemas mágicos, ¿Por qué mágico? te preguntarás; porque cuando nos encomiendan tareas y estas no las tenemos claras, para nosotros, o muchos de nosotros, no es una opción preguntar, entonces nos hacemos un mar de suposiciones, interpretaciones, que muchas veces se alejan de aquello que en realidad debíamos o debamos hacer.

Por lo que este conflicto mágico termina generando uno más común aun, que es el improvisado; este tipo de conflicto surge cuando el objetivo a cumplir no queda claro o es algo variante, lo cual desorienta al equipo y enfurece al que lo quiere explicar, Josep J. (2017).

Por lo que existen parámetros de interés específicos para un sistema eficaz de gestión de conflictos y son los siguientes:

- énfasis preventivo
- variedad de servicios e intervenciones
- servicios gratuitos
- voluntariedad
- informalidad
- innovación
- profesionalidad
- independencia
- recursos de apoyo
- confianza de los usuarios. Heron L., R. (2013)

Todos estos parámetros deben ser dirigidos por la gerencia o administración, en tal sentido se debe evaluar periódicamente al administrador, como aquel que maneja el control dentro de su departamento u organización. Por último, la información suministrada debe

implementarse como medio para hacer cambios conductuales, que redunden en beneficio tanto de él mismo, como de la organización, constituyendo así el éxito a la hora de lidiar con situaciones de conflicto en una y cualquier organización.

Conclusiones

El conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivos organizacionales, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes. Para ello, quien mejor que el administrador, supervisor, de cada departamento para que sea quien logre la resolución del conflicto en forma positiva. Por eso, es necesario primero ubicar el estilo de manejo de conflictos, qué situación causa conflicto, en fin tener un perfil de cada uno de estos y demás aspectos. Todas las herramientas que mencionamos a lo largo del artículo requieren que el administrador, se capacite para entender mejor el fenómeno del conflicto y ver de qué manera le será benéfico a la organización. Es de imperiosa necesidad que todos aquellos que ocupan puestos administrativos con personal a su cargo, conozcan de estas herramientas de evaluación y de la forma correcta de administrar el conflicto para que se pueda lograr que la eficacia laboral se incremente y por ende, la competitividad de la organización. De ahí que el empresario puede servirse de las recomendaciones siguientes para lograrlo:

- No ignore las señales de un inconformismo o situación tensa entre dos o más personas de su organización.
- Lo mejor es encarar el problema de forma directa antes de que su desenlace afecte a la organización.
- Evite asumir una posición en beneficio de alguno de los involucrados.
- Como líder le corresponde ser imparcial al momento de enfrentar cualquier controversia.
- Tome acciones preventivas luego de identificar las posibles causas de un conflicto entre los miembros de la empresa. La prevención puede evitarle muchos dolores de cabeza en el futuro.
- Un líder no solo escucha a todos los implicados en un problema, también se encarga de visualizar posibles salidas pacíficas y consensuadas.

- Procure que en los momentos de tensión predomine el diálogo, el respeto y la tolerancia.
- Identifique las causas del conflicto y las personas que pueden estar generando de forma recurrente malestar en el equipo de trabajo.

Lo más importante es estar preparado para una situación conflictiva y convertir los inconvenientes en oportunidades de mejora. Recuerde utilizar un lenguaje positivo y una comunicación asertiva con los empleados en todo momento. El conflicto puede ser muy útil para las organizaciones si es manejado efectivamente y si la energía que produce es canalizada constructivamente.

Referencias

- Barón, E. (2006). *Ciclo de capacitación sobre gestión en centros*, Fundación Compromiso, Puerto Esperanza.
- Dermejo, G. (2003) *“El manejo del conflicto y la eficacia laboral”* universidad autónoma de nuevo León.
- Flagello, J. R. (2003) *“El manejo del conflicto y la eficacia laboral”*
- Fuquen A., M. (2003) *“Los conflictos y las formas alternativas de resolución”*
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600114>.
- Heron L., R. (2013) *“Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño”* Programa sobre Diálogo Social, Legislación Laboral y Administración del Trabajo.
- Josep J. (2017). *“Algunas aplicaciones de la PNL en la resolución de conflictos en las organizaciones”* Disponible en Línea: <https://www.il3.ub.edu/blog/algunas-aplicaciones-de-la-pnl-en-la-resolucion-de-conflictos-en-la-organizacion/>
- Martínez, B. (1999). *“Mediación y resolución de conflictos”* Publicado por Paidós Mexicana Editorial

Salcedo, A. Ph.D & Jennings, R.. Ph.D. (2016) *“La mediación como herramienta de resolución de conflictos en el sistema educativo dominicano. Manual de entrenamiento para facilitadores”* Dirección de Orientación y Psicología - Ministerio de Educación de la República Dominicana.

Viveros, J. A. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago, Oficina Internacional del Trabajo.



REVISTA ELECTRÓNICA *LAC* (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen.1, Enero-Junio 2018, pp: 22-35
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO MOTOR PRINCIPAL EN LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL ACTUAL

MARIENYS FERRER

Marienysferrer@hotmail.com

CAROLINE MILLÁN

Carolaylm0397@gmail.com

Universidad de Oriente

Porlamar, Estado Nueva Esparta, Venezuela.

Resumen

Dentro del ámbito administrativo, el concepto de lo que se conoce como Recurso Humano o Administración de las personas, es una de las áreas que más ha sufrido cambios tangibles e intangibles en las últimas décadas. Si bien es cierto que el modelo de negocio es un factor importante para el éxito de la empresa, el principal motor de innovación y la variable diferencial en la ecuación del mismo, es el capital humano. Es por ello que la siguiente investigación documental propone analizar la importancia de la gestión del recurso humano en el mundo empresarial actual, apelando al juicio de autores especializados en el área, a través de una revisión exhaustiva del tema, partiendo de las definiciones iniciales del adiestramiento y de la capacitación respectivamente como marco teórico o referencial, para luego comprender el modelo de gestión de recurso humano en términos de innovación, como es el caso de

estudio de la empresa Google. En tal sentido, existen modelos de gestión que numerosas empresas han aplicado, aunado a estrategias gerenciales innovadoras en la materia, que se traducen en beneficios y productividad exponencial. Finalmente, se puede decir que las empresas más exitosas en el mundo actual, son aquellas que fomentan la creatividad y la innovación en sus trabajadores, enfocándose en un modelo que se guía por objetivos y/o logros, y menos en la rigidez de los horarios y asignaciones diarias.

Palabras claves: Gestión. Recurso. Humano. Innovacion.

Abstract

Within the administrative scope, the concept of what is known as Human Resource or Administration of people, is one of the areas that has suffered most tangible and intangible changes in recent decades. While it is true that the business model is an important factor for the success of the company, the main engine of innovation and the differential variable in the equation of it, is human capital. That is why, in the following documentary type research, he proposes to analyze the importance of human resource management in the current business world, appealing to the judgment of specialized authors in the area, making an exhaustive review of the subject made of the study, as well as the case studies such as Google; that is, companies that have applied innovative management strategies in terms of human resource management, which translates into benefits and exponential productivity. Finally, it can be said that the most successful companies in the world today are those that promote creativity and innovation in their workers, focusing on a model that is guided by objectives and / or achievements, and less in the rigidity of schedules and assignments.

Keywords: Management. Resource. Human. Innovation.

Introducción

En esencia, hablar de la administración de las personas es hablar de gente, de sus cualidades, de su mente, inteligencia, capacidades, habilidades, virtudes, destrezas, vitalidad y acción, en fin es hablar de talento humano. Es por ello, que el recurso humano representa una parte importantísima, si no la más indispensable en una organización, es la base o el cimiento sobre el cual se desarrolla toda la ciencia administrativa, desde la planificación, hasta la ejecución, control y organización de la misma, partiendo del enfoque humanista como piedra angular del proceso. En otras palabras, la administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información.

Ahora bien, es notorio que en el mundo actual existe una alta competitividad entre las empresas pues la globalización que alcanza todos los niveles, aunado al fuerte avance tecnológico, el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas. Las personas son las que conservan el statu quo existente, y son las que generan y fortalecen la innovación y lo que será. Ellas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de las empresas. También dirigen a otras personas, porque no puede haber organizaciones sin personas. En el fondo, las organizaciones son conjuntos de personas.

Al hablar de ellas, es ineludible referirse a las personas que son quienes las representan, les dan vida y les imprimen una personalidad propia. La forma en que las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, desempeñan y mejoran sus actividades, atienden a los clientes y realizan los negocios de las empresas tiene dimensiones muy variadas. Gran parte de esta variación depende, además, de las políticas y las directrices de las organizaciones que establecen cómo lidiar con las personas en sus actividades.

Bajo esta premisa, se pretende que en las siguientes líneas se puedan desentrañar los conceptos básicos que se manejan en la administración de recursos humanos, partiendo de la capacitación del personal como parte del mejoramiento continuo del mismo, entendiendo que no se trata de un gasto o pasivo sino de una inversión a mediano plazo, conociendo la opinión de autores en la materia y descubriendo otros modelos de gestión del talento humano más innovadores, como es el caso de estudio, google.

Gestión del recurso humano y el mejoramiento continuo.

La capacitación del personal.

Tal como se sabe, en la actualidad las empresas deben ser cada día más competitivas para sobrevivir en el mercado. Todas aquellas empresas que se actualizan e innovan son capaces de hacer frente a los cambios del entorno, por lo que se debe de considerar los

cambios que la globalización trae consigo. En la búsqueda de la competitividad, las empresas dirigen sus esfuerzos hacia el adiestramiento, formación y desarrollo del capital humano, porque han descubierto el beneficio de contar con personal calificado y productivo.

Los gerentes de línea y los especialistas de los departamentos de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se demandan, cuándo se necesitan, quién lo requiere y qué métodos son los mejores para difundir a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para el desempeño eficiente y productivo que se espera para que la empresa se posicione en el mercado globalizado.

En tal sentido, según Rodríguez, M y Rodríguez. P. (2002), la primera etapa del adiestramiento arranca con la planificación que se concentra en el proceso de detección de necesidades de adiestramiento o (DNA), en donde “la detección de necesidades de adiestramiento consiste en “la necesidad de entrenamiento es la diferencia cuantificable entre un “ser” y un “deber ser”, entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan”. (p. 63)

El objetivo principal de la Detección de Necesidades de adiestramiento radica en proporcionar al personal encargado de ejecutarla un procedimiento para la utilización de herramientas que permitan sustentar la elaboración de planes y programas de adiestramiento acordes con las funciones de las unidades administrativas de la organización, además de identificar los requerimientos de los recursos humanos, materiales, financieros e informáticos, para el desarrollo de los mismos

Políticas del Adiestramiento.

A propósito de las Políticas de Adiestramiento, González (2010) habla de las políticas de una organización definidas como los parámetros o lineamiento para mejorar su funcionamiento, al respecto dice “Son guías o normas para mejorar el funcionamiento de la misma. Las políticas de capacitación han cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones. Por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias” (p. 55).

Se puede decir entonces que mediante una política de adiestramiento y capacitación bien definida en una organización, se pueden establecer los lineamientos necesarios para el manejo de las capacitaciones de todos los empleados, buscando proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los mismos.

Normas del Adiestramiento.

A este respecto, Marcano (2012), señala algunas normas y lineamientos que pueden seguirse en el adiestramiento son:

Programas de Capacitación: Basado en el diagnóstico de necesidades que deben darse a conocer, a fin de que los posibles usuarios se enteren de los eventos que se desarrollaran, los objetivos, los contenidos, las fechas, con el propósito de inscribir al personal que requiera satisfacer alguna carencia de conocimientos.

Cursos por áreas: Además de proporcionar la información del programa en general, el cual se pone al alcance de todo el personal de la empresa, existen otros eventos que son específicos, y que deberán responder a las necesidades del área en cuestión, entre otras normas. (p.64)

Según lo planteado se puede apreciar que las normas del adiestramiento permitirán determinar las responsabilidades a proporcionar y cumplirse con el servicio de capacitación. Su propósito es brindar una mayor atención a todas las áreas de la empresa que presente algún problema, y quiera solucionarse mediante la aplicación de capacitación. Atendiendo a estas consideraciones Dale (2004) expone que "capacitar al personal de una organización es familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, características, funciones y procedimientos del cargo, buscando mayor eficiencia en la ejecución de una actividad". (p.416)

Es por ello que sugiere la implementación de ciertas normas para llevar a cabo un programa de capacitación:

- El hombre es sujeto y no objeto del aprendizaje.
- El aprendizaje depende de una clara definición de objetos.
- El aprendizaje se debe reforzar con estímulos.
- La persona debe estar motivada hacia el tema.

Tipos de Adiestramiento.

Para Chiavenato (2000) existen varios tipos de adiestramiento, entre los cuales se encuentran: el adiestramiento por inducción, cuando el trabajador se incorpora a su puesto de trabajo, conoce sus funciones y la empresa en detalle; el adiestramiento en aulas, cuando el profesor en el aula es quien enseña y promueve el aprendizaje bajo condiciones controladas; adiestramiento en el trabajo, básicamente es mejorar las habilidades y perfeccionar los conocimientos del personal en su área o en nuevas tecnologías de interés; adiestramiento por rotación de puesto o capacitación cruzada, es cuando el trabajador mejora y aprende no solo habilidades en su área de trabajo sino conoce mediante la práctica las demás áreas dentro de la empresa por la rotación en los puestos; y finalmente, el adiestramiento Preliminar es cuando se efectúa en un espacio de trabajo simulado, lejos del lugar de trabajo. (p.61)

Además, el adiestramiento puede ser clasificado según la fuente de su origen, es decir, se reconoce entonces un adiestramiento interno y externo. El primero consiste en el proceso diseñado, programado y ejecutado con la ayuda del personal que labora en la empresa, por otra parte el adiestramiento externo, son los cursos diseñados, programados y dictados por entidades didácticas, que pueden ser públicas o privadas.

Programas de Adiestramiento.

Los programas de adiestramiento se define según Chiavenato (2000) como:

El acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge en el individuo como resultado de los esfuerzos del mismo sujeto, demuestra que un programa de adiestramiento es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual el personal de una empresa obtiene conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos. (p.74).

Las ideas expuestas por Sherman y Bohlander (2006, p. 156) admiten que “los empleados nuevos vienen equipados con la mayor parte de los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para empezar a trabajar”. Mientras que otros empleados pueden requerir de un adiestramiento extensivo antes de estar preparados para hacer un gran aporte a la empresa. Sin embargo, la mayoría requerirá algún tipo de adiestramiento en algún

momento, para mantener un nivel efectivo de desempeño en el trabajo. En efecto, el propósito primordial de un programa de adiestramiento es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales. Al mismo tiempo, un programa efectivo de adiestramiento debe ayudar a los empleados a satisfacer sus objetivos personales.

Según Stoner y Wankel (2007), definen programa de adiestramiento como "un plan de un solo uso, que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales que especifica los pasos principales, roles y tiempo así como la unidad responsable de cada paso" (p.103). Igualmente, Stoner y Wankel (2007), lo describen como un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (p.104)

Al respecto, Villegas (2002), señala que los programas de adiestramiento consisten en "realizar un listado de cursos en función de necesidades más o menos determinadas" (p. 52). En otras palabras, un programa de adiestramiento es un esquema donde se describen actividades bien coordinadas a realizar en el orden en el que deben efectuarse, quien las va a realizar, y cuando deben terminar, es decir, va a indicar los pasos a seguir para la ejecución de una actividad de adiestramiento.

Importancia de los Programas de Adiestramiento.

En relación a la importancia de los Programas de Adiestramiento, Chiavenato (2000), dice que la misma radica en el hecho en que "los individuos que se benefician, se espera tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la empresa" (p. 420); estos deben influir en la planificación de carrera de las personas, con el fin de conseguir estas la máxima satisfacción personal y laboral, para que así la organización cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad y calidad de los empleados.

La importancia reside en el alcance de los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. En este sentido, el adiestramiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retomo es bastante compensatorio para la organización. O relevante es

que el programa de adiestramiento facilite a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización, a fin de alcanzar una mayor rentabilidad para la organización, del mismo modo, transformar a los empleados menos preparados en trabajadores más capacitados y a los más competentes prepararse para desempeñar cargos de mayor responsabilidad.

Diferencias entre Capacitación y Adiestramiento.

La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad metódica, planificada y permanente. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento. Este último implica una transmisión de conocimientos, que hacen apto al individuo ya sea para manejar un equipo o maquinaria.

En este sentido, Yisser (2013) dice que “el adiestramiento es tomado como la acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico”, desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los trabajadores operativos u obreros para el uso de máquinas y equipos, el cual es impartido en sólo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darle a los trabajadores un bosquejo esquematizado de cómo debe operar en su puesto de trabajo (por ejemplo operar una máquina).

Mientras que la capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente.

Modelo de Gestión del Recurso Humano: Caso de Google.

La innovación tal y como se percibe hoy en día no solo consiste en transformar ideas en nuevos productos, sino que además es toda una cultura que puede verse reflejada en el modelo de gestión de recurso o talento humano de la empresa Google, una de las más grandes y

prestigiosas a nivel mundial. Todo empieza desde el proceso de contratación. Tras numerosas entrevistas, un pequeño porcentaje de los entrevistados acaba siendo contratado. Hacen un filtro muy pormenorizado, en el que comienzan por llamar a gente que cuente al menos con un máster o doctorado. Sin embargo, aunque para ellos la experiencia es necesaria, una de las características principales que buscan es la capacidad de adaptación. En el mundo digital en el que nos encontramos, los cambios no dejan de llegar y traernos novedades y nuevas tecnologías con las que trabajar. Google busca talentos que puedan gestionar este tipo de cambios.

Una vez traspasas el umbral, las diferencias en el trato del capital humano contrasta con la de otras empresas. En este sentido, google logró innovar desde el punto de vista productivo, al incorporar a sus empleados como el motor principal de su compañía, entendiendo la fórmula de ideas-valor-resultados, transformando así ideas en nuevos productos, con un nicho de mercado tecnológico que considera altamente el valor de sus productos y servicios, generando suficientes resultados para mantener un ciclo de este tipo de manera sostenible.

Para conseguirlo, consecuentemente hay que montar equipos multidisciplinarios que trabajen perfectamente sincronizados en tres (03) niveles: Diseño, Operaciones, Cliente, porque la clave para mantener una aceleración constante es reducir los plazos y los costes de la innovación. Siendo el factor primordial que mueve y dirige este motor de la innovación es la energía y la visión del innovador que lidera este equipo, es decir, la motivación del personal es una de las claves de google.

Ahora bien, el punto de incentivar la motivación personal está muy mal entendido, creer que a través de un sueldo elevado un empleado va a mantenerse contento siempre, y va a crecer en él un profundo sentimiento de pertenencia a la empresa. Existe la posibilidad de que otra empresa le ofrezca más dinero o incluso un sueldo similar por un trabajo más estimulante. La respuesta nunca podrá ser del 100%, pero está demostrado que un alto porcentaje de personas elegirán el otro trabajo sin mirar atrás. Están buscando “sentirse realizados profesionalmente” o “cambiar de aires” o incluso “un trabajo más flexible que valore su tiempo de ocio”.

La respuesta a estos reclamos la encontró Google en su modelo de gestión de Capital Humano. Comenzando por la motivación personal, la empresa insta a sus trabajadores a utilizar un 20% de su tiempo dentro de la empresa o tiempo productivo, en un proyecto propia elección. También se incentiva y da libertad para que aporten mejoras en los proyectos que se estén realizando. Valorar y aprovechar las habilidades y conocimientos de la plantilla no solo ayudará a mejorar la productividad de estos sino, que también alimentará su sentimiento de pertenencia.

En cuanto al clima laboral, los horarios de trabajo son flexibles y permite a sus empleados trabajar desde casa. La empresa también cuenta con una empresa de transportes que se encarga de organizar las rutas necesarias para que sus empleados puedan ser recogidos de su casa al trabajo, y por supuesto cuentan con acceso inalámbrico a Internet. También disponen de bicicletas y patinetes eléctricos para moverse entre edificios. Para las familias, tienen guarderías para los hijos de los empleados. Y salas de recreo para todos los empleados. Los empleados son más productivos si se sienten relajados y tienen tiempos para dispersar la mente.

En referencia a los sueldos tienen una política diferente a los parámetros usuales. No pagan en función del puesto que desempeñen, sino en función de la productividad y los aportes que haga cada empleado. De manera que dos personas con las mismas funciones pueden cobrar sueldos diferentes. Por supuesto las nóminas son absolutamente confidenciales, y se les informa a los empleados que los sueldos siempre podrán subir si su rendimiento sube. En cualquier caso las diferencias de retribución las abonan en acciones.

Para favorecer el rendimiento y la motivación, la empresa tiene implantados objetivos trimestrales, de esta forma, cada empleado tiene una serie de metas que alcanzar al final de cada trimestre centrando el foco en los objetivos y no en el horario laboral. En el talento se debe invertir y retroalimentar, es por eso que muchas empresa dedican e invierten buena parte de su capital en la formación constante de sus empleados, y a su vez facilitan el intercambio de conocimientos en un ambiente que permite la retroalimentación, es decir, la formación entre ellos. Todas estas acciones hacen de la política de gestión del Capital Humano de Google, un

modelo que otras empresas empiezan a imitar y que hasta ahora parece obtener resultados exponenciales que se traducen en una mayor productividad y competitividad.

Conclusiones

Al finalizar la presente investigación del tipo documental, es posible tener una idea clara de la dinámica empresarial en el mundo actual, donde la nueva economía se desarrollan en un entorno altamente competitivo, innovativo, creativo y cambiante, donde las tecnologías y los modelos de gestión caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado donde ésta desarrolla su actividad productiva.

Enfrentar este escenario en un mundo tan dinámico, es un proceso complejo y lleno de incertidumbre para las empresas hoy en día, por esta razón las empresas han optado por realizar procesos de revisión y análisis en lo interno de toda su estructura organizacional, este proceso se enmarca dentro de la concepción participativa y activa de la democratización, que tiene como objetivo que las decisiones sean consensuadas a lo interno de la organización, esta visión moderna nos inserta a un estilo de trabajo diferente y es que si la meta de toda Organización es innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano, como la nueva gestión empresarial.

En tal sentido, las empresas deben retomar el viejo lema empresarial de Jobs que decía “piensa diferente” (originalmente *Think different*), deben aprovechar al máximo el talento humano, la merma intelectual que poseen, su recurso más valioso, para innovar en todos los sentidos y direcciones, incluso en los nichos de mercado que parecían no existir, el modelo de gestión empresarial de google por ejemplo, abre un abanico de posibilidades para las empresas en donde la creatividad, la productividad y la innovación van de la mano; ya no solo se dedican a generar contenidos en la web, sino que además desde hace años, crean productos tecnológicos como lentes 3D, teléfonos celulares, tablets y más.

Es por tal motivo todas las empresas que buscan realinearse a la realidad de los negocios en siglo XXI, están obligadas a gestionar ese Talento que tienen en sus personas e incorporar nuevos talentos humanos para Innovar y adaptarse a los Cambios que se producen en el mundo de los negocios y el trabajo. Este enfoque conlleva a un estilo de gestión en el trabajo diferente y es que si la meta de toda Organización es Innovar y Adaptarse a los Cambios trascendentales, la principal vía para conquistarlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano, ya que este es el que te permite adaptar al hombre a las nuevas tecnologías y a los desarrollos científicos según las características que posea la Organización.

Ante esta realidad las empresas y sus líderes deben estar dispuestos a asumir los cambios y las transformaciones que se está produciendo en ese sector porque ante una actitud de indiferencia la empresa que busca insertarse de forma efectiva debe contar con un plan estratégico de reinversión en infraestructura tecnológica, desarrollos e investigaciones científicas, organización y sistemas, capacitación y en promover una cultura y clima organizacional para el éxito con visión compartida.

En opinión del especialista Tom Peters, las empresas y su gente deben generar valor agregado y este se genera en el seno de equipos inteligentes que se formarán alrededor de los negocios y/o clientes. De allí emerge la necesidad del cambio, donde los líderes inteligentes y sus equipos de gestión deben repensar y alinearse a la realidad del modelo de la eficiencia, competitividad, innovaciones y el capital humano, la filosofía propuesta por este modelo se basa en cuatro (04) importantes mecanismos que van a originar paradigmas de eficiencia, estos son el Comercio Global, Producción Global, Finanzas Globales y la gente.

Por otra parte, es importante destacar que las empresas y su gente en América Latina y el Caribe están iniciando una fase de reflexiones, reconversión a fin de incorporarse a las realidades innegables del mundo de los negocios, esta nueva fase es compleja por su propia dinámica y por la crisis mundial y regional, lo cual produce que se aplique un conjunto de medidas estratégicas para renovar toda su estructura organizacional y productiva.

En tal sentido, está demás decir que esta realidad por su propia naturaleza necesita de líderes y equipos que se adapten y asuman el compromiso, retos para impulsar a las empresas

a la nueva reconfiguración del siglo XXI, donde el valor recae en su gente por su valor y conocimiento, además se le debe imprimir ánimo para que desarrollen la labor cada vez con mejores resultados para insertarse de forma éxitos a todas la demanda y exigencias que los retos de la nueva economía de la era de la información propone, así como los retos que enfrenta el continente suramericano.

Referencias

- Chiavenato (2000). **Gestión del Talento Humano**. Disponible en línea: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf> Consultado: Junio, 2018.
- Cornella A. (2018). **Innovadores**. Editorial Innovant Publishing (2013). Bogotá, Colombia. Consultado: Junio.
- Dale (2004). **Normas del Adiestramiento**. Disponible en línea: <http://www.redalyc.org/pdf/904/90440206.pdf> Consultado: Junio, 2018.
- Gimbert X. (2015) **El Enfoque Estratégico de la Empresa. Biblioteca Empresarial Deusto. Madrid, España**. Consultado: Junio, 2018.
- González (2010). **Políticas de Adiestramiento**. Disponible en línea: <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/> Consultado: Junio, 2018.
- Marcano (2012). **Normas del Adiestramiento**. Disponible en línea: <http://www.redalyc.org/pdf/904/90440206.pdf> Consultado: Junio, 2018.
- Rodríguez y Rodríguez. P. (2002). **Adiestramiento del personal**. Disponible en línea: https://issuu.com/luisdorante7/docs/revista_luis_dorante_adiestramiento Consultado: Junio, 2018.
- Sherman y Bohlander (2006). **Programas de Adiestramiento**. Disponible en línea: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000100006 Consultado: Junio, 2018.
- Stoner y Wankel (2007). **Programa de Adiestramiento**. Disponible en línea: <http://magfrhh.blogspot.com/2017/04/entrenamiento-y-desarrollo-de-personal.html> Consultado: Junio, 2018.

- Villegas (2002). **Programa de Adiestramiento.** Disponible en línea: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000100006 Consultado: Junio, 2018.
- Wankel (2007). **Programa de Adiestramiento.** Disponible en línea: <https://es.scribd.com/document/95081329/ADIESTRAMIENTO> Consultado: Junio, 2018.
- Yisser (2013). **Adiestramiento.** Disponible en línea: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/28/pol%C3%ADtica-de-capacitaci%C3%B3n-en-las-empresas/> Consultado: Junio, 2018.



REVISTA ELECTRÓNICA LAC (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen1, Enero-Junio 2018, pp: 36-53
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

**SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL COMO
GENERADOR DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

LCDA. ROCIO ROBOTTI

rociorobottim@gmail.com

Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (ECSA)
Universidad de Oriente. Núcleo Nueva Esparta.

LCDA. ALEXANDRA ROMERO

alexandrasig5@gmail.com

Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (ECSA) Universidad de Oriente. Núcleo Nueva
Esparta.

DRA. YESENIA V. MATA O DE B.

Matay01@gmail.com

Profesora en la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (ECSA)
Universidad de Oriente. Núcleo Nueva Esparta.

Resumen

En el presente trabajo de investigación se llevó a cabo una revisión bibliográfica que permitió conocer aspectos fundamentales de las estrategias competitivas con relación a los sistemas de información y el manejo de las nuevas tecnologías, que permitan obtener ventajas competitivas frente a otros mercados. Cabe destacar que los estudios obtenidos de forma documental van destinados al análisis de la competitividad basado en empresas comerciales, por lo que es necesario determinar un área específica dentro de lo que engloban estas empresas, haciendo referencia a una actividad en particular, con el fin de poder diagnosticar posibles ventajas competitivas, que permitan establecer políticas y estrategias, mediante el uso de sistemas destinados a brindar apoyo e información a la gerencia media, considerando factores no solo cuantitativos, sino también cualitativos, relacionados con la atención al público, calidad del productos, y cadena de valor; con la finalidad de permitir a la empresa

posicionarse en el mercado, ganando reconocimiento por parte de los usuarios, atrayendo nuevos clientes, y afianzar la relación con los preexistentes. En éstos los sistemas de información estratégicos son un punto a favor de las empresas ya que representan la vanguardia en la tecnología del manejo de información óptima, permitiendo un mayor control sobre las necesidades de la empresa, siendo necesario continuar innovando en búsqueda de nuevas propuestas que sean de agrado para los consumidores, reflejo de vanguardia empresarial, evitando quedarse posicionado en una idea fija.

Palabras claves: sistema de información gerencial, competitividad, empresa comercial, ventajas competitivas, estrategias empresariales.

Abstract

In the present research work, a bibliographic review was carried out that allowed to know fundamental aspects of the competitive strategies in relation to the information systems and the management of the new technologies, which allow to obtain competitive advantages in front of other markets. It should be noted that the studies obtained in documentary form are aimed at the analysis of competitiveness based on commercial companies, so it is necessary to determine a specific area within what these companies encompass, referring to a particular activity, in order to be able to diagnose possible competitive advantages, that allow to establish policies and strategies, by means of the use of systems destined to offer support and information to the average management, considering factors not only quantitative, but also qualitative, related to the attention to the public, quality of the products, and value chain; with the purpose of allowing the company to position itself in the market, gaining recognition by users, attracting new clients, and strengthening the relationship with pre-existing ones. In these the strategic information systems are a point in favor of the companies since they represent the vanguard in the technology of the management of optimal information, allowing a greater control over the needs of the company, being necessary to continue innovating in search of new proposals that be liked by consumers, a reflection of cutting-edge business, avoiding to remain positioned in a fixed idea.

Keywords: Management Information Systems, competitiveness, commercial Enterprise, competitive advantages, business strategies.

Introducción

A raíz de la globalización la informática se ha vuelto indispensable para toda empresa, los crecientes cambios tecnológicos de los últimos años, generan que los clientes sean cada vez más exigentes, esperando un valor agregado por su dinero y considerando a la hora de realizar una compra diversos factores que van desde el precio de la mercancía, comodidades de pago, locación, disponibilidad de productos, hasta la atención al público. Los Sistemas de Información y la tecnología de la información se han convertido en un componente indispensable para cualquier negocio exitoso, por lo que es de vital importancia, mantener un control analítico del sistema que se maneja y los datos que proporciona, para conocer si

realmente se adapta a las necesidades de la empresa, y si la información proporcionada está acorde a las actividades que se desarrollan, guardando relación con el registro de las transacciones.

A la hora de llevar a cabo una investigación relacionada con los sistemas de información gerencial, surge el inconveniente de que muy pocas de las Pymes implementan esta tecnología, ya que la mayoría de las empresas toman decisiones en torno a la información suministrada por la base de datos contable principalmente, complementándola con datos de los departamentos en forma independiente, lo que genera que la información sea dispersa, ocasionando una problemática al momento de solicitar su evaluación rápida y oportuna.

El constante desarrollo de empresas dedicadas a un mismo ramo de producción y venta de determinados productos, obliga a la gerencia a analizar aspectos de oferta y demanda, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, y de conocer posibles ventajas competitivas, en este sentido la calidad de los materiales, la solicitud de proveedores, así como la atención al público por parte de los asesores de venta, se consideran sumamente relevantes en cuanto al tema, ya que guardan relación con las políticas empresariales a nivel interno, permitiendo medir o identificar la competitividad en las empresas estableciendo estrategias mediante el análisis de sistemas preestablecidos.

En este contexto, resulta necesario analizar sistemas de información gerencial que permitan generar estrategias competitivas, contribuyendo a mejorar favorablemente a la competitividad de una empresa en el mercado, además, de facilitar la búsqueda de información, que pueda generar dichas estrategias con el fin de detectar las necesidades que los clientes requieren para conservarlos a través del tiempo. Por ello en esta revisión documental se hará un recorrido analítico por las consideraciones epistemológicas sobre Sistemas de Información Gerencial, el papel de la gerencia relacionados con el uso y potencialización de los Sistemas de Información Gerencial; se hace un recorrido por los indicadores fundamentales que buscan consolidarse con los Sistemas de Información Gerencial, la competitividad, los clientes y la calidad del servicio, para posteriormente dejar en evidencia las ventajas competitivas que genera el uso de los Sistemas de Información Gerencial, no solo cualitativos sino también cuantitativos, resaltando las estrategias competitivas que pueden implementarse apoyándose con los diferentes Sistemas de Información estratégicos existentes.

Sistemas de Información Gerencial

La información es sin duda uno de los pilares fundamentales dentro de una organización, y el poder obtenerla de forma oportuna representa para los gerentes y altos directivos un soporte que les permite considerar y evaluar el desarrollo de la organización así como verificar el cumplimiento efectivo de la planificación estratégica.

Según, Czinkota y Kotabe(2001), contemplan la información como un conjunto de datos que han sido clasificados y ordenados con un propósito determinado, considerando que un dato por sí solo representa un elemento discreto y es necesario analizarlos en conjunto, con el fin de poder contextualizarlos, representando así, información útil para la toma de decisiones, de manera que se pueda hacer uso de la información, transformarla y proyectarla, con el fin de generar políticas y estrategias que contribuyan a la prosecución de metas establecidas.

Dentro de este contexto, para Chiavenato (2006), la información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos.

La información debe elaborarse con la finalidad de poder ser utilizada y disponible como una herramienta de apoyo, a través de la documentación organizada, tomando en cuenta reglas de evaluación y control, que permitan el seguimiento de las transacciones realizadas dentro de la empresa. En este sentido, se vuelve indispensable el tema de la comunicación, ya que está íntimamente relacionado con la información, considerando el entorno de las actividades, y hacia dónde van dirigidas las propuestas y metas establecidas en el proceso de planeación. Chiavenato (2006), señala además, que la comunicación es el intercambio de información entre personas, de manera que se vuelva común un mensaje, representando uno de los dos procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Con lo anterior se puede inferir la importancia que engloba la organización como un todo, dedicado a un fin común, por lo que la gerencia, para poder realizar el análisis efectivo de la información, debe considerar datos de los distintos departamentos, que faciliten el hacer comparaciones entre estos y estableciendo referencias, mediante una comunicación constante con el fin de llevar el control de las actividades y procedimientos, así como el detalle profundo sobre las transacciones.

Este procedimiento es posible gracias al uso de sistemas de información, a través de los cuales se transforman los datos en información. Martínez (2001), define esto, como el conjunto formal de procesos operando sobre una colección de datos, estructurados de acuerdo con las necesidades de una organización, que recopilan, elaboran y distribuyen la información necesaria para las actividades de dirección y control correspondientes. Según los aportes de Peña (2006), agrupa los sistemas de información en una clasificación que puede ser de tres tipos Manual, Mecanizadas, Batch y en Línea.

- De forma manual, permitiendo al personal realizar las principales funciones de recopilación, registro, almacenamiento, cálculo y generación de información.

- Mecanizados, mediante el uso de un computador que realiza las principales funciones de procesamiento, permitiendo la interacción hombre- máquina, a través del uso de interfaces que permiten suministrar o tomar información de la data, útil para la toma de decisiones

- Y en Batch, donde el usuario proporciona los datos necesarios para la ejecución de un proceso y espera que el computador termine la tarea para recibir los resultados.

- En Línea, existe un diálogo directo entre el usuario y el computador durante la ejecución de un proceso.

Por otra parte, Peralta (2008) clasifica los sistemas de información en tres tipos fundamentales: sistemas transaccionales, sistemas de soporte a la toma de decisiones, y sistemas estratégicos, dirigidos al proceso operativo de las actividades y a la toma de decisiones, que permiten la recolección, almacenamiento y recuperación de la información generada por las transacciones producidas en una organización. Considerando que una transacción es un evento que genera o modifica los datos que se encuentran eventualmente almacenados.

De esta manera el empleo adecuado de las nuevas tecnologías, facilitan el manejo de los datos, representando soportes que permiten satisfacer las necesidades de información de todos los gerentes de la compañía o de alguna subunidad, que pueda estar representada, por áreas funcionales o niveles estratégicos. Los sistemas de información gerencial constituyen uno de los cinco subsistemas principales del Sistema de Información basado en Computadoras, y tienen como finalidad brindar apoyo a la organización, mediante la recopilación los datos de forma resumida para el soporte a la toma de decisiones estructuradas, además de lograr que las metas y objetivos de negocio sean alcanzados de manera eficiente. Tomando en cuenta que, la toma de decisiones es un proceso en el que se reconoce un problema, mediante la recopilación de datos, generando alternativas y seleccionando un curso de acción, que permita solventar una necesidad encontrada(Hellriegel y Slocum, 2004).

Se entiende además, como sistemas de información gerencial a todo resultado proveniente de la interacción y colaboración entre el personal, las tecnologías empleadas y los procedimientos derivados de los sistemas de información existentes; es aquí, donde radica su diferencia con los sistemas de información conocidos, ya que los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés), pretenden el análisis de la información mediante el uso efectivo de otros sistemas comunes, donde se registran las actividades operacionales de la organización. El objetivo de estos sistemas es proporcionar información para el soporte a la toma de decisiones estructuradas, y con esto lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos, representando un apoyo a todos los niveles de gestión, en relación a las operaciones de negocio.

El papel de la Gerencia

La administración juega un papel fundamental pues es el encargado de gestionar y canalizar el esfuerzo productivo de una empresa; en este sentido, la formación gerencial representa un elemento primordial para llevar a cabo la supervisión y control de las actividades realizadas en la organización. De acuerdo con esto, Carrasco (2004), resalta la base de conocimientos manejada por la gerencia, como un factor fundamental al momento de evaluar criterios y variables de carácter internas o externas, necesarias para tomar decisiones eficientes que representen ventajas competitivas ante los demás actores de otras empresas.

De acuerdo a esto, los administradores están en la capacidad de percibir retos de negocio en el entorno, analizando estrategias de la institución para solventar necesidades encontradas, asignando recursos humanos y financieros necesarios para desarrollar objetivos y coordinar el trabajo. Para Zorrilla (2006), la formación gerencial está orientada a establecer estrategias más efectivas a fin de mejorar la competitividad, es decir, se necesita personas preparadas profesionalmente y capaces al frente de las organizaciones, que dominen las técnicas de marketing, calidad en los servicios y nuevas tecnologías, con el propósito de alcanzar con éxito las metas previamente definidas.

El tema de gestión de recursos humanos, en calidad de formación del personal, así como el manejo oportuno que estos le den a la información, simboliza beneficios no solo para el desarrollo de las capacidades de las personas, sino también para la consecución de los fines de la empresa. Es importante aclarar además, los diferentes roles que pueden cumplir los administradores dentro de los distintos niveles de la organización; como lo establece Laudon y Laudon (2012), está conformado por el nivel superior o directivo encargado de las decisiones estratégicas a largo plazo sobre productos y servicios; seguido por los administradores de nivel medio o gerentes que llevan a cabo los programas de los directivos, y por último los administradores operativos o supervisores, responsables del seguimiento de las actividades diarias de la institución; se espera que todos los niveles de la administración sean creativos en el impulso y desarrollo de nuevas soluciones para una amplia gama de necesidades.

En este sentido, se denota la importancia de poseer una buena estructura organizacional que permita la correcta distribución de responsabilidades, debido a las múltiples actividades que realizan las empresas con diferentes características, más allá de la simple comercialización de un producto o servicio. Para Robbins y Coulter (2005), Una estructura organizacional, es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

El afán de los presidentes de las organizaciones por contar con el mejor recurso humano en los cargos de dirección y la necesidad de contar con profesionales capaces de tomar decisiones acertadas que permitan la supervivencia del negocio, requiere de una adecuada conducción del personal que tiene a cargo, según Vecino (2006). La capacitación del personal para el manejo de los sistemas, si bien, representa un costo adicional en la nómina, sin embargo, esto se ve reflejado como una inversión generadora de beneficios futuros para la empresa.

En este punto, se vuelve indispensable diferenciar las industrias dedicadas a la producción que hacen uso de materia prima(para generar productos terminados) de una empresa comercial (dedicada a la venta y distribución de productos ya elaborados), debido principalmente a que las estrategias competitivas que se puedan generar en ambos casos representan grandes diferencias en cuanto al manejo de los productos, estructura de costos, y atención al público; por lo que al examinar ventajas competitivas, se debe analizar un sector en específico, en este caso dirigiendo estrategias al sector comercial, con el fin de analizar la influencia de los sistemas de información gerencial en el campo competitivo.

En cambio en una empresa comercial no tiene que ser únicamente de una categoría, pues existen empresas mixtas, que pueden ser comerciales, industriales y/o de servicios; como en el caso de las empresas que compran y venden electrodomésticos o herramientas y por tanto son comerciales, pero al mismo tiempo prestan servicios de reparación y mantenimiento de los productos vendidos lo que las convierte también en empresas de servicios.

Es claro que cada empresa presenta particularidades que la identifican y por ende, no existirán dos estrategias iguales, debido a que cada empresa tiene objetivos, recursos, capacidades y alcances distintos. Las empresas que siguen estrategias similares comparten en gran medida una historia similar, lo que implica que comparten el proceso de absorción y desarrollo de nuevos recursos y capacidades. La diferenciación de estrategias surge porque es posible agrupar a distintas empresas según sus estrategias. La realización de una investigación sobre estrategia empresarial requiere realizar algunas formas de agrupamiento basándose en el grado de similitud de las estrategias implementadas por las empresas. De acuerdo con lo antes mencionado, para Smith (1837) señala que toda estrategia es igual o lo opuesto, entendiéndose que no existen dos estrategias similares y, en consecuencia, no podría realizarse generalización alguna.

Siendo así, los administradores se hallan en la tarea de determinar cómo la institución puede constituir sistemas de información de importancia estratégica, asumiendo retos, en el caso de que ventajas competitivas arrojadas por el sistema no sean lo suficientemente atractivas como para generar utilidades a largo plazo. La competencia puede contraatacar y copiar los sistemas estratégicos, por esto, es fundamental que la gerencia se mantenga

actualizado en lo que al tema de vanguardia se refiere, es decir, se debe tratar de innovar, considerando unas condiciones de mercado cambiantes, dentro del medio ambiente económico de los negocios, adaptándose a las nuevas tecnologías así como a las exigencias de los clientes.

Actualmente la Alta Gerencia está destinada a ampliar los horizontes de planificación y a la toma de decisiones bajo grados de incertidumbres cada vez mayores, a causa del aumento de la competencia en el medio empresarial, y a la disminución en la disponibilidad de los recursos. Sin duda, esto conduce a la necesidad de precisar la información, en torno a la toma de decisiones acertadas, lo que consiste en elegir entre varias alternativas, entendiendo que las consecuencias de las decisiones pueden ser inciertas.

Competitividad, clientes y calidad de servicio

Hacer referencia a éstos indicadores resulta de vital importancia dentro del contexto de las empresas pues se constituyen en si mismas los factores que se pretenden impactar con el uso eficiente de los Sistemas de Información gerencial.

Valero (2004) considera que una empresa es competitiva si, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios, que puedan superar con éxito la prueba de los mercados, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta real de sus empleados y propietarios. La idea de competitividad empresarial supone además que las empresas compiten entre sí en búsqueda de la aceptación colectiva, con el fin de ubicarse de la mejor manera posible en el marco de la existencia, mediante una oferta de productos o servicios mayor o igual que la demanda, a través de una producción destinados a atender necesidades humanas.

No cabe duda que el término competitivo, adquiere cada vez mayor relevancia en el campo empresarial, como resultado de las nuevas exigencias en los contextos económicos actuales, en el que las empresas involucran esfuerzos coordinados constantes por controlar el monopolio comercial, mediante la oferta de determinados productos o servicios destinados a los consumidores, implementando estrategias que inciten a que los clientes prefieran los productos de una empresa y los compren, debido a la creación de confianza y satisfacción, reflejados en la eficiencia productiva y la calidad de los mismos. Con relación a esto, Musik y Romo (2005), manifiestan que la competitividad deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costos menores a los de sus rivales en una misma actividad u ofertando productos que presenten un valor más elevado.

Para las empresas la competitividad es cada vez más un asunto de estrategias y estructuras orientadas a conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados. Mathews (2009), lo señala, como la capacidad que tiene una organización, pública o privada,

con o sin fines lucrativos, de mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición socioeconómica en el ámbito en que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.

La competitividad se logra conociendo el estado organizacional actual y comparándolo con las demás empresas, identificando las debilidades y fortalezas para la toma de decisiones desde una perspectiva estratégica destinada a afianzar nuevas ventajas competitivas. De este modo, Lombana (2006), expone un concepto comparativo entre las empresas en el ámbito regional que buscan la creación y agregación de valor, utilizando las estrategias gerenciales apropiadas para generar prosperidad sostenida en los niveles macro, meso y micro.

En la empresa, se crea un vínculo entre ella y su cliente, pues se persigue su felicidad y consumo permanente. Al respecto, Soriano (1994) Para que esto conquiste se debe lograr una cantidad de acciones, que al final resultan a la perfecta relación organización- cliente. Dicha relación comienza determinando el cliente clave o público objeto, estableciendo sus necesidades y valor que representa para la empresa: considerando que el tiempo invertido en su capacitación será recompensado al momento de percibir los ingresos por prestarle servicios.

Las empresas privadas persiguen un lucro el cual se genera en el momento en que se realiza una contraprestación de servicios, donde un cliente procede a intercambiar recursos monetarios por recibir la atención personalizada de la organización, es decir, hacer uso de los servicios que esta ofrece, ahora bien, contraprestación mencionada con anterioridad reafirma que los clientes son el motor que pone en marcha toda la organización, puesto que los objetos que se propone cada una de las empresas al momento de su creación van dirigidos netamente hacia un público específico que será el encargado de adquirir los bienes y servicios que ella ofrezca. Las acciones que se ejecutan van dirigidos a captar y mantener una cartera de clientes que representan una fuente continua de ingresos, traduciéndose como estabilidad a la empresa.

En cuanto a servicio al cliente, el uso de sistemas juega un papel fundamental, permitiendo que la información sea recíproca, mediante la obtención de datos del cliente, se pueden analizar sus estándares, recurrencias y gustos por los distintos artículos ofertados, así como también, las empresas pueden proporcionar información a través de catálogos electrónicos que permiten una mejor interacción con los usuarios. De acuerdo con esto, Bateman y Snell (2000), resumen los servicios como la velocidad y confiabilidad con la que una organización puede proveer lo que piden los clientes.

Los servicios para Zeithaml y Bitner (2002), reflejan una acción o proceso que busca satisfacer necesidades, sin ser un elemento tangible o de lo cual se pueda tener propiedad. En este sentido la función principal del servicio al cliente es la de respaldar o ejecutar acciones, las cuales apoyen la compra o mantenimiento de algún bien.

De acuerdo con Vértice S.L. (2008), la calidad del servicio indica el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave, resaltando que el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera obtener además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y representación del mismo.

Queda expresada entonces, la calidad del servicio como el grado de satisfacción que experimenta el cliente durante y después de hacer uso de los servicios ofertados por la organización. En este sentido, la sensación experimentada es el elemento principal que sirve como base para medir la calidad, esta puede ser positiva o negativa, como lo expone Vértice. S.L considerando factores como: La posibilidad de opción, la disponibilidad, el ambiente, la actitud del personal, sumándose el riesgo percibido al escoger el servicio, unido a la imagen y a la representación de la empresa y otros. Los resultados de un cliente satisfecho, permite que este permanezca leal más tiempo, haga referencia en términos favorables de la empresa y de sus productos y proporcione ideas sobre productos o servicios a la empresa.

Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva consiste en una o más características que posee una empresa, que pueden manifestarse de diversas formas, ya sea, a través de su imagen, prestación adicional de un producto, ubicación privilegiada presentando más valor en los mercados o bien sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto, lo que quiere decir entonces que la ventaja competitiva simboliza alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere u otorga la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Una empresa es una serie de funciones (investigación, desarrollo, producción, mercadotecnia, canales) de los cuales, puede obtenerse información valiosa a través del análisis de los procesos, y de cómo se llevan a cabo frente a la competencia, con el fin de poder construir un conjunto de ventajas, que pueden ser presentadas en forma cuantitativa, estableciendo menores costos o bien sea, en forma cualitativa, involucrando la calidad de los servicios, atención al público además del uso de nuevas tecnologías.

Así mismo la ventaja competitiva es reflejada cuando una compañía le agrega valor al producto, lo que representa un plus para la empresa, le da una característica extra a la misma en comparación a las demás compañías competidoras. Entre ellas se encuentran:

- Fabricación del producto mejor logrado en el mercado.
- Proporcionar un servicio superior y de plena satisfacción al cliente.
- Costos más bajos que los competidores.
- Ubicación geográfica de producción y comercialización técnicamente adecuada.

- Experiencia tecnológica y uso apropiado.
- Incorporación de características y estilos con mayor atractivo para el consumidor.
- Capacidad de llevar nuevos productos al mercado con mayor rapidez.
- Desarrollo de competencias únicas en técnicas de fabricación
- Innovar y mejorar los niveles y estándares de producción y comercialización.
- Lograr una combinación de calidad, buen servicio y precio razonable.
- La inversión agresiva debidamente estudiada, contribuye a una Ventaja Competitiva Sostenible, generando confianza en el consumidor y permitiendo maximizar la rentabilidad.

Porter (1980), nos dice que una empresa alcanza ventajas competitivas cuando obtiene rendimientos superiores; es decir, cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para proveer un determinado bien o servicio, considerando la estructura del sector y de su capacidad para crear y capturar valor. Ante tales planteamientos, se reconoce una mayor relevancia, a la competencia basada en la diferenciación (calidad, servicio, marca, innovación, adaptabilidad de los productos a los requerimientos de los clientes). Con relación a los recursos estratégicos y ventajas competitivas estos se encuentran dentro de los sistemas estratégicos y tienen como finalidad promover la sobrevivencia y prosperidad de la institución.

Los sistemas estratégicos de información pueden ayudar a la empresa a superar la competencia de diversas maneras, mediante el desarrollo e impulso de nuevos productos y servicios apuntando a distintos sectores de mercado evitando que clientes y proveedores cambien a la competencia, con relación a esto la empresa debe valerse de mecanismos con el fin de identificar áreas donde los sistemas de información puedan proporcionar ventajas, y para esto es necesario entender la relación de la empresa con su entorno. De acuerdo con lo anterior, dos modelos de empresa y su entorno han sido utilizados para identificar áreas en donde los sistemas de información puedan proporcionar ventajas sobre la competencia estos son el modelo de cadena de valor y el modelo de fuerzas competitivas.

Para Porter (1980) El modelo de cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los competidores en el sector en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor ingreso posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los competidores. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas).

El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional.

Una ventaja competitiva puede alcanzarse al estimular la capacidad de la empresa de tratar con clientes, proveedores, productos y servicios sustitutivos y nuevos concurrentes a su mercado, lo que a su vez puede modificar la balanza de poder entre la compañía y otros competidores en el sector industrial a favor de la empresa.

Las empresas pueden usar cuatro estrategias competitivas básicas para lidiar con estas fuerzas de la competencia:

- *Diferenciación de producto*: creando lealtad hacia la marca al desarrollar proyectos nuevos y únicos que no puedan ser duplicados fácilmente.

- *Diferenciación orientada*: aperturando nuevos sectores del mercado donde pueda desarrollarse de mejor manera que sus competidores.

- *Desarrollar ligas estrechas con competidores y proveedores*: con el fin de atar a los clientes con los productos de la empresa y a los proveedores a un calendario de entregas estructurado y

- *Transformarse en productor de bajos costos*, evitando que nuevos competidores entren en sus mercados, sin sacrificar la calidad ni el nivel del servicio.

Una de las formas de medir la competitividad es por medio del costo de capital, lo que podríamos denominar una ventaja cuantitativa.

Si el retorno anual de una empresa supera el costo de capital, normalmente se afirma que dicha empresa ha alcanzado la ventaja competitiva. Sin embargo, es preciso tener presente que la ventaja competitiva siempre se calcula basado en el rendimiento promedio del sector, superar el costo de capital puede no ser suficiente para obtener ventaja competitiva si todos en el sector también lo hacen.

Para Porter (1996), la aritmética de la rentabilidad superior representa entregar mayor valor, permitiendo a una empresa cobrar mayores precios unitarios, por lo que una mayor eficiencia da como resultado costos unitarios promedio más bajos. En última instancia, todas las diferencias entre las empresas en términos de costo o precio se originan por las diversas actividades encargadas de crear, producir, vender y entregar productos o servicios. Visitar clientes, ensamblar productos finales y capacitar a los empleados, resultan también, dentro de las actividades generadoras de costos y valor a los productos.

Así mismo existen factores que de una u otra forma no son tangibles, pero se encuentran inmersos en el valor agregado al producto; representando elementos que simbolizan ventajas cualitativas ante la competencia, ya que los clientes los consideran relevantes al realizar su elección.

Dentro de estos se mencionan, los servicios adicionales ofrecidos por la empresa, bien sea, la atención al público, así como la asesoría personalizada son fuente de agrado a los usuarios, sumándole a esto la accesibilidad, variedad y calidad de productos, ubicación del establecimiento, manejo de tecnologías que permitan el intercambio de información con los usuarios, acompañado de una buena publicidad hacen la diferencia a la hora de pretender un buen posicionamiento en el mercado.

De acuerdo con Porter (1996) la generación de ventaja competitiva radica en la forma en que una empresa diseña y ejecuta sus actividades, es necesario tener presente el encaje y la suma de todas y cada una de ellas, considerándolas por separado, para denotar de esta manera la generación de una ventaja. El uso de medios sistemáticos con relación a ventajas competitivas, permite examinar y vincular las distintas actividades que se realizan en la empresa además de facilitar el manejo de su interacción. Entre ellos:

- Características observables (tamaño, forma, color, diseño, tecnología)
- Rendimiento en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia.
- Complementos al producto principal (servicio pre-venta y post-venta, rapidez)
- Características intangibles (consideraciones sociales, emocionales y estética).

El análisis de estas ventajas, es posible mediante el desglose de las funciones de la organización, tomando en cuenta que una ventaja nace de muchas actividades discretas que comprenden diseñar, fabricar, comercializar, entregar y promocionar el producto, fomentando de esta manera una posición relativa en costos, sentando bases en materia de diferenciación, como resultado de factores heterogéneos, procedentes del diseño exclusivo, presencia de calidad e implementación efectiva de un sistema, que permita agilizar como en el caso de la recepción de pedidos.

En el sentido o acepción cualitativa, se torna indispensable considerar la cadena de valor como herramienta básica para ello, ya que permite dividir la compañía en sus actividades estratégicas relevantes con el fin de entender las áreas potenciales que simbolicen o representen una diferenciación.

Estrategias Competitivas

Una estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos; son acciones que buscan mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado en el cual se

desempeñan. Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Porter(1996) describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria; acciones que son la respuesta a cinco fuerzas competitivas que el autor indica como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa; identificando tres estrategias genéricas que pueden utilizarse individualmente o en conjunto, que permiten crear a largo plazo una posición defendible sobrepasando el desempeño de los competidores en una industria:

- *El liderazgo en costos totales bajos:* El nivel de costo es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficio una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado.
- *La diferenciación:* En este sentido, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido.
- *El Enfoque:* Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

Sistemas de Información Estratégicos

Dependiendo de las necesidades que detecte la gerencia en su continua labor de mantener a la vanguardia la organización, se establecerán las estrategias empresariales que contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio. Gracias a la globalización de la información, las nuevas tecnologías permiten adaptar los datos en pro de la prosecución de las metas establecidas, a través del uso eficaz de métodos que faciliten el manejo de los procedimientos, así como la creación de políticas y estrategias, resultado del proceso de toma de decisiones.

Con relación a esto, es necesario diferenciar los (sistemas estratégicos de información) de (los sistemas estratégicos para directivos), este último se enfoca principalmente en problemas de toma de decisiones a largo plazo. Los sistemas estratégicos de información pueden ser usados por otros niveles de la institución, desde el nivel operativo, siendo de mayor alcance y capaces de modificar metas, productos, servicios y relaciones internas o externas de la empresa.

De acuerdo con Hernández (2012), Los sistemas de información estratégicos consisten en manejar la información procesada de una organización de modo que se pueda utilizar para ser competitivos renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo propuestos; dichos sistemas además constan de múltiples funciones y surgen por la necesidad de integración de procesos como resultado del desarrollo de la industria del software; a pesar de que son altamente costosos presentan gran alcance, típicamente su forma de desarrollo es a base de incrementos y a través de su evolución dentro de la organización; es decir, se inicia con un proceso o función en particular y a partir de ahí se van agregando nuevas funciones o procesos.

Para Hernández (2012), estos sistemas pueden ser integrales, modulares o adaptables de acuerdo al uso que se le especifique.

En este sentido, los Sistemas Integrales permiten controlar los diferentes procesos de la compañía entendiendo que todos los departamentos de una empresa se relacionan entre sí, es decir, que el resultado de un proceso es punto de inicio del siguiente.

Los Sistemas Modulares, entienden a una empresa como un conjunto de departamentos que se encuentran interrelacionados por la información que comparten y que se genera a partir de sus procesos.

Por otra parte los Sistemas Adaptables, son diseñados con el fin de adaptarse a la idiosincrasia de cada empresa.

Entre los beneficios de implementar este tipo de sistemas en una organización son: la integración de información financiera, así como las órdenes de clientes (ventas, inventario, producción, distribución, facturación y cartera), permitiendo además estandarizar y acelerar los procesos de manufactura y de recursos humanos, reducir inventarios, y mejorar la plataforma tecnológica.

Al momento de planificar, desarrollar e implantar los sistemas de información estratégicos la empresa debe realizar un alineamiento de la estrategia global y los sistemas de información estratégicos, identificando las principales necesidades y evaluando los distintos métodos de satisfacción, teniendo presente en todo momento cuáles son las tecnologías de información disponibles en el mercado y como éstas pueden utilizarse. Además deben definirse claramente cuáles son los objetivos de los sistemas de información estratégicos, el proceso de desarrollo de los sistemas de información estratégicos afectará en gran medida al éxito o fracaso de la organización; las organizaciones tendrán que adecuar dichos sistemas a sus recursos de capital y las necesidades de la organización.

Conclusiones

La competitividad solo es posible si se afianza la relación con el cliente, quien al fin y al cabo es quien decide si llevar o no un determinado producto, reiterando que no solo se trata de lo que se venda, sino del valor y la imagen que ofrezca a los usuarios además de los productos; es un conjunto de elementos que pueden ser considerados de la manera más efectiva y de forma oportuna mediante el uso de sistemas de información gerenciales, que permiten a la empresa tener el conocimiento no solo de las transacciones sino también de la organización como un todo, englobando procedimientos relacionado con las actividades, internas y externas, así como con los empleados y usuarios, mediante el análisis de los datos obtenidos por el sistema, que permiten tomar las decisiones más acertadas, como en el caso de la vista única integrada del cliente, proporcionando información disponible en tiempo real, mejorando el conocimiento y entendimiento de los clientes y prospectos, a través de prácticas estandarizadas, automatización de tareas de alto consumo de tiempo, datos del producto y canalización de las sugerencias.

Por otra parte la reducción de los costos de los procesos empresariales sigue siendo una actividad de primera importancia en cuanto a la generación de ventajas competitivas de una compañía, proporcionando una mayor libertad de movimiento en los márgenes de ganancia y en los procesos de políticas de precios. Pero hay otras actividades que también generan preferencias de los consumidores por determinado bien o servicio como lo pueden ser: la calidad, lo llamativo del empaque, lo usable del empaque, la confiabilidad en los tiempos de entrega, la tradición de buen funcionamiento de la marca, la buena atención que reciba el consumidor por parte del personal de la empresa, lo innovador del producto o servicio, entre otros. En general, actividades que satisfagan las necesidades de los clientes. Todas estas actividades ayudan a que el cliente mantenga su relación con la empresa, y además permite la captación de nuevos consumidores.

Los sistemas de información estratégicos son un punto a favor de las empresas representando la vanguardia en la tecnología del manejo de información óptima, ya que permiten tener un mayor control sobre las necesidades de la empresa. Se debe acotar que dichas estrategias pueden ser copiadas o adoptadas por la competencia, por lo que es necesario continuar innovando en búsqueda de nuevas propuestas que sean de agrado para los consumidores, reflejo de vanguardia empresarial, evitando quedarse posicionado en una idea fija.

Referencias

Bateman y Snell (2000). Administración: una ventaja competitiva. México. Editorial McGraw Hill.

- Carrasco (2004). **Toma de decisiones y desarrollo organizacional**. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-y-desarrollo-organizacional/>
- Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la teoría general de la administración**. Caracas. Editorial McGraw Hill.
- Czinkota, M.R. y kotabe, M. (2001). **Administración de la mercadotecnia**. Editorial Thomson learning.
- Hellriegel, D y Slocum, J. (2004). **Comportamiento organizacional**. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147117764009>
- Hernández, C. (2012). **Sistemas de información estratégicos**. Recuperado de: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/07/sistemas-de-informacion-estrategicos/>
- Laudon, K y Laudon, J. (2012). **Sistemas de información gerencial**. México. Editorial Pearson Educación, Decimo segunda Edición.
- Lombana, J. (2006). **Marco analítico de la competitividad**. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64612291002.pdf>.
- Martínez, P. (2001). **Tecnología, informática e investigación**. Recuperado de: <http://edutecunefa.blogspot.com/2010/11/sistemas-de-informacion.html>
- Mathews, J. (2009). **Competitividad .El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las pymes**. Recuperado de: <http://www.crecemype.pe/Crecemype/docs/COMPETITIVIDAD.pdf>
- Musik, G. y Romo, D. (2005), **Documentos de trabajo en estudios de competitividad**, México. Editorial ITAM.
- Peña, A. (2006). **Ingeniería de Software: Una Guía para Crear Sistemas de Información**. Recuperado de: file:///C:/Users/ASPIRE4333/Downloads/Ingenieria_Software.pdf
- Peralta, M. (2008). **Sistema de Información**. Recuperado de: <https://sistemasdeinformacion.wikispaces.com/Definicion+de+un+Sistema+de+Informacion>
- Porter, M. (1980). **Ser Competitivo**. España. Editorial Deusto.
- Porter, M. (1996). **¿Qué es la estrategia?** Primera edición. E.E.U.U. Harvard Business Review.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración**. Octava edición. México. Editorial Pearson Educación.

Smith, A. (1837). **La competitividad de las naciones en un enfoque convencional, la teoría de la ventaja absoluta**. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2005/cac/4.htm>

Soriano, S. (1994). **La lealtad de sus clientes**. Madrid, España, Editorial Díaz de Santos.

Vecino, J (2006).**El desafío de la formación gerencial**. Recuperado de: <http://www.asesoriajmv.com/>

Zeithaml V, y Bitner M. (2002). **Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa** segunda edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Zorrilla.P (2006). **La formación como elemento de competitividad empresarial**. Recuperado de: <http://asesoriajmv.com>



REVISTA ELECTRÓNICA LAC (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen 1, Enero-Junio 2018, pp: 54-68
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE LA AUTOESTIMA

DAYANA LEON

dayaleon1609@gmail.com

LUIS IMITOLA

luis_imitola_7@hotmail.com

Universidad de Oriente

Porlamar, Estado Nueva Esparta, Venezuela.

Resumen

La Programación Neurolingüística (PNL) como herramienta para el desarrollo de la autoestima es un enfoque de comunicación, desarrollo personal y psicoterapia, sus creadores sostienen que existe una conexión entre los procesos neurológicos (neuro), el lenguaje (lingüística), y los patrones de comportamiento aprendidos a través de la experiencia programación, por ello, es importante puesto que la autoestima está relacionada con la salud, y la carencia de la misma está asociada con la enfermedad. Se puede observar que con la PNL se realizan procesos neurológicos y lingüísticos para poder aumentar la autoestima y alcanzar un nivel de satisfacción tanto personal como en el ámbito laboral, aunado a esto, se pueden evitar diversas enfermedades tales como la depresión o la ansiedad por los bajos niveles de autoestima.

Palabras clave: Neuro, Lingüística, Comportamiento, Salud, Autoestima

Abstract

Neurolinguistics Programming (NLP) as a tool for the development of self-esteem is an approach to communication, personal development and psychotherapy, its creators maintain that there is a connection between neurological processes (neuro), language (linguistics), and patterns of behavior learned through the programming experience, therefore, it is important since self-esteem is related to health, and the lack of it is associated with the

disease. It can be seen that with NLP neurological and linguistic processes are carried out in order to increase self-esteem and reach a level of personal satisfaction as well as in the workplace, in addition to this, various illnesses such as depression or anxiety for children can be avoided. Low levels of self-esteem.

Keywords: Neuro, Linguistics, Behavior, Health, Self-esteem.

Introducción

La PNL nació en la década del 70 en la Universidad de California, en Santa Cruz, EEUU, como resultado de la colaboración entre John Grinder, doctor en Filosofía y profesor adjunto de Lingüística en la Universidad de La Programación Neurolingüística como herramienta para el desarrollo de la autoestima.

La presente investigación especifica el nivel de incidencia de la aplicación de un programa para el desarrollo de la autoestima que utiliza como herramienta la programación Neurolingüística (PNL), sobre la autoestima de cada individuo.

Por otro lado, detalla las actividades realizadas para validar la hipótesis del trabajo, que sostiene que: “La aplicación de un programa destinado al desarrollo de la autoestima, que utilice como herramienta la PNL, incide positivamente en el incremento de la misma y por lo tanto en la salud de los individuos”.

A continuación se presentaran varias secciones donde se indica cada proceso que nos brinda la Programación Neurolingüística (PNL) para enfrentar nuestros miedos, ansiedad, depresión, frustración entre otras emociones que no nos permiten avanzar en nuestra vida cotidiana, logrando así que tengamos bajo autoestima. Aquí aprenderás a desarrollar tus habilidades utilizando las técnicas adecuadas de la programación neurolingüística, para que dejes de ponerle limitantes a tus capacidades y a tus sueños, cree en tí, se tú mismo y tendrás una vida llena de éxitos.

Programación Neurolingüística

¿Qué es la Programación Neurolingüística?

La Programación Neurolingüística (PNL) es un modelo de comunicación conformado por una serie de técnicas, cuyo aprendizaje y práctica están enfocados al desarrollo humano.

Sostiene que en última instancia toda conducta humana se desarrolla sobre una “estructura” aprendida, la cual puede ser detectada para ser modelada por otras personas y obtener con ello similares resultados.

Por ello, según Bandler y Grinder (1993), expresa que la PNL es:

1. Programación: se refiere al proceso de organizar los elementos de un sistema (representaciones sensoriales), para lograr resultados específicos. Es decir, incorporamos y ejecutamos programas. El cerebro actúa como una gran computadora, cuando nacemos apenas tenemos un sistema operativo, pero con el tiempo y las experiencias que ingresan por nuestros cinco sentidos, incorporamos programas. Algunos de ellos son muy útiles pero otros no tanto, solo que están ahí porque tienen una ganancia secundaria.
2. Neuro: (del griego “Neurón”, que significa nervio), representa el principio básico de que toda conducta es el resultado de los procesos neurológicos.
3. Lingüística: (del latín “Lingua”, que quiere decir lenguaje), indica que los procesos nerviosos están representados y organizados secuencialmente en modelos y estrategias mediante el sistema del lenguaje y comunicación. Es decir, es el lenguaje corporal como el lenguaje verbal el que permite realizar lo explicado anteriormente.

De acuerdo a lo anterior, vale destacar que en la PNL, las experiencias vividas son captadas por los cinco sentidos y a su vez procesadas por el sistema nervioso el cual cumplirá la misión de representar internamente dichas experiencias para otorgarle significado a cada una a través de su estructuración a nivel lingüístico por medio de las palabras que logran transmitir emociones, sensaciones, sentimientos e incluso sonidos u olores, así como lo afirma Cudicio (2003, p.35): “la PNL se puede definir como un conjunto de técnicas de estudio sobre comunicación, estructura de experiencia subjetiva que tiene como objeto conseguir una mayor comprensión de las relaciones humanas en cualquier nivel”.

Según, Robbins (1991), considera que la PNL es el estudio de cómo el lenguaje, tanto el verbal como el no verbal, afecta el sistema nervioso, es decir, que a través del proceso de la comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

En este orden de ideas, la programación neurolingüística es un conjunto de métodos y técnicas que permiten a las personas conseguir sus objetivos en diferentes campos de una manera rápida y eficaz, además funciona como un modelo de comunicación, que nos explica el comportamiento humano. Por otro lado, nos muestra que estrategias internas seguir para estar tristes, alegres, deprimidos, eufóricos, motivados, lo que permite que a través de estas estrategias, podemos gestionar una forma mucho más eficaz de nuestros estados emocionales.

Los seres humanos no conocen la realidad tal como es, sino que cada uno representa la realidad de manera subjetiva en función de las experiencias, se crea un mapa de la realidad, que es diferente para cada persona, a través del cual se actúa en el día a día.

Según Robert Dilts explica que el sistema humano y su organización pueden ser comprendido a través del estudio de los niveles lógicos o neurológicos como grados o niveles mentales en los que existen los humanos, siendo estos aportes después del Metamodelo del Lenguaje la más completa aportación que se ha realizado a la P.N.L. (Programación Neuro Lingüística), ya que rigen los mecanismos de los procesos de Aprendizaje, cambios y comunicación de los seres Humanos.

De acuerdo con el autor, los niveles lógicos se clasifican en seis estructuras independientes y a la vez inseparables del todo, como son: Espiritual, Identidad, Creencias, Capacidades, Comportamientos y Ambiente. Se hará mención solamente de dos niveles considerados claves para abordar la autoestima:

Los valores y creencias personales constituyen la base de la personalidad del individuo, a tal respecto para ilustrar ambos conceptos vale destacar lo que refieren O'Connor y Seymour (2000, p. 147): “Los valores son todo aquello que es importante para nosotros en nuestra vida”, sea un bien espiritual, algún principio asumido por la crianza, o costumbres arraigadas por la cultura, el ser humano posee en el valor, un eje movilizador que le impulsa a actuar de una determinada manera y no de otra.

En consonancia, Cudicio (2006, p. 101), “los valores se desprenden de las creencias y ellas determinan los criterios que habrán de ser satisfechos por el conocimiento”, siendo así, cada persona obedecerá a un valor y su comportamiento estará en consonancia con su

creencia inicial, lo cual le definirá en su esencia y permitirá prever sus acciones; pues cuando se logran conocer los criterios, valores y creencias de una persona, también se puede influir en el comportamiento de la misma, haciendo sugerencias oportunas acordes con los datos percibidos.

Continuando con las conceptualizaciones de estas habilidades de PNL, O'Connor y Seymour (2000, p.143) definen a las creencias como: "Generalizaciones que nos hacemos a propósito de nosotros mismos, de otras personas y del mundo que nos rodea". A este respecto, cabe afirmar que las creencias funcionan como autorizaciones de la misma persona para desarrollar sus habilidades, las mismas poseen valor tanto en cuanto se conviertan en una verdad contundente y no en hipótesis descartable en el tiempo, por tanto podrían ser impulsoras o limitantes.

De esta manera se llega a creer realmente que no existen errores o equivocaciones, solo resultados de los cuales se puede aprender. Del modo que, en palabras de Carpio y Perera (2009, p. 40), "cada persona tiene todos los recursos que necesita", otra creencia que puede ayudar a cambiar el propio punto de ver las situaciones, puesto que las experiencias vividas brindan recursos, conocimientos y habilidades para obtener distintos resultados.

Creencias: Las diversas ideas que pensamos que son verdad y empleamos como base para la acción diaria, pueden ser permisivas o limitativas, unidas al sistema nervioso autónomo las cuales producen respuestas inconscientes (frecuencia cardíaca, pulso). "Las creencias son la base de nuestra Autoestima. Creer en sí mismo, convencerse de que se es valioso como persona, abandonar la convicción de ser tímidos o inseguros: todo esto determina la propia Autoestima y el poder obtener el éxito en nuestras vidas. Por ello, tu autoestima depende de las creencias que tienes sobre ti mismo y sobre el mundo que te rodea".

Utilizando las técnicas de PNL podemos lograr que en nuestra vida cotidiana tengamos una autoestima elevada, ya que nuestros pensamientos deben ir en función de metas y proyectos que influyan en nuestra vida positivamente, aunado a esto, si mantenemos pensamientos positivos podemos alcanzar nuestro desarrollo tanto personal como profesional, así como también mejorar nuestras relaciones interpersonales, ya que si tenemos dominio de nuestra mente podemos proyectar una actitud positiva que motive a los individuos que nos

rodean a mantener un estado de ánimo alegre, y de esta manera crear un ambiente que genere confianza y permitiéndonos un mejor desempeño laboral del día a día de manera satisfactoria.

Propósitos

Uno de los principales propósitos de la PNL es averiguar cómo es nuestro mapa de la realidad y encontrar el modo de intervenir sobre él, en aras de establecer los cambios necesarios que amplíen las posibilidades de éxito en nuestros objetivos, en la aplicación de PNL hay que estar preparado para la acción, tener una actitud de curiosidad activa, grandes dosis de perseverancia, una mentalidad científica que nos lleve a indagar qué hay detrás de cada conducta y un profundo deseo de cambio y de conseguir lograr los objetivos que nos proponamos. El individuo que tiene el comportamiento más flexible, es el que tiene más garantías de éxito. Y por supuesto, si queremos conseguir un cambio, tendremos que ser capaces de modificar nuestro modo de actuar porque una de las premisas fundamentales en PNL, ya que si seguimos haciendo lo mismo, obtendremos el mismo resultado. El objetivo de la PNL no es cambiar nuestra realidad, sino modificar el mapa por el que nos regimos y por el que percibimos dicha realidad, de modo que seamos capaces de percibirla de otra manera que nos permita ser más felices o más eficaces.

La aplicación de la PNL abarca una amplia variedad de campos desde el crecimiento personal, ventas, comunicación interpersonal, educación, terapia, salud, entre otros, consiguiéndose cambios rápidos y eficaces.

- A través de esta técnica podemos facilitar la comunicación en general, lo que es aplicable tanto al mundo de las ventas, al ámbito de la empresa para favorecer el liderazgo y la dirección de grupos humanos,
- También es muy útil en el campo de la enseñanza y la vida cotidiana,
- Facilita el acceso a recursos que estaban en la persona pero de los que no era consciente o los tenía desaprovechados, lo que capacita para conseguir objetivos que parecían inalcanzables.

Por otro lado emplear adecuadamente esta herramienta que proporciona PNL mejora la salud al conseguir superar estados emocionales negativos (depresión, fobia) y facilita desprenderse de hábitos tóxicos (tabaco, alcohol, droga). Potencia también la seguridad personal, lo que permite la superación de timidez, complejos y situaciones traumáticas,

también cambia los esquemas de creencias negativas por positivas, lo que permite liberarse de comportamientos limitantes.

Incrementar la Autoestima

¿Cuáles son las características fundamentales de la PNL para incrementar la autoestima de un individuo?

- Presenta un enfoque bien práctico, poderoso y efectivo para lograr una mejora personal, a través de técnicas que modifican la conducta de una persona.
- Es una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, de efectividad demostrada en ámbitos como la comunicación, la negociación, donde es necesario lograr una sintonía entre las personas y poder persuadir e instalar nuestros puntos de vista.
- La PNL tiene recursos que permiten lograr que el ser humano realmente logre un crecimiento personal, aplicándola en su vida cotidiana.
- Es en esencia, un aprendizaje acelerado a través de modelar-copiar conductas de personas de excelencia, es decir, personas que ya están obteniendo resultados exitosos y que con la PNL se puede aprender a “descifrar” todo en beneficio propio, para aplicarlo y lograr resultados similares rápidamente.

Utilizando las técnicas que ofrece PNL una persona satisfecha con sus logros y que tiene confianza en sí misma aprende a comunicarse mejor con la gente, a saber cómo persuadir e influir en los demás obteniendo así resultados sorprendentes en su día a día, además genera mayor abundancia, más amistades, y puede sentir mayor seguridad y confianza total.

Presuposiciones de la PNL que proporcionan una base para la creación de una alta autoestima

1. El individuo debe auto apreciarse, conocer su importancia, y saber el nivel de su autoestima.
 - Demasiado a menudo nos centramos sólo en nuestros fracasos en lugar de reconocer y aceptar nuestros éxitos.
 - Dos recursos internos importantes para alcanzar una buena autoestima son: nuestra capacidad de aprender y nuestra capacidad de adaptación. Con la

capacidad de aprendizaje y la flexibilidad podemos mantener una alta autoestima.

- La PNL se centra en lo positivo. Se centra en lo que queremos en lugar de lo que no queremos.

2. El individuo debe ser responsable.

- Las personas con alta autoestima asumen la responsabilidad de sus vidas. Las personas con baja autoestima se convierten en víctimas de las circunstancias.

La responsabilidad es un elemento fundamental en el fortalecimiento personal.

El principio de la PNL que se aplica aquí es si lo que estamos haciendo no funciona, hay que hacer otra cosa. No se trata de hacer lo mismo, hacerlo más rápido o decirlo más alto. Hay que hacer otra cosa.

La programación neurolingüística (PNL) comienza con la suposición de que el cambio es posible y que el cambio puede ocurrir rápidamente. La manera más fácil de cambiar nuestra situación es cambiarnos a nosotros mismos. La PNL nos da las herramientas necesarias para hacerlo.

3. El individuo debe actuar de manera responsable hacia los demás.

- Las personas con alta autoestima tratan a los demás con respeto y dignidad. Las personas con baja autoestima a menudo tratan a los demás mal.

Un principio clave es entender las intenciones positivas de la otra persona. El supuesto es que hay una intención positiva detrás de nuestro comportamiento. Esto no quiere decir que el resultado de la conducta es positivo. Esto quiere decir que tenemos la intención de que nuestras acciones nos lleven a algo que percibimos como un beneficio positivo.

Este supuesto sólo tiene el poder de transformar las relaciones. La asunción de intenciones positivas nos permite separar la persona de su comportamiento.

Una persona con baja autoestima no actúa en las mejores condiciones para afrontar las dificultades cotidianas, ni para su propio desarrollo profesional. Concretamente, la baja autoestima parece actuar como fuente generadora de dificultades, relacionadas con su propio

desarrollo profesional. Se considera que un individuo debe ocuparse de la salud ligada a la calidad de vida y a la promoción del bienestar físico, social y mental.

Por otro lado la PNL se inscribe en la gran lista de nuevos paradigmas y ofrece formas más eficaces para aprender con placer, al proporcionar técnicas para integrar información y métodos para alcanzar mayor nivel de seguridad en uno mismo, aumentar la autoestima y mantener relaciones intra e interpersonales orientadas hacia el logro positivo de metas y aumentar la autoestima.

Modelos de Comunicación

Filtros del modelo de comunicación basados en la programación neurolingüística.

Un gerente tiene la responsabilidad de desarrollar una comunicación efectiva, así lo señalan Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 461), cuando advierten que en una organización, el gerente debe desarrollar la mejor comunicación, además de identificar los elementos que puedan hacer ruido en la claridad completa y comprensiva de los mensajes que son emitidos.

De acuerdo con lo afirmado, los seres humanos tienden a percibir la información del mundo externo a través de estímulos sensoriales, luego pasa a su estructura mental donde procura darle nombre a lo que percibe, de allí a la verbalización; sin embargo antes de que la persona emita algún juicio sobre lo que ve, oye, siente, huele, gusta, pasa por sus puntos de vista individuales que muchas veces están sesgados por experiencias personales, recuerdos, valores culturales, étnicos, creencias impresas desde la crianza, lo cual genera un respuesta particular a nivel lingüístico, corporal, lo cual constituyen también la forma de ser de un individuo, como lo define, Sambrano (2002, p. 43):

El lenguaje es la representación simbólica de la experiencia, una vez que a un símbolo lingüístico se le asigna una experiencia específica, se convierte en un elemento para manipular el ambiente y la experiencia misma, vemos el mundo a través de una serie de filtros y lo proyectamos a los hechos de acuerdo a las leyes causa-efecto que están involucradas en la gramática de la lengua que hablamos”.

En tal caso, dentro de una organización, existen relaciones interpersonales tejidas con seres que emiten mensajes, reacciones con tintes particulares que les definen como únicos, directores, empleados, personal que labora en la empresa e incluso los clientes, filtran de manera consciente o no, sus percepciones para emitir una respuesta que puede estar distorsionada, o cargada de significado para el que emite un mensaje, pero con otro sentido para el que lo recibe sea verbal o gestual, estos son los filtros que cada persona ha empleado tras sus experiencias y vienen siendo mecanismos que cada quien implementa para acomodar las vivencias dentro de su estructura mental.

Asimismo, es fácil pensar que las personas que comparten un mismo punto de vista se llevarán bien y entrarán en sintonía, en tanto que estas son herramientas que propone la PNL como bandera, de allí que la práctica haga la excelencia, compartir los propios valores y respetar el modelo de mundo de cada persona, es una tarea pendiente para los actores del hecho educativo.

En tal sentido, el director por poseer la responsabilidad de dirigir y de compartir dentro de una organización, de forma efectiva, debe atender a aspectos bien puntuales como lo señalan O'Connor y Seymour (2000, p. 56): "Para compartir y dirigir de forma efectiva, se debe prestar atención a la otra persona y ser lo bastante flexible en la conducta propia como para responder a lo que se ve y se oye. La PNL es el arte marcial de la comunicación: elegante, agradable y muy efectiva"; sin embargo, esta realidad pudiera ser una necesidad imperante en las organización. En consecuencia, tanto el director como los trabajadores, si están formados en las herramientas que brinda la PNL, han de valerse de toda esa teoría y apropiársela de manera práctica para tender juntos hacia el logro de sus metas como organización, lo que además permea su conducta a modo personal y se traducen actitudes maduras, conciliatorias, equilibradas, prestando atención a la otra persona y siendo flexible ante respuestas, reacciones o comportamientos inesperados que pueden estar fundamentados en apariencias e interpretaciones subjetivas de las mismas debido a los mecanismos involucrados en ese proceso de etiquetar experiencias.

- 1) A continuación se presenta una estructura de Metamodelo y junto a la misma múltiples ejemplos que servirán de apoyo para aclarar confusiones con lo anteriormente planteado.

**ANEXO PARA EL ABORDAJE
(PUEDEN PRACTICAR LOS DOS (AUTORES))**

EL CORAZÓN DEL METAMODELO	
<p>Para usar el meta modelo solo deberemos realizar la pregunta desafío correcta para una afirmación ambigua que queramos precisar. El empleo adecuado de las preguntas desafío posibilita tres procesos básicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Completar conscientemente la información faltante. 2) Ampliar los límites del modelo de la persona, incorporando alternativas y nuevos paradigmas. 3) 3) Corregir distorsiones perjudiciales. 	
<p>A continuación vamos a empezar a tomar contacto con los patrones que hay que tener en cuenta en el Metamodelo, junto con ejemplos sobre su uso:</p>	
<p>1.- Omisión simple: Faltan porciones de la experiencia original.</p>	<p>“Tengo miedo” ¿De qué/quién? “Me cuesta comunicarme” ¿Con qué/quién?</p>
<p>2.- Supresión comparativa: Se elimina con qué se compara una cosa o una persona.</p>	<p>“Es el mejor cantante” ¿Comparado con quién/cuáles? “Ella es mejor para mí” ¿Mejor que qué/quién?</p>
<p>3.- Nominalización: Un proceso que transcurre en el tiempo se transforma en un suceso, algo ya acabado, terminado. De algo en lo que podemos influir se pasa a una cosa que está fuera de nosotros, que no está bajo nuestro control. El desafío vuelve a recuperar la condición de proceso.</p>	<p>“No recibí ningún reconocimiento” ¿Cómo quieres ser reconocido? “Necesito amor” ¿Cómo necesitas amar o ser amada?</p>
<p>4.- Verbos inespecíficos: Aunque casi</p>	<p>“Victoria me hirió” ¿Cómo,</p>

<p>todos los verbos tienen algún grado de especificidad, en algunas oraciones eliminamos mayor cantidad de información.</p>	<p>específicamente, te hirió? “Trabajar me irrita” ¿Cómo, específicamente, te irrita?</p>
<p>5.- Falta de índice referencial: No se puede distinguir una persona o cosa. No se sabe cuál es el sujeto de la oración.</p>	<p>“Esto es pesado” ¿Qué es pesado? “Ellos no me quieren” ¿Quiénes no te quieren?</p>
<p>6.- Cuantificadores universales: Palabras como todos, nunca, nadie, cada vez que, siempre, etc. son generalizaciones. No dejan margen para la excepción. Hay dos métodos para desafiar las generalizaciones:</p>	<p>a. Enfatizar: ¿Todos, todos? b. Averiguar la excepción que contradiga la generalización: ¿Hubo alguna vez qué...? “Nadie me presta atención” ¿Nadie? “Siempre me hace lo mismo” ¿Hubo alguna vez que no te lo hiciera?</p>
<p>7.- Operadores modales: Son reglas o generalizaciones que el sujeto hace, basándose en su propio modelo del mundo. Indican que no hay salida ni alternativas posibles. Es importante desafiarlas para permitir la ampliación del modelo.</p>	<p>Operadores de necesidad: Tengo que, Debo, Es preciso, Es necesario. Necesito hacer esto para el lunes. Operadores de posibilidad: Es imposible, No se puede, No puedo. No puedo hablar con chicas Hay dos tipos de preguntas para desafiarlos. a) Ir de forma imaginaria al futuro para explorar las consecuencias: ¿Qué pasaría si lo hicieras? ¿Qué pasaría si no lo hicieras? ¿Qué podría ocurrir? b) Ir al pasado para averiguar las causas de la limitación: ¿Qué te lo impide? ¿Qué te tiene atado? ¿Por qué no lo haces? sería una pregunta poco eficaz, porque posibilita justificaciones y argumentos.</p>

<p>8.- Incorrecta relación causa-efecto: La persona tiene la creencia de que otra persona o un conjunto de circunstancias puede causarle algún impedimento o pérdida de la libertad de acción. El sujeto le atribuye al otro (o a algo externo), el control sobre su libertad y por lo tanto pierde opciones porque no puede hacerse cargo de lo que le ocurre. Para desafiarlo preguntamos ¿Cómo X causa Y? Así recuperamos información sobre el proceso:</p>	<p>“Mi esposa me irrita” ¿Cómo lo irrita su esposa? “La crisis me deprime” ¿De qué manera la deprime?</p>
<p>9.- Adivinación: La persona cree que se puede conocer lo que piensa o siente otra persona, sin que medie una comunicación perceptible. Esto implica que yo puedo adivinar los pensamientos o sentimientos del otro, y que el otro puede (o tiene la obligación de) conocer mis pensamientos o sentimientos, lo cual es imposible. El desafío consiste en preguntar cómo ocurren estos procesos, o qué información concreta se tuvo en cuenta para llegar a determinada conclusión.</p>	<p>“Pepe está enojado conmigo” ¿Cómo, específicamente, está enojado? “Sé lo que lo hace feliz” ¿Cómo lo sabes? “El grupo me rechaza” ¿Cómo llegaste a esa conclusión?</p>
<p>10.- Fuente perdida: Son juicios acerca de uno o del mundo, reglas de conducta que la persona emplea como si fueran</p>	<p>“Es malo demostrar los sentimientos” ¿Cómo lo sabe? “Esa no es la manera de hacerlo” ¿Quién te</p>

<p>una verdad absoluta. Habitualmente no aparece información acerca de quién emitió esos juicios. La pregunta desafío está destinada a recuperar la fuente original de esos juicios.</p>	<p>dijo eso? “Es mejor callar que mentir” ¿Para quién es mejor?</p>
--	--

Fuente: <http://www.aprenderpnl.com> (2018)

Conclusión

La Programación Neurolingüística es un proceso educativo en base a experiencias acumuladas por diversas situaciones de nuestra vida, la misma presenta un contexto en torno al aprendizaje y a la comunicación, tiene campos bastante amplios que pueden aplicarse en cualquier actividad de nuestra vida cotidiana, además si utilizamos las técnicas que ofrece adecuadamente nos permite mejorar nuestra vida, nuestro crecimiento personal y laboral, todo depende de cuales sean nuestras necesidades, aunado a esto, el logro del éxito será por nosotros mismos recurriendo a los archivos de nuestras imágenes, pensamiento y sentimientos, y proyectando nuestras metas hacia un futuro real.

Por otro la PNL nos ayuda a cambiar conductas que nos molestan o nos bloquean con estrategias y técnicas de comunicación efectivas y a corto plazo. La PNL ayuda a las personas a tener una percepción más clara de sí mismos y de los demás, además estudia el cómo la comunicación verbal y no verbal afecta nuestro sistema nervioso en un 93% la primera y el 7% la segunda de acuerdo con los estudios sobre comportamientos del psicólogo Albert Mehrabian, conocido por su trabajo pionero en el campo de la comunicación no verbal, donde se consideró aspectos como la: entonación, proyección, resonancia, y tono de la voz, entre otros, permitiendo aprender a dirigir nuestra mente mediante una comunicación interna con el buen manejo del lenguaje, asimismo la PNL nos permite abrir los canales sensoriales proporcionándonos la agudeza que necesitamos para calibrar a través de los pilares de la PNL cuando las personas estructuran sus experiencias individuales de la vida, tanto al activar sus sentidos, como la flexibilidad que asumen para obtener resultados de éxitos y satisfactorios al

tener el horizonte claro de lo que quiere o cómo lo quiere hacer, maximizando similitudes o minimizando diferencias al establecer un buen rapport de comunicación en cualquier ámbito donde se desarrolle su interacción social.

Escanear esta disciplina, entre otras consideraciones nos permitió auto observarnos a través del Metamodelo para darnos cuenta cuándo estamos omitiendo contenidos en la comunicación y cuándo postergamos acciones que no logramos en el tiempo y nos quedamos con esa sensación de desagrado que afecta nuestra autoestima, pudiendo posteriormente hacer los ajustes creativos para actualizar esa emoción y sentirnos en paz aquí y ahora, todo manejado por medio de un experto aplicando técnicas de PNL. En la misma orientación nos dimos cuenta que es importante respetar a nuestro interlocutor y respetarnos cuando hacemos generalizaciones, corregirlas y especificarlas con más precisión y directas, en el mismo sentido, los operadores modales son vitales ya que nos permiten evitar problemas con las personas, darnos cuenta dónde se encuentran nuestras limitaciones y distorsiones de la realidad, considerando que el mapa no es el territorio para ir modificando los mismos y así evitar las frustraciones que son una de las causas de los problemas de autoestima.

Referencias

Bandler, R y Grinder, J (1993). **PNL, La Magia en Acción** .Trance Fórmate. Editorial Gaia.

Madrid: España.

Diplomado de Programación Neurolingüística, (2001) de Universidad de las Américas.

Santiago, Chile.

O'Connor & Seymour. (1995). **Introducción a la PNL**. Ediciones Urano. Barcelona, España.

Stephen Briers (2012)

Robbins, A. (1991). **Poder sin límites**. Editorial Grijalbo. Caracas.

<http://www.aprenderpnl.com>

<http://www.monografias.com/trabajos17/programa-neurolinguistica/programa-neurolinguistica.shtml#ixzz5IyYXWTQp>



REVISTA ELECTRÓNICA LAC (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen.1, Enero-Junio 2018, pp: 69-81
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

KISAI JIMÉNEZ

Kisaijimenez12@gmail.com

DIANA VÁSQUEZ

Anaidvasquez95@gmail.com

Universidad de Oriente
Porlamar, Estado Nueva Esparta, Venezuela.

Resumen

La economía mundial se está transformando en un mercado integral, lleno de oportunidades, muy competitivo y constante evolución. La clave de una gestión acertada en las organizaciones es analizar las capacidades del talento humano y el logro exitoso de los objetivos, es esencial para ello el proceso administrativo, debido a que si no se planifican, organizan, direccionan, controlan las actividades en el modelo de gestión. En la actualidad, los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de pensar, así como evaluar las relaciones humanas de una forma más efectiva. El estudio es de carácter descriptivo-documental, destaca como principales resultados: a) limitar el desarrollo del continente, en cuanto a los espacios de participación de los miembros de la empresa, comunidad y otros grupos de interés. b) El enfoque del desarrollo organizacional tradicional de la lógica que impulse el desarrollo integrado. Se concluye que la gestión del capital humano para el desarrollo organizacional, es necesario el correcto incentivo, el fomento del liderazgo dentro de la organización, en busca del logro de una mayor calidad y pertinencia de los procesos que lleva a cabo la entidad, lo que se convierte en condición indispensable en el mundo actual.

Palabras claves: Desarrollo organizacional

Abstract

The world economy is becoming a very competitive comprehensive, full of opportunities, and constantly evolving. Key management successful organizations is to analyze the capabilities of human talent and the successful achievement of the goals, is essential for this administrative due process if they are not planned, organized, directed, control activities in the management model. Currently, high levels of competitiveness required new forms of engagement, see the facts, thinking, as well as assess the human relations in a more effective way. The study is descriptivo-documental character, stands out as the main results: to) limit the development of the continent, in the spaces of participation of the members of the company, community and other interest groups. (b) The approach of the traditional organizational development of the logic that drives the integrated development. It is concluded that the management of the human capital to organizational development, is necessary the right incentive, promotion of leadership within the Organization, in search of the achievement of a higher quality and relevance of the processes carried out the entity, what it becomes essential in today's world.

Key words: organizational development.

Introducción

El tema de desarrollo organizacional, en cuanto a la gestión de los recursos humanos, es el medio más usado y de mayor evolución constante, en busca de las mejoras continuas del desempeño de las diversas actividades que se realizan dentro de la organización, por tal razón merece una especial atención en el área del proceso administrativo, la planificación, organización, dirección y control de los diversos recursos, que incentivan a la gestión eficiente de las organizaciones. La fuerza y visión de continuidad en el desarrollo social de los seres humanos.

Según Anzola, S. (2002) expresa que la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control, (pág. 70).

Se considera que la gestión administrativa es una de las actividades más importantes en una organización, debido a que mediante el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante el proceso ordenado.

Es esencial hacer mención a lo expresado por el autor Amador, Juan Pablo (2003) establece que: “El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”.

La gestión del capital humano en Venezuela, como parte del proceso de perfeccionamiento, tiene un papel esencial que se corresponde con la economía de este campo y con las características del país. La tendencia actual es concebir este proceso con enfoque de sistema.

La clave del desarrollo en las organizaciones está en tener en cuenta la creatividad, motivación, compromiso de las personas que participan en ella, fundamentado en que los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva.

Uno de los autores que explican el gran significado de lo que representa el capital humano es Belly, P. (2013).”El capital humano es definido como el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. La mano de obra dentro de una empresa, es el recurso más importante y básico, ya que es el que desarrolla el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener una utilidad”.

Es por tal razón que la gestión académica realiza un conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación e investigación, en búsqueda de soluciones a los problemas o necesidades identificadas durante el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

Una institución educativa que comprenda y le interese implantar un sistema educativo orientado al logro de la calidad de la educación debe transformarse en agente de cambio que establezca estándares y pautas para los procesos de enseñanza aprendizaje, poseer los recursos para afrontar los costos y adquirir tecnología puntera, crear la infraestructura necesaria, mantenerla y actualizarla constantemente, así como diseñar una estructura organizacional con esquemas administrativos flexibles e innovadores que den respuesta a las necesidades sociales.

Hablar de una gestión exitosa implica la evaluación de una gestión que ha alcanzado objetivos, y para ello se ha valido de las herramientas que le permitieron tomar las decisiones apropiadas; donde la efectividad de una universidad estará condicionada por la eficiencia y calidad del capital humano que se desempeña fundamentalmente en la función docente-investigativa.

Por lo antes expuesto, es que en la actualidad los estudios del capital humano cada vez cobran mayor importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas organizativos e incrementar la calidad en los procesos. Con una buena administración del capital humano se impulsa el rendimiento y desarrollo del mismo y permite fomentar en las personas el establecimiento de metas y objetivos que impulsen el rendimiento de la organización y estimulen su compromiso para generar progresos en ella.

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

De aquí la importancia de que en todo estudio de desarrollo organizacional se consideren todos aquellos aspectos a tomarse en cuenta del logro de un buen comportamiento organizacional.

Por todo lo anterior, este trabajo tiene el objetivo de reflexionar sobre el desarrollo organizacional dando una mirada desde el ámbito académico y destacando el papel que desempeña el capital humano en las organizaciones.

Desarrollo organizacional. Generalidades

En las organizaciones como sistemas sociales, sin lugar a dudas uno de los componentes clave es el factor humano, con su comportamiento competente, dado por la

contribución que efectúan las personas a la organización a favor de los objetivos de la institución y la sociedad.

Para enfrentar los cambios originados por la constante demanda y la competitividad existente en el mercado, la gerencia moderna ha creado estrategias de desarrollo organizacional, que permiten a la alta gerencia con participación de los miembros en las instituciones planificar y afianzar las innovaciones requeridas, especialmente en los ámbitos sociológicos y metodológicos. Estos cambios implican una nueva cultura organizacional y pueden ser operados desde distintos niveles. Algunos autores se refieren a los niveles: estructural, tecnológico y del comportamiento.

En cuanto a los cambios de nivel de personas y de sus comportamientos, estos pueden operarse en diferentes instancias: individual o personal, que se refiere a cambios en la relación del individuo con su rol; interpersonal, se relaciona con los cambios que deben suscitarse en las relaciones informales de los miembros, y por último la instancia grupal, que se refiere a cambios que deben ocurrir en los grupos estructurados formalmente en la organización. Este tipo de cambios bruscos que pueden oficiarse dentro de la organización, afectan directamente al capital humano, que no en vano es uno de los recursos más importantes e imprescindible de toda entidad, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Por lo cual es necesario citar Caldera, R. (2007): “se denomina recursos humanos: al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.”

Es resaltante que las empresas están compuestas de recursos humanos que se unen para el beneficio mutuo, y la empresa se forman o se destruyen por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Las organizaciones poseen un elemento común todas están integradas

por personas que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

Por otra parte, si se quiere hacer mención de la actividad del recurso humano es elemental hacer mención de la definición otorgada por: Chiavenato, I. (2007): “la administración de los recursos humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.” (pag.122).

Para ser un poco más específicos el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme, en primer término, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos para una conducción con un liderazgo exitoso.

Por ende se debe hacer mención de la gestión de talento humano que es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

Para Chiavenato, I. (2002) que menciona que “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (pág. 6)

El desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución, es decir, sobre los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, esencialmente sobre las personas más que sobre los objetivos, la estructura o las técnicas que emplea la organización.

La gestión de capital humano, la organización no solo capta y aplica sus recursos humanos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la organización este comprende la remuneración, planes de beneficios sociales y otros, que hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

El área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con el capital humano de la institución. La importancia que se le da al capital humano actualmente en la gestión del desarrollo organizacional en el ámbito académico deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave ya que permite adecuar la estructura de la organización para una eficiente conducción de los procesos de trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipo y el liderazgo que permita una toma de decisiones de forma rápida y oportuna ante las situaciones de conflicto que se presenten en la organización.

Precisamente, cada vez que algo no sucede como debe ser o no se logran los resultados aparece invariablemente alguna circunstancia donde aparecen personas a quien responsabilizar por los hechos; en bastantes ocasiones, estos patrones de proceder entorpecen los compromisos de la entidad y se entronizan en la cultura organizacional a tal punto que se convierten en una carga muy pesada que daña la acción efectiva y el logro de los objetivos de la organización. Se convierten en “muros de contención” que impiden la excelencia organizacional y la rapidez de respuesta a las exigencias en la dinámica de funcionamiento de las mismas.

En la actualidad el mundo se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de las organizaciones, por lo que las personas son un factor crítico y definitivo en el desarrollo de las organizaciones. Para potenciar este campo se han

formado las áreas de gestión humana que a través de sus programas y procesos se encaminan a lograr este fin. Estos procesos buscan comprender al ser humano en su totalidad, dotándolo de herramientas que permiten una adaptación al mundo organizacional, pero también con conocimientos y habilidades que mejoran sus vidas, la de sus familias y la sociedad en general.

La dirección moderna identifica la gestión del capital humano como un elemento esencial dentro de la organización; actualmente, cuenta con herramientas que permiten el crecimiento personal, la autoestima, la comunicación asertiva dentro de la institución, en vistas de aprovechar ese potencial que existe y le da vida para mantener motivado al capital humano y lograr que esté plenamente identificado con la institución, con su trabajo, y garantizar la productividad, la creatividad, la responsabilidad y la calidad, lo que se trasmite al interior y exterior de la institución, recordemos que no hay mejor publicidad para la organización que un empleado que realice sus funciones de forma eficiente eficaz y optimizando los recursos y que se sienta plenamente identificado con la misma.

Lo que generara beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos. Según la Chiavenato, I. (1994) que van desde beneficios legales, espontáneos, beneficios monetarios, beneficios no monetarios.

El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente en que los empleados se desempeñan y las condiciones de su entorno laboral, que influyen directamente en las actividades que realizan, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Para Rubio, E. (2007), clima laboral es “es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.”

Las funciones que presentan el clima organizacional hacen que ese establezca un buen clima o un mal clima organizacional, ya que dependiendo de estas tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por lo que los miembros de la

organización perciben. Entre las consecuencias positivas se puede considerar, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. Y entre las consecuencias negativas inadaptación baja productividad, puede ser un factor que influye en el comportamiento de quienes integran la empresa, es decir es lo que los directivos y trabajadores perciben de la organización a la que pertenecen y que inciden directamente en el desempeño organizacional.

Por lo tanto, hay que cambiar el enfoque de considerar a las personas como simples recursos a pasar a considerar a las personas como el principal activo de una organización, pasar de tener oficinas de administración de recursos humanos a tener oficinas de administración del potencial humano, ya que hoy en día el éxito de las organizaciones depende de aprovechar al máximo el potencial, talento y capacidades de las personas y del trabajo en equipo, y no de hacer lo contrario.

Para lograr lo antes expuesto, se tiene que contar con directivos que piensen así, complementado esto con adecuados procesos de selección de personal, sistema de estimulación y sistema de evaluación de desempeño.

El desarrollo organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, de dirección, conflictos entre grupos, temas de identificación y destino de la institución, satisfacción y motivación de los miembros de la organización, así como cuestiones de mejora institucional, por lo que se considera un instrumento por excelencia para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

Sistemas organizativos en función del proceso enseñanza aprendizaje

Las instituciones de educación superior deberán definir su misión de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad, consciente de que la educación superior es esencial para que todo país o región alcance el nivel necesario de desarrollo económico y social sostenible y racional desde el punto de vista del medio ambiente, una creatividad cultural nutrida por un conocimiento y una mejor comprensión del patrimonio cultural, un nivel de vida más alto y la paz y la armonía internas e internacionales, fundamentada en los derechos humanos, la democracia, la tolerancia y el respeto mutuo.

En los resultados de una institución u organización, el proceso de dirección es un elemento fundamental, ya que es aquí donde se movilizan recursos humanos, materiales, financieros e instalaciones para prestar servicios a una población determinada. Estas organizaciones tienen un conjunto de características propias derivadas de su objeto de trabajo y de la profesión.

La capacidad y el desarrollo de las organizaciones

Según el autor Dessler, G. (2001) establece que la capacitación “consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (pág. 249)

La capacitación es el proceso que se realiza al personal de la empresa con la finalidad de que adquieran actuales conocimientos y enseñarles nuevas habilidades que necesitan para mejorar el desarrollo de las actividades en la organización y elevar el nivel de desempeño, en relación a los constantes cambios que existen en el mundo laboral.

El Ayala S. (2004): considera que: “los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización, desarrollando el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos aportados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de una nueva tecnología.

Es importante hacer mención que la capacitación y desarrollo organizacional perciben varios objetivos ya que con ello se puede proporcionar a la empresa recursos humanos altamente competentes en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Y de alguna manera desarrollar el sentido de responsabilidad que

deben tener hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados mediante la capacitación y desarrollo se puede lograr cambios en el comportamiento del personal con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa lo que conlleva a la optimización de los recursos y el desempeño exitoso de las actividades de la organización.

Conclusiones

En estos tiempos cambiantes cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, de ahí la importancia en el ámbito académico de recurrir al desarrollo organizacional como herramienta diagnóstica, ya que permite identificar en qué se está fallando y retoma lo que se está realizando bien para poder gestionar los cambios favorables a partir de las necesidades identificadas; donde el capital humano tiene un papel protagonista.

La evaluación constante de cada uno de los ámbitos que conforman el desarrollo organizacional que van desde el espacio físico donde se labora, la capacitación del personal, el desarrollo la motivación, los incentivos hacia la creación del liderazgo entre los empleados que conlleve a la optimización de recursos humanos, tecnológicos, financieros y al beneficio social que generara un clima organizacional, que lleve la misma hacia la gerencia sana y competitiva que se necesita en la actualidad en un mundo que se encuentra en constante evolución, en el cual es imposible quedarse en paradigmas pasados donde no se le daba la importancia que requiere el recurso humano como principal pilar en el correcto desempeño de la organización, donde los empleados deben ser capacitados de la forma más idónea, remunerados, motivados a través de planes de gestión que le permitan crecer dentro de las instituciones y evitar así la fuga de talento humano.

Referencias

ANZOLA R., S. (2002) **Administración de Pequeñas Empresas** (2ª edición) [Internet]. Disponible en: <http://m.casadelibro.com/libroadministracion-depequeñas-empresas2-ed/9789701034613/814813>

- AMADOR, J. P. (2003). **Fundamentos de la Gestión del talento humano**. (3ª Edición) México [Internet]. Disponible en: <http://docplayer.es/19283127-Capitulo-i-1-fundamentos-teoricos-sobre-gestion-del-talento-humano-marco-teorico.html>
- AYALA V, S. (2004) Administración de Recursos Humanos
Disponible en: <https://es.scribd.com/document/283872811/Ayala-Villegas-Sabino-Administracion-de-Recursos-Humanos>
- BELLY, P. L (2013) **Capital humano** (2 edición) [Internet].
Disponible en el sitio Web: <http://www.bellykm.com/km-library/capital-humano/el-capital-humano.html>
- CHIAVENATO, I. (2002) **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO** (3ª edición) México
Disponible en: <https://www.casadellibro.com/libro-gestiondetalentohumano/9789701061046/11324540>
- CHIAVENATO, I. (2002) **Introducción a la teoría general de la administración** (7ª Edición). [Internet] Disponible en: <http://www.desarrolloorganizacional.pdf>
- CHIAVENATO, I. (2007). **Recursos Humanos (8ª edición)**. [Internet] Editorial: **MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO**;
Lengua: CASTELLANO; ISBN: 9789701061046, Plaza de edición: MADRID
Disponible en: <https://www.casadellibro.com/libro-administracion-de-recursos-humanos/9789701061046/1132454>
- DESSLER, G. (2001) **Administración personal, Capacidad y Desarrollo de las Organizaciones** (5ª edición) México, Bogotá, Argentina, Venezuela, Brasil, España, Uruguay.
Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/44496531_Administracion_de_personal_Gary_Dessler
- HOYOS C. (2000) **Un modelo para investigación documental. Guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte con importantes reflexiones sobre la investigación**. Medellín: Señal Editora.
- LINARES, M; Pérez AM, Perdomo V. (2013). **Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional**. Rev. Educación Médica Superior [Internet]. [Citado 21 Nov 2014]; 27(3): [aprox. 7 p.]. Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/231>
- PÉREZ, Am. (2014) **Clima organizacional, enfoque sistémico y desarrollo organizacional**. Monografía. ENSAP.

RUBIO, P., GARCIA R., M.; and BRAVO, L. (2007). **Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario.** Diversitas [online]. vol.3, n.2, pp.301-315. ISSN 1794-9998. Disponible en: [https://scholar.google.co.ve/scholar?q=Rubio,+E.+\(2007\).+Clima+organizacional&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.co.ve/scholar?q=Rubio,+E.+(2007).+Clima+organizacional&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)



REVISTA ELECTRÓNICA LAC (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen.1, Enero-Junio 2018, pp: 82-96
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

**INFLUENCIA DE VARIABLES DEMOGRÁFICAS SOBRE
LOS PROCESOS DE ATRIBUCIÓN DE VALOR SOBRE UNA
MUESTRA DE ASPIRANTES EN UN PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ISLA DE MARGARITA,
VENEZUELA**

RICARDO RANALLI

Aprende y Cambia
ricardo@aprendeycambia.net
Nueva Esparta, Venezuela

VALERIA ALVAREZ

alvarezn.valeria@gmail.com
Universidad de Oriente
Nueva Esparta, Venezuela

Resumen

En este estudio analizamos las posibles relaciones entre un conjunto de variables demográficas y las respuestas a un test de atribución de valor en una muestra de aspirantes en un proceso de selección de personal en la isla de Margarita en Venezuela. Los resultados muestran una relación consistente entre el Nivel Educativo y la atribución de valor con respecto a la protagonista de la historia, mientras que las variables Sexo y Edad no muestran relación con la misma.

Palabras claves: Atribución, nivel educativo, género, edad, atribución de valor.

Abstract

In this research we analyze the possible relationships between a set of demographic variables and the responses to a test of attribution of value in a sample of applicants in a personnel selection process on the island of Margarita in Venezuela. The results show a consistent relationship between the Educational Level and the attribution of value with respect to the protagonist of the story, while the variables Sex and Age do not show a relationship with it.

Keywords: Attribution, educational level, gender, age, attribution of value.

Introducción

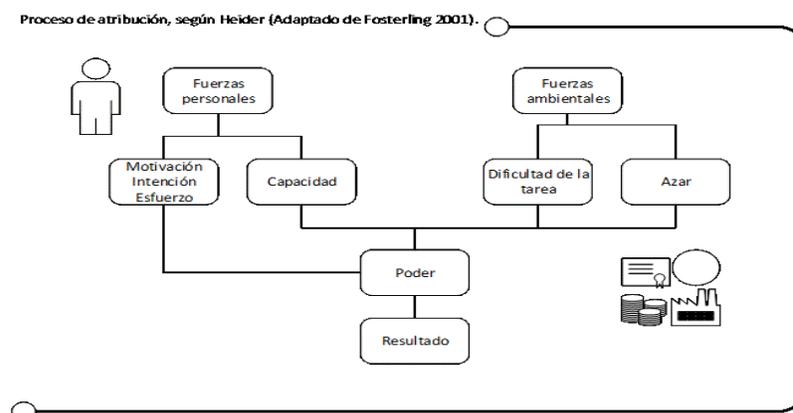
Cómo los seres humanos construimos nuestros procesos de atribución constituye un tema central en la psicología cognoscitiva y en la psicología social. Identificar las variables que influyen en ese proceso de construcción es vital para generar mecanismos de influencia más poderosos como herramientas de transformación y construcción de ciudadanía.

Marco conceptual

Llamamos Atribución a la explicación o interpretación que un individuo da a la conducta o conductas, propias o ajenas (más frecuentemente ajenas) que ocurren en un determinado momento y contexto.

“En la psicología social la atribución es entendida como el proceso de inferir las causas de los acontecimientos o comportamientos.” (Vergara 2017)

Figura No. 1



La primera formulación teórica sobre el tema la realiza Heider (1958) señalando la existencia de dos clases generales de fuerzas que entran en la producción de una acción: fuerzas personales y fuerzas ambientales. Las fuerzas personales se localizan en dos factores: Motivación y Capacidad.

Según Vergara (2017) hay tres tipos de procesos de atribución en función de su finalidad: Interpersonal, Predictiva y Explicativa.

Atribución interpersonal: las valoraciones que hacemos sobre las características de otras personas.

Atribución predictiva: la que nos permite predecir condiciones o resultados futuros.

Atribución explicativa: las atribuciones que realizamos para darle sentido al mundo que nos rodea.

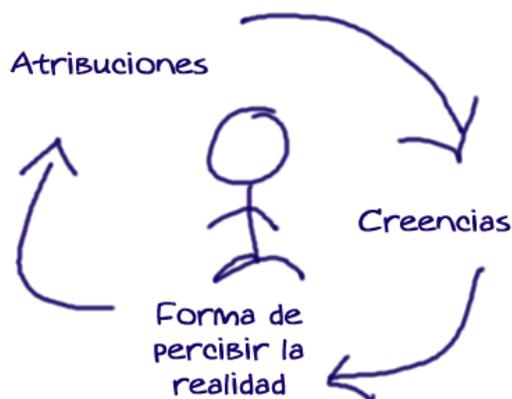
La atribución de valor a la que hacemos referencia en esta investigación es una clase especial de atribución explicativa, en la que los sujetos de la misma reflejan en una valoración sobre cómo se desenvuelven los personajes de una historia ficticia.

La importancia del estudio de este proceso radica en que, a través del mismo, se conforman las creencias que posteriormente fundamentan las decisiones personales. Estas creencias contribuyen a generar los nuevos procesos atribucionales tal como se explica en la figura 2.

El individuo valora el comportamiento de otros sujetos (ficticios o reales) asignando o atribuyendo a los mismos características, intenciones o inclusive explicaciones o historias.

Las atribuciones que realiza el individuo influyen sobre sus creencias, sus creencias sobre la forma en que percibe el mundo, y por supuesto la forma de percibir el mundo afectan a las nuevas atribuciones que realizará el individuo, contribuyendo así a mantener el sistemas de creencias sin cambios.

Figura 2. Relación entre atribución y sistema de creencia



El estudio de este proceso contribuye a identificar los mecanismos para lograr mayor efectividad en las estrategias para producir transformaciones de conducta.

¿Qué variables influyen en la conformación de estas atribuciones? Para contribuir a dilucidar esta interrogante nos planteamos el siguiente problema de investigación:

¿Las atribuciones de valor se relacionan con la edad, el sexo o el nivel educativo de los individuos que hacen estas atribuciones?

Metodología

El estudio utilizó los formularios de 230 aplicantes en un proceso de selección de una empresa del sector turismo en el primer semestre del año 2018 en la isla de Margarita, Venezuela.

Muestra: se emplearon los formularios de los 230 sujetos que asistieron al proceso de selección de personal en el Hotel Sun Sol en la Isla de Margarita, Venezuela. Se excluyeron de la investigación 15 formularios que no poseían los datos demográficos completos.

Las variables son las siguientes:

Variables independientes:

Edad, Variable nominal con dos valores

Sexo, Variable nominal con dos valores: Masculino, Femenino

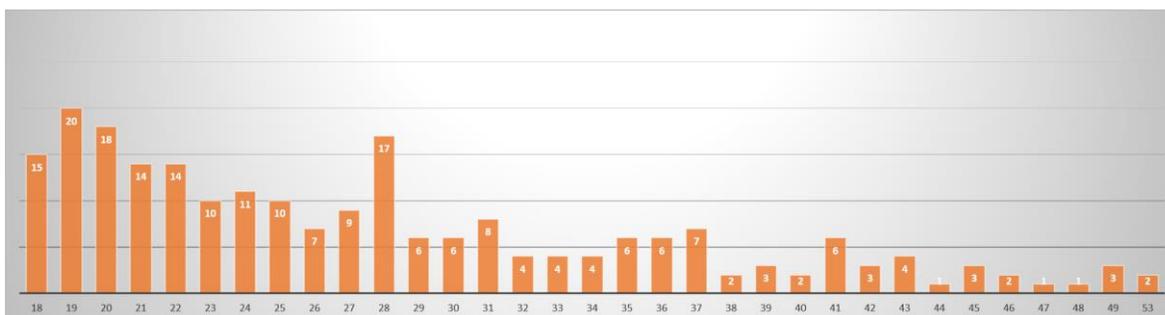
Nivel educativo, ordinal con cuatro categorías: Primaria, Secundaria, TSU, Universitaria
 Estas variables se tomaban del formulario completado por los participantes en el estudio.

Los sujetos del estudio tienen las siguientes características:

Edad Promedio: 27,81

Desviación típica: 8,40

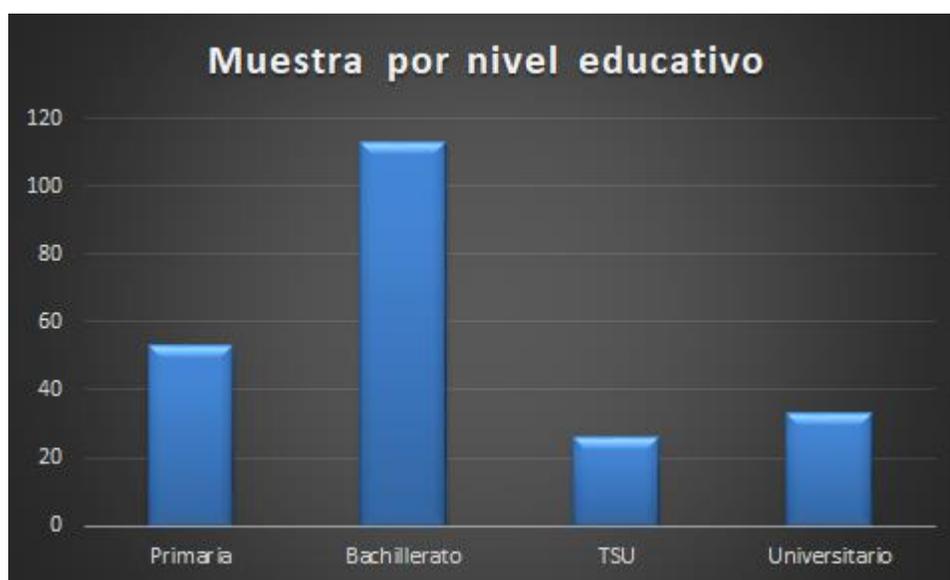
Figura 3. Histograma de frecuencia de edades de los sujetos del estudio



Hombres	106
Mujeres	124



NIVEL EDUCATIVO	CANTIDAD DE SUJETOS
Primaria	53
Bachillerato	113
TSU	26
Universitario	33



Variable dependiente:

Atribución de valor, definida como la percepción que tiene el sujeto sobre lo adecuado de la actuación de cada uno de los personajes de la historia de Marlene. (la historia va descrita a posteriori)

Definición operacional: orden en que ubica el sujeto a los personajes de la historia en una escala de atribución de adecuación (se les pide que ordenen a los personajes en una escala del 1 al 5 donde 5 es el que peor actuó y uno el que mejor actuó)

Escala de tipo ordinal

Procedimiento: Se les pide a los sujetos completar un formulario donde indican los datos demográficos: Edad, Sexo, Nivel Educativo. Posteriormente el investigador narra la Historia de Marlene.

A continuación les voy a relatar una pequeña historia, presten mucha atención (se solicita que dejen los lápices sobre la mesa).

Los personajes son: Marlene, un barquero, un ermitaño, Pedro y Pablo. Marlene, Pedro y Pablo son amigos de infancia. Se conocen desde hace mucho. Pablo se quiso casar con Marlene, pero ella le rehusó alegando que estaba enamorada de Pedro.

Cierta día Marlene decide visitar a Pedro, que vive al otro lado del río. Al llegar al río, Marlene pide a un barquero que la pase al otro lado y el barquero le dice que él se dedica a eso, que es su forma de vida y el pan de cada día y que, por tanto, tiene que pagar por ello. Marlene no tiene nada de dinero, y le explica al barquero su situación, su gran deseo de verse con Pedro; le ruega, por favor, que la pase al otro lado. El barquero le dice que acepta si ella pasa la noche con él. Marlene duda y decide ir a consultar a un ermitaño que está por allí; le cuenta todo y le pide su consejo. El ermitaño le dice que la comprende muy bien, pero le indica que ella tome su propia decisión.

Marlene vuelve al río, acepta lo que pide el barquero, y éste la pasa al otro lado del río, se consigue con Pedro y pasa con él 3 días espectaculares y muy felices hasta la mañana del cuarto día en el cual Pedro recibe una carta del extranjero donde dice que ha sido seleccionado a una oferta de trabajo: es lo que él había estado esperando desde siempre. Pedro toma su decisión y da la noticia a Marlene y la abandona en aquel mismo momento. Marlene al poco tiempo se retorna y busca a Pablo y le cuenta la razón de su tristeza. Al cabo de un rato, Marlene le dice a Pablo: "recuerdas que hace tiempo me dijiste que querías casarte conmigo; yo te rechacé porque no me sentía enamorada de ti; pero ahora pienso que sí lo estoy y quiero

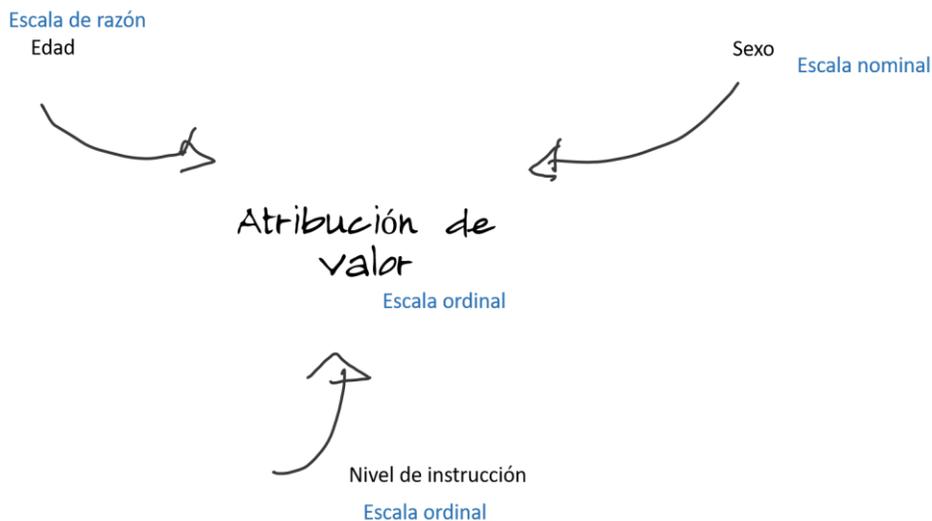
casarme contigo". Pablo le responde: "Es demasiado tarde. No soy plato de segunda mesa. No quiero restos del otro".

A continuación se les pide a los sujetos que emitan su juicio sobre cuál de los personajes fue quien actuó mejor y quien actuó peor. Le asignan un punto a quien mejor actuó y cinco puntos a quien actuó de peor forma.

Esquema de variables: relación entre las variables del estudio



Nivel de Medida



Estadísticos empleados:



ESTADÍSTICO	DESCRIPCIÓN
Correlación momento producto de Pearson	Mide el grado en que dos variables tienden a variar al mismo tiempo
Diferencia de medias	Prueba la hipótesis de que dos poblaciones son iguales
Análisis de Varianza	Prueba la hipótesis de que las medias de dos o más poblaciones son iguales

Resultados

Atribución de valor – Sexo

Prueba t para diferencia de medias entre cada variable independiente y la atribución de valor otorgada a los personajes de la historia.

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales		
POSICIÓN DE MARLENE		
	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>
Media	3,50943396	3,14516129
Varianza	3,09038634	3,03566745
Observaciones	106	124
Varianza agrupada	3,06086694	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	228	
Estadístico t	1,57399817	
P(T<=t) una cola	0,05843722	
Valor crítico de t (una cola)	1,65156423	
P(T<=t) dos colas	0,11687445	
Valor crítico de t (dos colas)	1,97042319	

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales		
Posición de Pablo		
<i>v</i>	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>
Media	1,69811321	1,44354839
Varianza	1,27942498	1,25694991
Observaciones	106	124
Varianza agrupada	1,26730027	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	228	
Estadístico t	1,70945818	
P(T<=t) una cola	0,04436335	
Valor crítico de t (una cola)	1,65156423	
P(T<=t) dos colas	0,0887267	
Valor crítico de t (dos colas)	1,97042319	

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales		
<i>Posición de Pedro</i>		
	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>
Media	2,10377358	2,00806452
Varianza	1,73198562	1,58530029
Observaciones	106	124
Varianza agrupada	1,65285275	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	228	
Estadístico t	0,56277639	
P(T<=t) una cola	0,28707006	
Valor crítico de t (una cola)	1,65156423	
P(T<=t) dos colas	0,57414011	
Valor crítico de t (dos colas)	1,97042319	
Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales		
<i>Posición del barquero</i>		
	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>
Media	3,56603774	3,62903226
Varianza	2,78131177	3,32467873
Observaciones	106	124
Varianza agrupada	3,07444395	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	228	
Estadístico t	-0,27159349	
P(T<=t) una cola	0,39309018	
Valor crítico de t (una cola)	1,65156423	
P(T<=t) dos colas	0,78618036	
Valor crítico de t (dos colas)	1,97042319	

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales		
<i>Posición del ermitaño</i>		
	Femenino	Masculino
Media	2,03773585	2,36290323
Varianza	1,94141959	2,07048256
Observaciones	106	124
Varianza agrupada	2,01104566	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	228	
Estadístico t	-1,73338829	
P(T<=t) una cola	0,0421893	
Valor crítico de t (una cola)	1,65156423	
P(T<=t) dos colas	0,08437861	
Valor crítico de t (dos colas)	1,97042319	

Resumen de resultados para la variable Sexo

Personaje	T	Significancia
Marlene	0,116874449579773	No
Pablo	0,0887266953633121	No
Pedro	0,574140111537504	No
Barquero	0,786180361636236	No
Ermitaño	0,0843786059185231	No

Atribución de valor - Edad

Personaje	Correlación	Significancia
Marlene	-0,08780202	NO
Pablo	-0,02982734	NO
Pedro	-0,04767141	NO
Barquero	-0,0775731	NO
Ermitaño	-0,02694165	NO

Atribución de valor - Nivel de instrucción

Análisis de varianza contrastando el nivel educativo contra la posición de responsabilidad otorgada al rol de Marlene:

Análisis de varianza de un factor						
NIVEL EDUCATIVO MARLENE						
RESUMEN						
Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza		
1	41	143	3,488	1,456		
2	95	371	3,905	1,342		
3	23	97	4,217	0,905		
4	32	132	4,125	1,339		
ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	10,887	3,000	3,629	2,761	0,043	2,653
Dentro de los grupos	245,804	187,000	1,314			
Total	256,6910995	190				

Análisis de varianza contrastando el nivel educativo contra la posición de responsabilidad otorgada al rol de Pablo:

Análisis de varianza de un factor						
NIVEL EDUCATIVO PABLO						
RESUMEN						
Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza		
1	41	76	1,853658537	0,77804878		
2	98	175	1,785714286	1,20103093		
3	23	40	1,739130435	0,56521739		
4	31	54	1,741935484	0,79784946		
ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	0,297937741	3	0,09931258	0,10201561	0,958781244	2,652390261
Dentro de los grupos	183,9922177	189	0,973503797			
Total	184,2901554	192				

Análisis de varianza contrastando el nivel educativo contra la posición de responsabilidad otorgada al rol de Pedro:

Análisis de varianza de un factor						
NIVEL EDUCATIVO PEDRO						
RESUMEN						
Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza		
1	44	99	2,25	1,40116279		
2	97	236	2,432989691	1,18556701		
3	23	53	2,304347826	1,03952569		
4	32	73	2,28125	1,11189516		
ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	1,306435466	3	0,435478489	0,36132617	0,781001276	2,65164033
Dentro de los grupos	231,4027482	192	1,205222647			
Total	232,7091837	195				

Análisis de varianza contrastando el nivel educativo contra la posición de responsabilidad otorgada al rol de Barquero:

Análisis de varianza de un factor						
NIVEL EDUCATIVO BARQUERO						
RESUMEN						
Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza		
1	40	182	4,55	0,51025641		
2	96	407	4,239583333	0,6683114		
3	22	96	4,363636364	0,52813853		
4	30	123	4,1	0,85172414		
ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	4,138656512	3	1,379552171	2,12985862	0,097973427	2,653695103
Dentro de los grupos	119,1804924	184	0,647720068			
Total	123,3191489	187				

Análisis de varianza contrastando el nivel educativo contra la posición de responsabilidad otorgada al rol de Ermitaño:

Análisis de varianza de un factor						
NIVEL EDUCATIVO ERMITAÑO						
RESUMEN						
Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza		
1	41	111	2,707317073	1,51219512		
2	97	255	2,628865979	1,42332474		
3	22	50	2,272727273	1,16017316		
4	31	80	2,580645161	1,2516129		
ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	2,919111587	3	0,973037196	0,70243459	0,551689466	2,652903731
Dentro de los grupos	259,0390036	187	1,385235313			
Total	261,9581152	190				

PERSONAJE	F	PROBABILIDAD	SIGNIFICANCIA
Marlene	2,760772	0,043484	SI
Pablo	0,10201561	0,958781244	NO
Pedro	0,36132617	0,781001276	NO
Barquero	2,12985862	0,097973427	NO
Ermitaño	0,70243459	0,5516	NO

Conclusiones

La única relación significativa se verificó entre el nivel educativo y la atribución de valor con uno de los personajes de la historia, el personaje principal Marlene. Aquí se muestra que los sujetos con mayor nivel educativo valoran de manera más negativa la actuación de este personaje.

De esta forma podemos concluir que ni el sexo ni la edad influyen en la forma que los sujetos de la muestra valoraron la actuación de los personajes de la historia.

Referencias

Heider, Fritz (1958). La psicología de las relaciones interpersonales.

Vergara, Carlos (2017) ¿Qué es la atribución en la psicología social? Disponible en línea: <https://www.actualidadenpsicologia.com/atribucion-psicologia-social/> (Junio 20, 2017).



REVISTA ELECTRÓNICA LAC (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen.1, Enero-Junio 2018, pp: 97-115
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

UNA DOCENCIA UNIVERSITARIA OTRA

ASUNCIÓN SUNIAGA

asuncionsuniaga@yahoo.es

Programa de Licenciatura en Administración. Universidad de Oriente.

Guatamare, Venezuela

Resumen

El propósito del ensayo es presentar propuestas pedagógicas para la transformación de la docencia universitaria. Los temas principales que se abordan en el ensayo son: docencia universitaria desde la concepción epistémica, práctica docente como base para la transformación, entre otros. El ensayo se refiere a los campos teóricos como: racionalidad crítica, interacción humana y autoeducación permanente. Se concluye que actualmente el docente universitario para transformar su praxis requiere hacer cambios desde sus actitudes mentales, que condicionan y cercena su posibilidad de emancipación.

Palabras clave: Docencia, Universidad, Epistemología, Praxis Docente.

Abstract

The purpose of the essay is to present pedagogical proposals for the transformation of university teaching. The main topics addressed in the essay are: university teaching from the epistemic conception, teaching practice as a basis for transformation, among others. The essay refers to the theoretical fields such as postpositivist orientation, critical rationality, human interaction and permanent self-education. It is concluded that currently the university teacher

to transform their practice requires changes from their mental attitudes, which condition and curtail their possibility of emancipation

Keywords: Teaching, University, Epistemology, Teacher Praxis.

Introducción

Reflexionar sobre la docencia universitaria implica crear conceptualizaciones que, aún en teoría, quizás no están del todo claras. Partiendo de esa premisa, vislumbrar una docencia universitaria otra como posibilidad, conlleva a cuestionar no sólo al docente en su praxis, sino lo que concibe desde su episteme. Indagar en la profundidad de su ser, avizora un mar de posibilidades que permiten recrear escenarios, producir nuevas inquietudes, descubrirse a sí mismo y con ello romper con sus temores y prejuicios que lo condicionan y lo inhiben.

Este trabajo plantea algunas posibilidades que recrean esta docencia universitaria otra. Para ello, el presente ensayo está estructurado en tres momentos: el primero, describe la noción de docencia universitaria en esta contemporaneidad que nos circunda; el segundo, plantea el tránsito hacia la docencia que queremos y; el último, que describe una docencia universitaria otra como una manera de comprender-nos, respetar-nos y ayudar-nos a alcanzar lo que queremos. Ello, constituye el punto de partida que nos invita a transformar como docentes universitarios nuestra cotidianidad en un espacio para la reflexión y la acción permanente, para el encuentro, para el dialogo y para desarrollo de prácticas pedagógicas, didácticas y formativas atípicas.

La docencia universitaria del siglo XXI: Síntesis de múltiples determinaciones

Ante esta compleja e incierta realidad que nos circunda hablar de la docencia universitaria del siglo XXI pareciera ser un desafío. Sin embargo, existen algunas pistas que develan la necesidad de cambio y de orientación hacia otros horizontes epistémicos en la docencia. Entre ellas, se encuentran hacer una redefinición en la función del docente, de su formación y desarrollo profesional; un cambio sustancial de rol que genera y orquesta ambientes de aprendizaje complejos, propiciando en sí mismo y en los estudiantes, la búsqueda y la creación de conocimientos, mediante estrategias y actividades apropiadas.

Otra posibilidad, es forjar una docencia ética, estética y transdisciplinaria que rompa con una concepción tradicionalista, transmisiva, mecanicista, repetitiva, fragmentada del docente y optamos por una mirada hacia la condición humana, que le dé sentido a su existencia. Morin (2000) al respecto dice: “(...) Estos deben reconocerse en su humanidad y, al mismo tiempo, reconocer la diversidad cultural inherente a todo cuanto es humano” (p.51)

Bajo esta perspectiva, los docentes deben reconocerse a sí mismos y encarar un panorama humano cultural diverso. El siglo XXI que apenas comienza nos abre la posibilidad de proyectar grandes cambios especialmente en materia educativa donde es vital la generación de un pensamiento transdisciplinario, complejo, crítico, creativo, proactivo, liberador y contextualizado en nuestra realidad social, es decir, la educación que vendrá constituye una reflexión sobre el sujeto, este deberá acercarse a los problemas que preocupan a la docencia universitaria para alcanzar los niveles de autoconciencia que permitan luchar por transformar la realidad transcompleja de esta era planetaria.

En este sentido, la docencia universitaria se concibe como una función transcompleja que amerita de una dialéctica, alteridad y mismidad que genera un pensamiento y, con él conocimiento, que refleja la realidad en toda su diversidad y que busca la construcción del docente en relación con su entorno.

La función docente hoy día, abarca un conjunto de actividades cuyo fin es el desarrollo cultural e intelectual del hombre, avalada por una institución de educación universitaria reconocida públicamente. La docencia es una actividad medular en la academia que promueve la formación, capacitación y actualización del docente y, a su vez, del estudiante a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, no sólo para comunicar conocimientos, sino para promover su desarrollo cognitivo y personal mediante estrategias tendientes al aprovechamiento de los recursos y de la información.

Este hecho, trasciende el acto pedagógico en el aula, razón por la cual la docencia es considerada una función institucional tendiente a la formación y transformación de su entorno cultural que obliga al docente a prepararse bajo una perspectiva multidisciplinaria, considerando aspectos propios de su disciplina, como también aspectos: filosóficos,

pedagógicos, didácticos, epistemológicos, tecnológicos, psicológicos, históricos, lingüísticos, entre otros.

El docente de este siglo, está indudablemente comprometido de forma individual y a nivel social en la transformación de generaciones y sociedades para lograr la construcción de individuos reflexivos, críticos, humanistas y responsables, a través de la formación en valores, el análisis, la reflexión y la construcción de conocimientos y saberes. Esta formación en valores se sustenta en el desarrollo de: la responsabilidad, la democracia, la justicia social, la tolerancia, la equidad, la solidaridad, la colaboración y la libertad en cada individuo.

Es por ello, que a la luz de otros autores, la profesión docente, es ciencia y arte, que involucran la esencia del ser para lograr el desarrollo pleno de las personas. Es una profesión, que a diferencia de otras tiene múltiples responsabilidades: individuales, sociales, éticas, morales, económicas, políticas, estéticas y, al mismo tiempo, tiene un profundo impacto en la conformación del ser humano y de las sociedades. Asimismo, es peculiar porque los docentes tienen una doble lealtad, con su disciplina y con la institución que los emplea. No obstante, existen particularidades propias de cada región y cada periodo epocal. En efecto, García (2008) expresa algunas similitudes y diferencias:

Por un lado, se observan diferencias en status, tiempos dedicados a la profesión, habilidades, compromisos y otros; pero al mismo tiempo también se observan muchos aspectos en común, como símbolos, tradiciones, rutinas académicas. Continuidades de un pasado que todos comparten, como el hecho que el profesorado existe para descubrir y compartir conocimiento, tiene independencia académica, la mayoría son personas comprometidos con su trabajo y expresan un alto grado de satisfacción en el mismo. (p. 9)

Esto, que refiere la autora manifiesta la polisemia en cuanto a los docentes de diferentes partes del mundo que, en cierto modo, también son afectadas por el entorno cultural y socio-histórico en el cual esta labor se ha desempeñado y el papel que han cumplido dentro de su sociedad. No obstante, también plantea una convergencia en cuanto a algunos rituales, signos, símbolos, rutinas y tradiciones que persisten en la academia, en especial, en el aula de clases. Además, hace hincapié en la relevancia de su función, el compromiso y la satisfacción que generan en quienes la desempeñan. En mayor o menor proporción, el docente es un sujeto clave en la sociedad, responsable de formar al resto de las profesiones.

Actualmente, en pleno siglo XXI, algunos historiadores asumen que todavía estamos en la Edad Moderna donde los docentes universitarios constituyen un grupo muy diverso e importante en las sociedades contemporáneas, debido al componente cultural y a las características propias de cada universidad, razón por la que es difícil consensuar opiniones con respecto a la docencia como una sola profesión, ya que dentro de su concepción hay diversos roles.

Asimismo, aunque el discurso moderno si bien produjo avances científicos importantes, erigió estructuras: física, académica y legal para la educación universitaria, acrecentó el pensamiento filosófico mundial, y permitió crear diversas rutas epistémicas, vemos con preocupación que adolece de fundamentos epistémicos para la ciencia puesto que la misma no ha podido legitimarse a sí misma, aunado a la ausencia de una concepción de la docencia universitaria porque esta responde a las características del entorno que se circunscribe.

Por otro lado, la docencia adolece de una episteme contextualizada para cada región, que se sustente en su historia y sus particularidades, para ello divulgar sus avances y retrocesos que le permitan nutrirse de los matices y puedan dar ideas cómo hacer de la docencia una experiencia gratificante, creando rupturas en nuestro pensamiento y en las tradiciones que se suscitan en nuestra práctica cotidiana.

Visto así, y en aras de aportar nuestras reflexiones al debate en el tema de la construcción del conocimiento en la docencia universitaria, para recrear una docencia otra, cabe preguntarse: ¿Cuál es la concepción epistemológica de la docencia universitaria? ¿De qué manera los docentes universitarios construyen conocimientos? ¿Promueve el docente universitario a la condición indeclinable del ser humano de construir conocimiento a través de la recreación de su realidad cotidiana? ¿Cuáles son los mitos que imperan en nuestros espacios académicos en relación a las formas de conocimiento, su deconstrucción, construcción y reconstrucción? ¿Cómo enfrentar estos mitos y vislumbrar nuevos horizontes para la construcción de conocimiento en los espacios universitarios? ¿Cuál es el nivel de compromiso del docente universitario con la institución que niegan otras posibilidades de construir conocimiento? ¿Cuáles son los desafíos que se debe replantear la universidad de nuestros tiempos en cuanto a la construcción de conocimiento y la consolidación de saberes? ¿De qué

manera los docentes universitarios podemos contribuir a la construcción de nuevos horizontes epistémicos?

No pretendemos dar respuestas a todas estas interrogantes, pero consideramos que un docente universitario tiene que inquietarse, criticarse, preocuparse, motivarse y ocuparse de su práctica cotidiana ante las exigencias que les plantea el entorno.

De la docencia universitaria que tenemos a la que queremos

En la actualidad, la docencia universitaria venezolana está matizada por múltiples responsabilidades y exigencias en cuanto al marco legal; sin embargo, urge cuestionar, reflexionar y analizar lo que significa hacer docencia universitaria en estos tiempos en el país, pues constituye una fisura epistemológica por superar.

Ser docente universitario en Venezuela es como estar en una montaña rusa sin saber la forma de su recorrido, pero con un tiempo determinado de duración. Primero, porque es una profesión con múltiples exigencias según la ley y las instituciones obligan al docente a cumplir con todos los requisitos, los cuales sólo miden al más apto, pero no al más competente. En este sentido, consideramos que tales exigencias deben ser revisadas y resignificadas.

Segundo, un docente que entra como personal ordinario en la academia, es porque ha superado la etapa del concurso de credenciales y de oposición. Acto seguido, se encuentra inmerso ante un mar de incertidumbres sin los debidos equipamientos, sólo los que da su conocimiento y experiencia, ya que en muchas no se les proporciona las normas internas de trabajo, pues el docente debe investigarlas; no hay un contrato de trabajo, al menos en la Universidad de Oriente se omite este proceso; no existe un acompañamiento o seguimiento al ejercicio de sus labores; pocas instituciones evalúan con frecuencia su desempeño y quienes lo hacen no lo comunican para detectar áreas susceptibles de mejora.

En pocas palabras, el docente ingresa a un sistema con pocos niveles de control, razón por la cual consideramos que es necesario reevaluar y sincerar, en aras de fomentar el sentido de pertenencia y pertinencia en el docente para con la institución.

En el aula de clases, el docente cuenta con cierto grado de libertad en cuanto a lo pedagógico y didáctico, pero los formalismos academicistas lo obligan a regirse por currículo, que demanda de éste el cumplimiento de unos objetivos, competencias y contenidos en un periodo de tiempo específico, que se encuentra discordante, desactualizado y estatizado ante las exigencias de esta era planetaria.

Por otro lado, vemos a docentes que bajo la libertad de cátedra incorpora equipos tecnológicos dentro de sus aulas de clases, que dictan cátedras sólo para hacer uso de los mismos. Aunado a ello, existen docentes que se ausentan por largos periodos de tiempo en el calendario académico y luego quieren dar grandes contenidos en pocos días. Todo ello, atenta en contra de: la calidad de la enseñanza, sensibilidad, epistemología, dialogo fecundo, encuentro de saberes y, por supuesto, contra su ética profesional, lo cual constituye una posibilidad para pensar, crear y recrear horizontes epistemológicos para una docencia otra.

Cuarto, los docentes universitarios durante su tiempo de servicio (25 años) deben demostrar ser eruditos en las ciencias, por lo menos en su área de especialización, presentando diversos trabajos de investigación con cierta regularidad para ascender a distintas categorías y desarrollar actividades de extensión para integrar a la comunidad en los procesos universitarios. No obstante, existen instituciones que no poseen los recursos suficientes para desarrollar tales actividades, aunado al poco interés y falta de incentivos que otorga la academia al respecto, generando muchas veces horas extras de trabajo de lo contemplado en la normativa laboral y que no son debidamente recompensadas.

La situación antes descrita consideramos que es un atentado contra la universidad y contra el país, porque desde su génesis tanto la docencia, la investigación y la extensión han sido las tres actividades que permiten la generación, recreación y comunicación del conocimiento y, a su vez, conlleva al desarrollo de un pensamiento para la transformación, para crear soluciones y hacer posible lo inimaginable.

Recordemos las palabras de Ferguson y Lanz (2011) quienes manifiestan que “sin reforma del conocimiento, no hay reforma universitaria” (s/p). Es decir, sin conocimiento, no hay innovación, no hay evolución y por ende, no hay desarrollo de los pueblos. Esto conlleva a asumir desde diversas perspectivas una transformación epistemológica que conlleve a una

docencia universitaria otra y a una reforma de la universidad, para lo cual requiere la asunción de un compromiso con inteligibilidad, sensibilidad, creatividad y originalidad para tal fin.

Al respecto, Calzadilla y Fernández (2018) expresan que: “Desde este planteamiento, se desprende la valía que tiene el docente universitario, como preceptor, en la búsqueda de nuevos conocimientos científicamente relevantes para la sociedad, donde se incluya la pertinencia social que atañe a dichos trabajos bajo un nuevo paradigma”(p.91)

Esta transformación implica la incorporación de nuevas categorías de carácter teórico, epistemológico, gnoseológico, ontológico y metodológico que emergen producto del debate y la confrontación de ideas en diversos escenarios, dentro y fuera de la academia como posibilidad, entre ellas tenemos: la investigación, la ética, la estética, la sensibilidad, subjetividad, la intersubjetividad, la alteridad, la diversidad y pluralidad, la transversalidad, la contextualización, la complejidad, la problematización y aprehensión, lo simbólico, la ontocreatividad, la flexibilidad, la formación, la emoción, los sentimientos, los afectos, el diálogo cultural, dialéctica comprensiva, crítica reflexiva, la raciosensibilidad, la inter y transdisciplinariedad que se correspondan a nuestro entorno y a las necesidades e intereses de los docentes y de la universidad en general.

Quinto, existe una apatía colectiva de los docentes debido a que sus esfuerzos son pocos retribuidos o no al nivel que se espera, motivado que la crisis económica, política y social que enfrenta Venezuela en estos momentos. Por tal motivo, muchos docentes optan por buscar otras fuentes de ingresos en otros trabajos que desarrollan simultáneamente a la universidad, muchas veces cabalgando horarios o en horas extras, relegando las funciones que deben desempeñar en la universidad, las cuales pasan a un segundo plano. Hecho, que merece una gran atención no sólo de las autoridades universitarias sino del Gobierno Nacional, porque comparando con sus pares en Latinoamérica, los docentes universitarios en Venezuela son los peor pagados.

Por lo anterior, urge la conformación de una nueva episteme como horizontes que avizoran a una docencia universitaria otra que imbrica lo ético, lo estético, lo sensible, lo tecnológico, la crítica, la intersubjetividad, que trascienda las disciplinas, que transversa saberes y que se corresponda ante esta nueva era planetaria transcompleja.

Pensar la docencia universitaria que queremos, pasa por poner de manifiesto los problemas derivados de la crisis de sentido, de pensamiento y de futuro que ha establecido los modos de producción de conocimiento a lo largo de la modernidad. Por otro lado, es necesario desafiar el oscurantismo de un pensamiento único creando fracturas cognitivas en el docente que permitan develar los modos de producción de conocimiento en su práctica para poder propiciar una verdadera transformación.

En este sentido, una docencia universitaria otra plantea como posibilidad nuevas rutas epistémicas que parten desde la resignificación de su concepción, sumado a un horizonte ético-estético y una perspectiva transdisciplinaria que brinden espacios para la construcción de tejidos intersubjetivos, una nueva sociabilidad, nuevos modos de producción de conocimiento y como lugar de encuentro de nuevas sensibilidades.

De esta manera, una docencia universitaria otra consideramos que es una práctica personal y social que tiene una carga valórica y de pensamiento que da lugar a relaciones intersubjetivas, a cierto modo de conocimiento, a la elaboración de un saber que permite desarrollar y transformar al ser.

Horizontes de posibilidades para la configuración de la docencia universitaria otra

Como hemos expresado anteriormente una docencia universitaria otra, amerita avizorar horizontes impregnado de sensibilidad para ahondar en la necesidad de la sociedad, fecundando la universalidad del pensamiento a través del intercambio simbólico de ideas, conocimientos, teorías, métodos e ideologías con sus estudiantes, con ellos mismos y con su entorno.

En este sentido, la revisión documental desarrollada para este trabajo nos mueve hacia el cuidado de sí, término que se le acuña a Michel Foucault quien a través de sus estudios sobre filosofía antigua develó esta categoría como una práctica educativa en la cultura griega clásica del siglo IV a.C. que aludía a una educación ética.

En la antigua Grecia, el cuidado de si está asociado al precepto del famoso oráculo de Delfos, conócete a ti mismo que implica la inquietud de sí. A su vez, esta refiere a la insistencia en la atención que conviene conceder a uno mismo y la importancia que tiene respetarse a sí mismo no simplemente en el estatuto propio sino en el propio ser razonable. Esta categoría tiene múltiples acepciones como arte de la existencia, gobierno de sí y de los otros, cuidado del alma, cultivo de sí, experiencia de si, administración de sí, entre otros.

No obstante, la visión Foucaultiana del término cuidado de si se cimenta en la creencia de una idea de hombre y un proyecto de realización humana, que diseñan prácticas educativas para construir y modificar la experiencia que los individuos tienen de si mismos.

Partiendo de ello, se pretende configurar una docencia universitaria otra a través del cuidado de si, que en la educación universitaria alude a un proceso de transformación de seres humanos en sujetos, ya que de esta manera es posible no sólo establecer relaciones reflexivas consigo mismo, sino como conocer como éste desarrolla en su interior dispositivos de subjetivación.

Lo que concuerda con la visión Nietzscheana, cuando se trata de “ser lo que se es”, en donde el sujeto de la experiencia vive una aventura de formación que no está normada sino que la vive bajo el signo de la incertidumbre, del itinerario singular que conduce hacia sí mismo. El papel del docente, en este sentido, es hacer que cada estudiante llegue a hacerse a sí mismo. Al respecto Larrosa (2000): “El maestro tira y eleva, hace que cada uno se vuelva hacia sí mismo y vaya más allá de sí mismo, que cada uno llegue a ser el que es”. (p.11)

Esta mirada reclama dos cosas del docente: a) tiene que dejar pensar a los estudiantes por sí mismo, esto es, permitirles tener confianza en sí mismo. b) quien educa no puede pretender que lo imiten, no puede pretender convertir a los educandos en fieles discípulos a imagen y semejanza de su yo. Quien educa debe abrir los caminos para que el yo y el tú se comuniquen para compartir lo que son y para enriquecerse mutuamente. Al hacer que el estudiante piense por sí mismo, puede optar por lo pensado y lo sentido, y no sólo por lo que simplemente ha recibido.

Respecto a la visión de Foucault sobre el cuidado de sí, Vignale (2012) señala: “(...) es una actitud respecto de sí mismo, con respecto a los otros, y con respecto al mundo. (p.309). De esta manera, el cuidado de sí es una actitud mental que mueve la voluntad del hombre a desarrollar acciones para sí mismo que busca expresarse con respecto a sí mismo, a su relación con los otros y con su entorno. En otras palabras, el cuidado de sí es una filosofía crítica de la existencia, es el sentido y significado de la libertad, es un hecho de condición pedagógica, es un proceso de construcción del ser humano y un modo de aprender.

La docencia universitaria otra, apunta hacia la experiencia del docente que se analiza a partir de los dispositivos pedagógicos, la autorreflexión, formas discursivas de autoexpresión, la autoevaluación y acciones tendientes al control y transformación de sí mismos y de los otros. Esa docencia otra, procura que los docentes realicen por cuenta propia o con ayuda de otros, una serie de prácticas pedagógicas, pensamientos, conductas o cualquier expresión del ser, basado en una actitud crítica y reflexiva sobre sí mismo tendientes a su transformación.

En este sentido, un verdadero docente necesita sostener el aliento de sus estudiantes y recibir de ellos un estimulante. Lo que define la posición del docente es que se preocupa por la inquietud de aquel a quien guía. De ahí que la noción de la Docencia otra está ligado a un buscar al otro basado en un juego de intercambios y en un sistema de responsabilidades recíprocas que conlleva a una preparación para toda la vida.

La Docencia otra define una manera de ser, una actitud, formas de reflexión, una serie de prácticas de la subjetividad, las cuales se vinculan a la educación universitaria propiciando el ejercicio reflexivo del educando con respecto a sí mismo y con respecto a la experiencia que el docente tiene de sí mismo. En este sentido, Rojas (2010) manifiesta que “La verdadera práctica educativa tiene como meta a sí mismo.” (p.33) Es decir, la docencia de sí puede considerarse como una práctica que fortalezca el proceso educativo.

La Docencia otra comprende un cúmulo de conocimientos en torno al cuidado sobre: las funciones del docente, su práctica cotidiana, el conocimiento propio y del otro, el contenido, de la naturaleza del conocimiento, de cómo se hará estratégicamente para crearlo, comunicarlo y recrearlo, de las relaciones, su condicionamientos, su comportamiento y sus necesidades que

le permiten constituir una serie de estrategias como espacio de posibilidades para el aprendizaje significativo sobre sí mismo y los otros. Entre las prácticas que se proponen están: el aprendizaje en la práctica, el acompañamiento pedagógico, aulas interactivas, el aprendizaje colaborativo, la investigación basada en el desarrollo y los espacios de encuentro docentes.

El aprendizaje en la práctica utiliza el entorno como recurso pedagógico, motivando las relaciones del conocimiento con el contexto real del individuo que promueva su reflexión crítica y lleva al conocimiento más allá de la teoría, estableciendo lazos que permiten analizar las situaciones de de incertidumbre, inestabilidad, unicidad y conflicto de valores, considerando sus contradicciones y encuentros.

Esta idea, intenta superar la distancia entre la teoría y la práctica, entre el pensamiento y la acción, desarrollando y construyendo el propio conocimiento a partir del ejercicio de la práctica diaria. En el campo de la medicina, por ejemplo: los aspirantes a médicos son llevados al hospital y allí se encuentran con situaciones singulares, lo que permite su formación en distintas áreas, no solo técnicas o profesionales sino axiológica, ontológica, gnoseológicas, teleológicas, antropológicas, epistemológicas, jurídicas y otras interactuando con el otro y consigo mismo, lo que les permite tener una perspectiva más amplia de la realidad en comparación con aquellos que no han trascendido las fronteras del aula de clases.

Esta práctica se sustenta en los planteamientos de Giroux quien afirma “Una educación divorciada de su contexto carece de valor”. Razón por la cual consideramos que si esta práctica se lleva a cabo en los distintos campos de la ciencia, incluyendo la educación el proceso de aprendizaje sería mucho más enriquecedor. Esta práctica implica realizar actividades de campo, ya sean visitas: industriales, a campos rurales, virtuales o simulación sobre la temática planteada, que procure la formación, la observación, la participación, la integración y por ende, el aprendizaje significativo.

Otra propuesta sería, el acompañamiento pedagógico que pudiera suscitarse en aquellos docentes en formación, ya que éste debe enfrentar, con sabiduría y creatividad, situaciones prácticas imprevisibles que exigen a menudo resoluciones inmediatas para las que no sirven reglas técnicas ni recetas de la cultura educativa, pues aunque estos dominan los contenidos que han de impartir, conocen de las normas institucionales, funciones, responsabilidades y

derechos, en algunos casos, no saben cómo actuar y afrontar las diversas situaciones que se presentan en su práctica.

Es por ello que de alguna forma se pretende vincular lo emocional con la indagación teórica. Las acciones se construyen personal y colectivamente, las cuales: parten de situaciones concretas (personales, grupales, institucionales, sociopolíticas) que intenta reflexionar y comprender con herramientas conceptuales y vuelve a la práctica para modificarla.

Para ello, se dialoga con la situación interpretándola, tanto con los propios supuestos teóricos y prácticos como con otros sujetos reales y virtuales (autores, colegas, alumnos, autoridades). Sus textos son “pre textos”, que posibilitan y generan conocimientos nuevos para interpretar y comprender la especificidad de cada situación original, que también se transforma. Se llega así a un conocimiento experto, el mejor disponible para dar cuenta que aquella practica primera, ahora ya enriquecida y modificada; posible portadora de eventuales alternativas, de un nuevo dinamismo transformador, pues como afirma Larrosa (1995)

Cualquier práctica social implica que los participantes traten a los otros participantes y a sí mismos de un modo particular. Quién son los participantes para sí mismos y quién es cada uno para los otros es esencial a la naturaleza misma de cualquier práctica social. Por lo tanto, aprender a participar en una práctica social cualquiera (...) es, al mismo tiempo lo que significa ser un participante. Aprendiendo las reglas y el significado del juego, uno aprende al mismo tiempo a ser un jugador y lo que ser un jugador significa. (p.273).

De esta manera, se construye no sólo una experiencia objetiva del entorno sino también una experiencia de si misma y de los otros como sujetos. Este acompañamiento se sustenta en la Pedagogía Operativa de Jean Piaget que centra la atención en los mecanismos psicológicos del aprendizaje. De esta manera, sería como una especie de intervención que permite entender y atender a los fundamentos de todo proyecto de enseñanza, que dirigen resoluciones fundadas en relación con los qué, cómo y por qué enseñar, respondidas según la concepción política, pedagógica y epistemológica del docente, señalando diferentes posturas frente a los saberes, vinculando la acción con estas decisiones.

En este sentido, conviene narrar una experiencia de intervención de Gaston Bachelard, en la cual el epistemólogo interpela al periodista que lo entrevista indicándole la necesidad humana de “subir al granero y de bajar a la bodega”. Subir al granero es vivir la búsqueda de significados de la existencia a través de los símbolos que construye el hombre: filosofía, arte, poesía, religión, ciencia, entre otros. Bajar a la bodega es interrogar lo que sucede en los cimientos y bases sociales y psicológicas del existir humano, discerniendo en ellos los condicionamientos, buscando lo que nos aplasta y lo que nos libera.

Por tanto, intervenir supone propuestas de resolución de la enseñanza sobre la base de un proyecto reflexionado y negociado constantemente, a contrato, y la posibilidad de preocuparse o no por estos aspectos inscribe profundas diferencias en la subjetividad del docente en formación. Esta idea, también se corresponde con el askesis que según Foucault (2008)

(...) incluyen ejercicios en los cuales el sujeto se pone a sí mismo en una situación en la que puede verificar si es capaz de afrontar acontecimientos y utilizar los discursos de los que dispone. Es una cuestión de poner a prueba la preparación. (p.74)

Sin embargo, el askesis aunque pone a prueba al sujeto que lleva a la práctica acciones reales, crea las circunstancias y lo hace sin acompañamiento pedagógico. Bajo nuestra concepción, esto puede hacer al sujeto adquirir, asimilar y transformar la verdad en un principio permanente de acción y así enfrentar sus miedos, trasgredir sus propios límites, vencer con sus prejuicios, romper paradigmas, entre otros; no obstante consideramos el acompañamiento esencial porque guías hacia otras alternativas distintas a las planteadas y les permite cuestionar su práctica conforme a la sugerencia. Y de eso, se trata una docencia de sí, del cuestionamiento, la crítica para vencerse a si mismo en cuanto a sujeto, para transformarse, para buscar su esencia, para descubrirse, pero también para reinventarse.

Otra propuesta, serían las aulas interactivas en las que se orienta a desarrollar tanto en los estudiantes como en los docentes habilidades comunicativas en forma oral, escrita y gráfica para la producción de textos, gracias a la interacción colaborativa, intercambio con otras instituciones universitarias, uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como recursos pedagógicos. La ejecución de esta práctica docente comprende cinco etapas: diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación o ajuste.

El diagnóstico preliminar, se realiza por los docentes. En él se detectan las facilidades y dificultades de cada estudiante respecto a una temática. Posteriormente, los docentes planifican una serie de actividades que ejecutan en conjunto con los estudiantes, entre ellas se encuentran: la investigación sobre temas de interés vinculados a la asignatura a través de la web o biblioteca, producción de guiones radiales, sesiones de aprendizaje en aulas con adecuación interactiva para la proyección de videos y diapositivas. La experiencia al ser multiplicada en distintas secciones e incluso otros institutos permiten compartir producciones, investigaciones y temas de interés. Utilizando una cámara filmadora y grabadora digital de audio, se realizan canciones, guiones teatrales y dramatizaciones referidos a los temas abordados.

Otra propuesta, sería el aprendizaje colaborativo, esto consiste en una actividad realizada entre los mismos docentes durante periodos intersemestrales (es decir, de finalización de un periodo académico y comienzos de uno nuevo), en la cual cada docente prepara un tema particular de su interés, especialidad o de interés colectivo y en donde los estudiantes serán sus mismos colegas y junto a ellos se desarrollen talleres vivenciales y experienciales, prácticas de campo, prácticas de cocina, entre otros.

De esta manera, se pretende enriquecer no sólo el conocimiento teórico, sino que en ese espacio de encuentro es posible cuestionar y desafiar la dominación, así como las creencias y las prácticas que la generan, así como también permite el desarrollo de un pensamiento crítico, competencias humanas (comunicación, trabajo en equipo, reforzamiento de valores y establecimiento de visiones). Esto se corresponde con la pedagogía crítica de Paulo Freire que promueve la libertad y la democracia cognitiva e involucra una actitud reflexiva y dinámica frente a los acontecimientos socio-históricos que nos describen como sujetos con la intención de ser agentes de cambio de nuestras realidades sociales.

La quinta propuesta titulada la investigación basada en el desarrollo, es entendida como un proceso de construcción del conocimiento en el que se retoman en diferentes momentos y de forma interactiva y recursiva los objetivos, las estrategias y las valoraciones con el fin de aproximarse a una meta. Esta propuesta de carácter abierto y recursivo, válido tanto para la construcción individual como colectiva del conocimiento por cuanto uno y otro son fruto de la

relación entre los conceptos ya adquiridos y los nuevos conceptos a través de los estímulos del medio.

Se basa en el fomento de la actividad investigativa utilizando diversos medios, problematizando situaciones o tomando situaciones del contexto que permitan desarrollar ideas creativas e innovadoras para generar soluciones. Las metas a alcanzar pueden ir desde cambios en la conducta hasta el desarrollo de competencias cognoscitivas en algún campo de la ciencia. Las acciones a seguir dependen por supuesto de la meta a alcanzar. Sin embargo, el criterio fundamental es aplicar la teoría de la Deconstrucción de Jacques Derridá y su posterior reconstrucción, ya que los estudiantes deben hacer planteamientos o cuestionamientos que aviven el interés por el conocer. Esto concuerda con las ideas de Albert Einstein quien dice: “El arte más importante del maestro es despertar en sus educandos la alegría de crear y de conocer”.

En este sentido, para aplicar esta propuesta pedagógica es importante considerar ciertos aspectos: a) tomar la meta como referente y por lo mismo será el principal foco de atención; b) que el procedimiento seguido no es lineal sino recursivo, volviendo sobre sí cuantas veces sea necesario; c) que nunca son definitivos los instrumentos y muestras; d) que las etapas temporales son sustituidas por momentos o situaciones que hacen de hitos en la investigación; e) que es un proceso dinámico y el grupo avanza modificando los resultados que va generando; f) que viene caracterizado por la recursividad e interactividad permanente; g) que la investigación comporta por sí misma un proceso formativo.

Finalmente, los espacios de encuentro docente constituyen lugares o actividades que permite a los docentes tomar actitudes reflexivas consigo mismo, para conocerse y para ver como lo afecta su entorno (experiencias, normativas, sistema educativo y otros) y como ha influido éste en su práctica y en su relación con los demás (estudiantes, tesistas, colegas u otros compañeros de trabajo) y con el conocimiento, que justifican una u otra práctica social.

Al respecto, Larrosa (1995) expresa:

De lo que se trata ahí es de definir, formar y transformar un profesor reflexivo, capaz de examinar y reexaminar, regular y modificar constantemente tanto su propia actividad práctica como, sobre todo, a sí mismo en el contexto de dicha práctica profesional (...). Por otra parte, es importante advertir que los

motivos de la autorreflexión no incluyen solamente aspectos "exteriores" e "impersonales" como las decisiones prácticas que se toman, los comportamientos explícitos en el aula, o los conocimientos pedagógicos que se tienen, sino, sobre todo, aspectos más "interiores" y "personales" como actitudes, valores, disposiciones, componentes afectivos y emotivos, etc..

En este sentido, lo que se busca es que el docente pueda formar y transformar, su manera de ser en relación a su trabajo, en cuanto a lo que hace, como lo hace y porque lo hace. Se busca autocuestionarse, interpelarse, interrogar sus cimientos, sus condicionantes y lo que lo motiva. Esta idea se sustenta en el principio filosófico de Descartes "Pienso y luego existo" y en algunas "Tecnologías del Yo" de Michel Foucault, apuntando hacia una visión introspectiva del docente con miras a formar y transformar su exterior.

Para ello, se pueden desarrollar clases de abiertas al público de interés colectivo sobre: filosofía, epistemología, hermenéutica, ontología y otras, que permitan crear los fundamentos epistémicos, una visión holística y crítica de la docencia. También se puede tomar notas sobre sí mismo, escribir e intercambiar correspondencias anónimas o tratados públicos (para todos los docentes, sobre temas motivadores o de interés general) o privadas (estilo amigo secreto) que permita describirse entre ellos o aportar algunos consejos en torno a experiencias de vida u otro tema de interés. Esta forma discursiva permite aprender no sólo reglas gramaticales, ortográficas y de sintaxis, sino que devela prácticas personales, sociales o acciones políticas en las cuales se deconstruye, construye y re-construye el sujeto en sí mismo y que pudiera apoyarse o no de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), lo cual sería de gran ayuda a enriquecer esta docencia otra.

Con esta muestra queremos poner de manifiesto que es posible entusiasmar y atrapar al estudiante universitario en su propio aprendizaje, cuando se le estimula debidamente, y se le pone en situación de crear algo propio para aprender y, por otra parte, enriquecer el trabajo docente en la acumulación de experiencias significativas que procuren una satisfacción y logros cognitivos actitudinales.

Ideas para la reflexión-acción

Quienes nos dedicamos a la enseñanza requerimos pensar acerca de la docencia universitaria otra, como prácticas pedagógicas-didácticas en las que el docente critica, analiza y reflexiona sobre su praxis docente fundamentados en una práctica de libertad para que se hagan a sí mismo y estén permanentemente en proceso de formación.

Una docencia universitaria otra, devela los obstáculos pedagógicos y epistemológicos que existen en el inconsciente del docente que provocan resistencia al cambio. No obstante, en Venezuela sabemos que uno de los graves problemas del docente es que el sistema educativo opera bajo el paradigma positivista, la enseñanza es transmisiva, impositiva y reproductora, no dando espacio a la crítica, creación y a la reflexión, lo cual constituye una debilidad por superar.

Una docencia universitaria otra, en esta contemporaneidad que nos circunda emerge de la sensibilidad, del diálogo, del respeto, del compromiso personal y profesional que percibe nuestro comportamiento y el de los demás y los moldea, es catalizadora de su propio destino y constructora de su propia historia.

Referencias

- Calzadilla, D.; Fernández, B. (2018). **La investigación y el conocimiento constituidos desde la praxis docente universitaria**. Revista Educación Superior y Sociedad (ESS), 18(1), 87-106
- Ferguson, A. y Lanz, R. (2011). **La transformación universitaria y la relación universidad-estado-mundo**. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.ucab.edu.ve/tl_files/Home-Images/noticias/alex%20fergusson,%20rigoberto%20lanz.pdf. [Consulta: 2016, Mayo 10]
- Foucault, M. (1987). **Historia de la Sexualidad III: La inquietud de si**. Madrid: Siglo XXI Editores
- Foucault, M. (2002). **La hermenéutica del sujeto**. México: Fondo de cultura económica.
- Foucault, M. (2008). **Tecnologías del yo y otros textos afines**. Buenos Aires: Paidós

- García, C. (2008). **Los profesores universitarios y su historia**. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0059.pdf. [Consulta: 2015, Septiembre 23]
- Larrosa, J. (1995). **Escuela, poder y subjetivación**. Madrid: La piqueta.
- Larrosa, J. (2000). **Pedagogía Profana**. México: Ediciones Novedades Educativas.
- Morín, E. (2000). **La cabeza bien ordenada**. Barcelona: Seix Barral
- Rojas, C. (2010). **La filosofía de la educación: de los griegos a la tardomodernidad**. Medellín: Universidad de Antioquia
- Vignale, S. (2012). **Cuidado de sí y cuidado del otro**. Aportes desde M. Foucault para pensar relaciones entre subjetividad y educación. *Revista Internacional de Filosofía*, 17(1), 307-324



REVISTA ELECTRÓNICA LAC (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen.1, Enero-Junio 2018, pp: 116-129
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

**LA PSICOLOGÍA POSITIVA, LA ORGANIZACIÓN EXITOSA
Y SALUDABLE**

RANNIER GONZÁLEZ

Ranjose2694@hotmail.com

Universidad de Oriente
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas
Porlamar, Venezuela

REIMARYS NARVÁEZ

narvaez.reimarys@gmail.com

Universidad de Oriente
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativa.
Las Hernández, Venezuela

Resumen

En la primera parte de este trabajo se desarrollan los principios que guían el marco teórico de la Psicología Positiva, y en concreto, de su aplicación al mundo del trabajo y de las organizaciones o la así llamada: Psicología Organizacional Positiva. En segundo lugar, el concepto de organización saludable, atendiendo cómo y por qué estas organizaciones tienen el apellido de “saludables”. La idea es buscar cuáles son los elementos básicos a diferentes niveles que comparten este tipo de organizaciones. Conociendo cuáles son estos elementos genuinos se podría optimizar y desarrollar así organizaciones saludables. Este es otro de los objetivos del presente trabajo: generar un modelo actual de la “Organización Saludable” que pueda ser útil para la comprensión de este tipo de organizaciones.

Palabras Claves: Organización, Psicología positiva, Empleado.

Summary

In the first part of this article will develop the principles that guide the theoretical framework of Positive Psychology, and specifically, its application to the world of work and organizations or the so-called Positive Organizational Psychology. Secondly, the objective will clarify the

concept of healthy organization, addressing how and why these organizations have the surname of "healthy". The idea is to find what are the basic elements at different levels that these types of organizations share. Knowing what these genuine elements are, we can optimize them and develop healthy organizations. This is another objective of the present work: to generate a current model of the "Healthy Organization" that can be useful for the understanding of this type of organizations.

Keywords: Organization, positive psychology, employee.

Introducción

El término organización saludable es citado en multitud de lugares y se han publicado hasta la fecha numerosos artículos y documentos tanto en revistas científicas como divulgativas. Parece un término novedoso y actual, y sin duda lo es. Pero como ocurre con lo nuevo, ha generado también mucha confusión alrededor de su concepto y comprensión. Bajo el término se agrupa literatura e investigación de muy diversos ámbitos, y en muchas ocasiones, los conceptos que se utilizan son similares en cuanto al significado y consecuencias personales y organizacionales.

El objetivo de este trabajo es precisamente poner en común el conocimiento actual sobre las organizaciones saludables. La razón científica es clara: generar conocimiento científico. La razón práctica también: los beneficios económicos y sociales generados por las organizaciones saludables superan a los generados por las llamadas así: organizaciones no-saludables.

Psicología positiva y psicología organizacional positiva

El estudio de las organizaciones saludables es la salud de los empleados, pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. De este modo, el estrés ocupacional ha sido la característica más importante durante muchas décadas para describir lo que no son y cómo no deben ser las organizaciones saludables. Desde una perspectiva más positiva se pueden estudiar las organizaciones saludables optimizando el capital humano, el capital social y el así llamado capital psicológico, a su vez se examina la estrategia de negocio.

Una de las razones de tener ese carácter positivo, tiene que ver con el hecho de que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos y que para poder conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico y la experiencia (*Salanova y Schaufeli, 2004*).

Una psicología positiva en el funcionamiento humano y organizacional puede ofrecer respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas. Las sociedades están cambiando rápidamente, y con ellas, también cambian las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo y por tanto también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Si no se gestionan bien estos cambios, a la larga puede llevar a la aparición de organizaciones enfermas que se caracterizan por su falta de efectividad y de adaptación al entorno.

Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la excelencia empresarial. Este objetivo empresarial no puede alcanzarse con una fuerza laboral saludable al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos y que no experimentan estrés laboral. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo.

La Psicología Positiva ya fue definida como: “*el estudio científico del funcionamiento humano óptimo*” (*Seligman, 1999*). En el ámbito del trabajo y de las organizaciones la Psicología Organizacional Positiva se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo es pues describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto está en descubrir las características de la “*buena vida organizacional*” o mejor dicho la vida organizacional positiva (*Salanova, Martínez y Llorens, 2005; Salanova y Schaufeli, 2004*).

Para conseguir estos objetivos, la psicología organizacional positiva se debe centrar en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva, es importante para la psicología organizacional positiva conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y la vinculación psicológica con el trabajo, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen.

Las organizaciones saludables

La organización saludable conlleva a su vez dos conceptos implícitos: organización y salud. Por una parte, la “*organización*” hace referencia generalmente a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados. El término “*saludable*” deriva de la idea de que es posible distinguir sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Mostrar en definitiva formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros (*Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004*)

El concepto tiene ciertas implicaciones importantes en cómo entendemos las relaciones trabajo-salud. Primero, el hecho de entender cómo se estructura y organiza el trabajo, sugiere que éste tiene un impacto directo en la salud y bienestar de los empleados. Segundo, combinar el término saludable con organización connota una perspectiva integradora, incluyendo puntos de vista y resultados de un variado número de disciplinas y especialidades, incluyendo no solo las perspectivas tradicionales de salud en el lugar de trabajo como el estrés ocupacional, la seguridad y salud ocupacional y la promoción de la salud laboral, sino también la conducta organizacional, la dirección de recursos humanos y la economía.

Las organizaciones saludables representa la convergencia de la investigación científica realizada en distintas disciplinas. Por ejemplo, la investigación sobre el estrés ocupacional ha

estado interesada conocer las características de los trabajos y de las organizaciones que caracterizan ambientes de trabajo con altas dosis de estrés, y actualmente el interés se centra también no solo en el diagnóstico sino también en la intervención para reducir las causas de estrés laboral en las organizaciones.

Una definición sobre organización saludable se puede considerar como aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada. Las dimensiones del clima están todas relacionadas con el apoyo social a los empleados a través de los compañeros y supervisores. Este resultado refuerza la importancia de los aspectos interpersonales en el trabajo, y enfatiza cómo estos aspectos influyen en la naturaleza del trabajo y en las relaciones de empleo.

Parece lógico pensar que las personas quieran trabajar en organizaciones saludables en donde existan recursos que tienen el potencial de satisfacer nuestras metas y objetivos, y ello haga que nos sintamos bien. Las mejores organizaciones para trabajar son requeridas por muchas personas. Desde un punto de vista podríamos llegar a diferenciar las mejores organizaciones para trabajar de aquellas que no lo son tanto.

Prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo

Los ambientes de trabajo saludables cuentan con la existencia de prácticas o recursos estructurales tanto a nivel del puesto de trabajos como más organizacionales, así como recursos de tipo más social que son responsables de la creación en definitiva de organizaciones positivas. Los recursos se refieren a aquellos aspectos del ambiente de trabajo que son funcionales en la consecución de metas y objetivos, tienen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales que tienen asociados costos fisiológicos y/o psicosociales, y finalmente estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional.

El paso siguiente sería identificar los recursos organizacionales ‘cruciales’ en la configuración de tales organizaciones. Warr (1990) ha identificado hasta 9 características o recursos del trabajo que afectan al bienestar psicológico:

1. La claridad de las tareas y del rol laboral.
2. La autonomía en el trabajo.
3. Las oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social.
4. La variedad de las tareas.
5. La existencia de información y feedback sobre el trabajo.
6. Un salario justo.
7. La seguridad física en el trabajo.
8. El trabajo sea valorado socialmente.
9. El apoyo del supervisor.

Estas características son a nuestro parecer el listado más completo de recursos que se hayan puesto a prueba a nivel científico. Pero aunque su modelo sobre la salud física resulta interesante y sugerente para el estudio de las organizaciones saludables, básicamente hace referencia a los recursos relacionados con las mismas tareas que realizan los empleados o bien recursos del ambiente social más inmediato. Ahora bien, existen otros recursos organizacionales relacionados con procesos más colectivos y de tipo más amplio por ejemplo las prácticas directivas y de desarrollo de recursos humanos y valores y objetivos organizacionales.

Desde nuestro punto de vista se puede diferenciar dos tipos de recursos o prácticas para estructurar y gestionar los procesos de trabajo y esto es:

1. **Recursos estructurales**, que pertenecen al ambiente físico/estructural, tanto a nivel micro de las tareas como a nivel más macro que abarcan a toda la organización en su conjunto:

- *Recursos de tarea*, dando la claridad necesaria de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y feedback sobre las tareas realizadas.

- *Recursos de la organización*, como prácticas directivas y de gestión de recursos humanos (ej. procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo/vida privada, comunicación organizacional), cultura, valores y objetivos organizacionales.

2. *Recursos sociales*, son aquellos que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos. Esto es los compañeros de trabajo, los jefes, los clientes/usuarios. Comprende tanto el ambiente social inmediato del trabajo (sus compañeros) como mediato (directivos, clientes). Estos recursos sociales formarían parte del así llamado ‘capital social’ de la organización que incluye las relaciones interpersonales, intergrupales e interorganizacionales, redes y conexiones, además de los recursos intragrupal, la estructura social y las dinámicas culturales, siendo un constructo multidimensional.

Las normas sociales (o normas de conducta, así como también los valores y creencias básicas, proveen a la organización con la infraestructura fundamental para desarrollar las estrategias organizacionales, estructuras y procesos) y la confianza que es el agente vinculante básico para que las personas actualicen y consigan alcanzar todo su potencial. La confianza puede eliminar barreras para conseguir buenas relaciones interpersonales a largo plazo, comunicación abierta, compartir conocimiento y feedback continuado, que puede facilitar la innovación y la competitividad.

El capital social, junto con el capital humano y especialmente el capital psicológico positivo, forman las bases más importantes de la inversión en ventaja competitiva sostenida de las organizaciones saludables.

Empleados saludables: la gestión del capital psicológico positivo

La necesidad de tratar a las personas como capital para invertir y obtener ventaja competitiva, se hace además cada vez más patente en una sociedad en donde prácticas como la reestructuración, la tercerización, y la reducción de plantillas, entre otras, empiezan a ser algo habitual. Para que un recurso organizacional empiece a ser competitivo y ventajoso necesita ser algo que la competencia no puede ‘duplicar’ como la tecnología, el equipamiento, el producto. Pero además no debe solo ser único, sino también acumulable, interconectado y

renovable ya que la organización necesita ser capaz de incrementar y/o reponer esas características antes de que sea demasiado tarde y deje de ser competitiva.

El capital social es crucial para crear una ventaja competitiva sostenible como se dijo anteriormente, pero además incluso contribuye a la creación del capital humano, sobre todo un tipo de este conocimiento que veremos a continuación, el llamado conocimiento tácito.

El capital humano hace referencia básicamente al conocimiento, las destrezas, habilidades y competencias derivadas de la educación, la formación y la experiencia profesional. Este es el conocimiento explícito o aquel conocimiento que trae el empleado cuando entra en la organización. Este conocimiento no llega a ser del todo parte de la ventaja competitiva porque es bastante limitado, ya que es fácilmente imitable. Pero existe otro tipo de conocimiento llamado tácito que es específico de la organización y se construye sobre el tiempo a medida que las personas se socializan dentro de la organización, empiezan a formar parte de su cultura, comprenden su estructura y procesos dinámicos y aprenden cómo funciona la organización como un todo. Requiere mucha inversión en términos de tiempo y esfuerzo, por parte de todos miembros. Es el tipo de conocimiento que la organización pierde cuando no puede retener a las personas y empezar a rentabilizar los frutos de su inversión en términos competitivos. Este tipo de capital humano es más único e inimitable ya que la competencia no puede beneficiarse del mismo al ser específico de cada organización y por tanto intransferible. Ahora bien, este tipo de conocimiento es difícil de medir y su impacto se manifiesta sobre períodos de tiempo más indefinidos.

El capital psicológico positivo se inicia desde el movimiento de la Psicología Organizacional Positiva. Aquí lo importante son las fortalezas personales y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del funcionamiento organizacional y el desempeño en las organizaciones actuales. La investigación previa ha identificado que estas características básicas son: la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia (*Luthans y Youssef, 2004; Stanjovik, 2006*). Ahora bien, señalan que esta lista no es exhaustiva. Desde mi perspectiva, incluiré a este planteamiento dos aportaciones personales:

1. Considero que esta lista es adecuada, pero añadiremos otra característica más que es la vinculación psicológica con el trabajo o compromiso con el trabajo

2. Estos autores consideran que estas cuatro características tienen el mismo peso a la hora de establecer cómo de saludables son las personas en las organizaciones. Basándome en mi propia investigación, tendré en cuenta que el peso de la autoeficacia es superior al del resto, siendo la que ayuda a predecir las demás y manteniendo una relación causal recíproca.

Existe también un debate sobre la estabilidad vs. Temporalidad de estas características, aunque tenga presente la influencia de características más estables de personalidad, no entraré en este debate y me centraré en las características tipo estado por diferentes motivos, debido a que son más atractivas para la práctica profesional en el ámbito del desarrollo de los recursos humanos ya que pueden generarse, desarrollarse o modificarse, mientras que las características más estables son más difíciles de cambiar. A su vez, que estas características son más específicas y por tanto tienen mayor poder predictivo de conductas tales como el desempeño laboral, el absentismo y también en conductas y hábitos sanos y seguros.

Este capital psicológico positivo tiene pues efectos beneficiosos tanto para la persona, ya que contribuye a su bienestar y facilitan el desarrollo de habilidades, como para el grupo y la organización ya que finalmente podríamos hablar de un capital psicosocial compartido entre los miembros de las organizaciones saludables.

La autoeficacia tiene una profunda influencia tanto en la elección y selección de respuestas, como en el esfuerzo y perseverancia de las personas cuando se enfrentan a las distintas situaciones ambientales. La autoeficacia se ha definido como las *“creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados”* (Bandura, 1997, p.3).

La autoeficacia afecta a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos. En primer lugar influye en la elección de conductas. Se tiende a evitar aquellas situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y elegimos aquellas que somos capaces de dominar. En segundo lugar, autoeficacia determina la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr algo. Bajos niveles de

autoeficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia. En tercer lugar, afecta a nuestros pensamientos y sentimientos de manera que los trabajadores que se consideran poco eficaces exageran la magnitud de sus deficiencias y de las dificultades potenciales del medio. Tales dudas autoreferidas crean estrés y distraen la atención dificultando el uso de los recursos disponibles. Mientras que los que se perciben eficaces, centran sus esfuerzos en las demandas que la situación laboral pueda plantearles (*no se pre-ocupan de las demandas, sino que se ocupan de ellas*).

La esperanza se entiende como un estado motivacional positivo basado en la interacción de tres factores, uno son los objetivos, segundo la agencia y por ultimo pero no menos importante los planes de acción. Los trabajadores intentan conseguir sus objetivos por medio de un sentido de agencia personal, que les provee de la fuerza de voluntad necesaria para conseguir sus objetivos. Los trabajadores con altas dosis de esperanza están también motivados a conseguir objetivos a través del desarrollo de planes para conseguir lo que quieren. Además, si alguno de estos planes falla, tienen la capacidad de desarrollar planes alternativos.

La investigación sobre la esperanza se ha desarrollado básicamente en el ámbito clínico, educativo y deportivo, siendo más escasa la investigación en el ámbito de las organizaciones. No obstante, los estudios pioneros al respecto son muy prometedores. Por ejemplo, los estudios de Luthans y colaboradores han venido a señalar que la esperanza manifestada por los líderes tuvo un impacto significativo sobre el desempeño financiero de la unidad de negocio, la satisfacción laboral del trabajador y también su retención en la organización.

El Optimismo es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas. En general una actitud optimista ante situaciones retadoras se relaciona con la confianza y la persistencia en la conducta. Una actitud pesimista hace que las personas se manifiesten dudosas y vacilantes. Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y la experiencia de estrés en el trabajo. Con una actitud optimista se tienden a utilizar estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las

aceptan tal como son. Además se aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales y se adopta la mejor visión posible aunque la situación no pueda cambiarse. Con una actitud pesimista se reacciona negando las situaciones.

Otra competencia psicológica que forma parte del capital psicológico positivo es la Resiliencia, que en general se entiende como una fortaleza que se desarrolla ante la adversidad. Metafóricamente se podría representar con las cualidades de los metales: son resistentes y duros ante las agresiones, pero a la vez, son maleables y capaces de adaptarse a nuevas formas. Sería una coraza ante las condiciones adversas que además posibilitan la adaptación y la obtención de buenos resultados. Luthans (2002) la define como una capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso en el trabajo; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino ser vencedor.

Por último el compromiso o vinculación psicológica con el trabajo se ha definido como un estado afectivo positivo de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo. Concretamente el vigor se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción, es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo.

Un elemento importante de las organizaciones saludables está relacionado con que sus productos y servicios son también saludables. Esto es por una parte se entiende que desde una perspectiva de negocio, la salud de los trabajadores está estrechamente ligada a su capacidad para trabajar y ser productivos, como se ha señalado anteriormente. Las organizaciones saludables practican la idea de que una aproximación integral de salud en donde se contempla que los empleados sean saludables pero también los productos y/o servicios que ofrecen, se relaciona con una reducción de costos por absentismo mientras que la productividad y la resiliencia de los empleados y de la propia organización se incrementa.

Pero también, una organización con el apellido de saludable tiene como uno de sus objetivos que sus productos y/o servicios sean positivos para sus clientes y/o usuarios, y esto lo consigue mediante elecciones estratégicas de combinaciones de productos/mercados, así como con el diseño o reposición de productos y servicios de forma constante para adaptarlos a las necesidades de sus clientes y usuarios.

Como venimos señalando desde un comienzo las organizaciones saludables son aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados se sientan más saludables. Por tanto, estas organizaciones generan salidas relacionadas con la excelencia organizacional como productos/servicios de gran rendimiento y saludables, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

Respecto a las salidas relacionadas con la excelencia organizacional, la investigación ha señalado una relación no demasiado fuerte pero positiva y significativa entre determinados indicadores de bienestar propios de los empleados saludables, y desempeño en el trabajo y excelencia organizacional. Esta cuestión entra dentro de la polémica hipótesis del “trabajador productivo y feliz” esto es si los trabajadores satisfechos y que manifiestan bienestar en el trabajo son también más productivos. Aunque parece una cuestión de sentido común, la investigación ha encontrado relaciones positivas entre bienestar y desempeño pero las relaciones nunca han sido tan fuertes como se esperar.

Finalmente las organizaciones saludables cuidan no solo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, sino también de las relaciones de la organización como un todo con su ambiente extra-organizacional, con la comunidad cercana y la sociedad en general. Uno de los objetivos de estas organizaciones es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior; y ello lo consigue mediante la cooperación entre la cadena de producción y con el apoyo de otras empresas y organizaciones externas.

Un tema muy ligado a este objetivo es la responsabilidad social de la empresa o también denominada responsabilidad social corporativa. Es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como

internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio, y estas empresas entran dentro también del concepto de organización saludable.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo ha sido poner en común el conocimiento que tenemos hasta la actualidad sobre las ‘organizaciones saludables’, ya que aparecía disperso debido básicamente a la novedad del término pero también a las diversas disciplinas científicas que han abordado el estudio de las organizaciones saludables, y cuya investigación ha transcurrido en paralelo.

Ahora bien, aun teniendo en cuenta esta diversidad, la Psicología Organizacional Positiva, el motivo es que el concepto de organización saludable encaja perfectamente en esta perspectiva científica. El hecho es que la aproximación de una gestión tradicional y desfasada que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, está siendo reemplazada por una genuina Psicología Organizacional Positiva que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma, y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales.

Desde esta óptica, la esencia que parece desprenderse de este trabajo es que el punto esencial que caracteriza a las organizaciones saludables es la ‘salud’ de los empleados, pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. Este era otro de los objetivos de este trabajo, es decir, clarificar el concepto de organización saludable, atendiendo cómo y por qué estas organizaciones tienen el apellido de “saludables”. Las organizaciones saludables se entienden como aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados se sientan más “saludables”. Por tanto, estas organizaciones generan ‘Outputs’ relacionados con la excelencia organizacional como productos/servicios de gran rendimiento, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

Referencias

- Bandura, A. (1997). **Autoeficacia. El ejercicio del control.** Nueva Jersey: Freeman.
- Luthans, F. (2002). **Comportamiento organizacional positivo: desarrollo y mantenimiento fortalezas psicológicas.** Academy of Management Executive, 16, 57-72.
- Luthans, F. y Youssef, C.M. (2004) **Capital psicológico humano, social y ahora positivo gestión: invertir en personas para obtener una ventaja competitiva.** Organizativo Dynamics, 33, 143-160.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004) **El compromiso de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos** .Estudios Financieros, 261, 109-138.
- Salanova, M., Martínez, I., Bresó, E., Llorens, S. y Grau, R. (2005). **Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstáculos del desempeño académico.** Anales de Psicología, 21, 170-180.
- Seligman, M. E. P. (1999). **La dirección del presidente.** American Psychologist, 54, 559 - 562.
- Warr, P. (1990). **La medición del bienestar y otros aspectos de la salud mental.** Journal of Occupational Psychology, 63, 193-210.
- Wilson, MG, DeJoy, DM, Vandenberg, RJ, Richardson, HA y McGrath, AL (2004). **Características del trabajo y salud y bienestar de los empleados: prueba de un modelo de organización de trabajo saludable.** Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional, 77, 565 -588.



REVISTA ELECTRÓNICA LAC (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen.1, Enero-Junio 2018, pp: 130-147
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

**COACHING COMO HERRAMIENTA PARA LA EFICIENCIA
DEL TRABAJADOR**

JESÚS DANIEL CARNEIRO VELÁSQUEZ

El_jefe_genial@hotmail.com

Universidad de oriente

Estado nueva Esparta

DANIELA DEL VALLE CARNEIRO VELÁSQUEZ

Lababibebbe_13@hotmail.com

Universidad de oriente

Estado nueva Esparta

Resumen

El presente ensayo está referido al Coaching, el cual es una técnica de administración moderna que presenta un enfoque especial sobre el recurso humano de las empresas, elemento de gran valía, al cual se busca promover y enriquecer mediante el desarrollo de habilidades, destrezas, capacidades y todos aquellos elementos que coadyuven y le permita obtener altos resultados en el que hacer de sus labores desde su puesto de trabajo, sin importar cuál sea el nivel jerárquico que ocupen en la organización. Hablar de desempeño laboral, es referirse al actuar y desenvolvimiento que las personas pueden cumplir diariamente en el desarrollo de sus actividades, obligaciones y requerimientos que el cargo laboral demanda acorde las funciones previamente establecidas, con el objetivo de satisfacer las necesidades inherentes al cumplimiento de metas, por ende se tocó este tema que es de suma importancia y llamativo en nuestra carrera administración de empresas, pues un administrador no solo se debe fijar en

número, sino también en sus empleados , sus necesidades de progresar deben ser tomadas en cuentas e interactuar con ellos para motivarlos. Es una herramienta eficiente para el logro de los objetivos empresariales.

Palabras Claves: Coaching, Eficiencia, Trabajador

Abstract

This test is referred to Coaching, which is a technique of modern management that presents a special focus on the human resources of enterprises, element of great value, which seeks to promote and enrich through the development of skills, skills, abilities, and all those elements that contribute and allow you to get high results that make their work from their workstations, regardless of hierarchical level they occupy in the Organization. Speaking of job performance, is to refer to the performance and development that people can meet daily in the development of their activities, obligations and requirements that the job demands according to previously established functions, in order to meet the inherent needs of meeting goals , therefore this topic is very important and striking in our business administration career, because an administrator must not only set in number but also their employees, their needs to progress must be taken into account and interact with them to motivate them, it is an efficient tool for achieving business objectives.

Keywords: Coaching, efficiency, worker

Introducción

Los seres humanos vemos el mundo a través de nuestra historia personal. Recuerdos de nuestra infancia, adolescencia, experiencias académicas, laborales y profesionales; así como tantos otros acontecimientos de la vida nos marcan profundamente, condicionando nuestras relaciones cotidianas y generando conductas que muchas veces obstaculizan la plena expresión de nuestras cualidades, Es un reto constante mantener el liderazgo de las organizaciones dentro de un mercado competitivo y cambiante; las empresas deben aprovechar al máximo los recursos y reducir costos para llegar a ser rentables. Temas como la globalización ya no son teorías, si no aplicaciones que hoy por hoy, se llevan a cabo. Gran parte de este esfuerzo es producto de la toma de decisiones y estrategias que los directivos realizan por medio de recursos materiales, tecnológicos, monetarios y humanos. Como consecuencia de dicho hecho los altos ejecutivos más allá de sus conocimientos, deben ser competentes para ejercer el liderazgo necesario sobre los colaboradores a su cargo, lejos de las prácticas antiguas y obsoletas que consistían en ordenar y anteponer la voluntad del dirigente,

ahora se requiere que logren motivar, inspirar, desarrollar las habilidades óptimas en su personal, hacer que ellos ejecuten todo un trabajo que se base en las teorías económicas.

El Coaching pretende desarrollar el potencial de las personas, de una forma metódica, real y con estructuración, plantea un escenario de crecimiento tanto personal como profesional para empleados que tenga a su cargo y/o para sí mismo. Cuando se habla del proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa en busca de objetivos en común, se define el liderazgo.

Es una realidad que no existe un liderazgo, sin líder. Un buen líder debiera poseer características mínimas en su personalidad, mismas que vuelvan a los colaboradores más productivos para la empresa, tales como; propiciar un ambiente organizacional que motive a la productividad, promover el trabajo en equipo e integración, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación asertiva, además de cultivar un clima laboral idóneo. Por lo tanto en el presente ensayo se plantea la temática del Coaching y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores; ya que esta herramienta es muy importante para elevar la motivación de los mismos, su comparación con el Coach, su origen, su implementación, los factores que influyen en él y su relación con la comunicación como factor crucial para su eficiencia, esperando que este artículo sea de total agrado para los lectores.

¿Es lo mismo Coach y Coaching?

La eficiencia muestra la profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una forma asertiva realizando una labor impecable. En un mundo cada vez más competitivo, resulta primordial para las empresas contar con un asesor personalizado o Coach, que ayude a los directivos a potenciar sus fortalezas, y obtener los mejores resultados posibles; ya que para realizar una labor de una forma eficaz una persona tiene que tener muy claro cuál es su objetivo y cumplir con un plan de acción de acuerdo a esa meta.

Muradep (2009) hace hincapié en que la palabra Coach se comprende literalmente como carruaje y, por asociación, transporte. En cuanto a su etimología al hablar del Coach se

refiere a aquella persona que realiza el trabajo de transportar a alguna persona de un sitio a otro y, por extensión, el entrenador, específicamente en cuanto al ámbito deportivo se refiere, es decir quiere dar a entender que lleva a un atleta o a un equipo a lograr alcanzar su potencial desarrollándolo en su máximo nivel. Basándose en ese postulado original, su uso se amplió de tal manera que no es posible encontrar algún sinónimo en su idioma o algo apenas similar que sea lo suficientemente abarcador en otros, por ello la lengua española la ha tomado en calidad de préstamo.

Cuando se habla del Coach se refiere a aquella persona que es líder y va a la cabeza de cualquier acción, aquel que presta especial atención por la planificación del desarrollo de cada persona que conforma el equipo de trabajo, así mismo del propio, en cuanto al aspecto tanto personal como lo profesional. Este líder posee una visión inspiradora, de triunfo y que puede trascender, además que a través de una actitud ejemplar y disciplinada, comprometida con la responsabilidad, puede dirigir al equipo en el proceso de logro de la visión, haciendo de ella algo real y tangible, en otros términos, es una persona que lidera en pro de la unidad de los miembros del equipo, sin mostrar ningún tipo de favoritismo personal, lo cual solidifica la relación entre ellos, a fin de promover la suma de los talentos individuales.

Se considera al Coaching como una herramienta que es útil para botar barreras y trascender ante los límites. Con él se logra accionar conscientemente, se generan hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar los sistemas de cambio que capacitan al entrenado para la toma de decisiones y el accionar que le permitirá mejorar como persona, de una manera mucho más completa.

En él va implícita la oportunidad de trascender. Es una técnica de vital importancia y útil en cuanto a la retroalimentación constante, a través de la cual se puede trazar un mejor futuro, hablando tanto en términos personales como organizacionales.

Hablar de Coaching es hablar de un método de aprender que tiene sus cimientos en un sistema que incluye observar, accionar y alcanzar resultados, que fomenta y plantea que tanto ese accionar como los resultados obtenidos son de exclusiva dependencia de la calidad de observación que realiza.

Razones por las que nace el Coaching.

Payeras (2004), asegura que éste surge con motivo de la incapacidad por parte de muchos gerentes de tomar las decisiones, definir prioridades y otros. El problema cada vez es mayor y más difícil de gestionar dentro de la empresa, por lo cual el gerente necesita feedback constante para poder recuperar la seguridad que le producen día a día, con motivo que el jefe constantemente se plantea cuestiones tales como conocer si el método en cómo ejerce el liderazgo es o no el indicado, cómo encuentra un nuevo sentido a la vida profesional, al trabajo, y no encuentra dentro de la empresa ninguna posibilidad de obtener feedback. A continuación se mencionan algunas de las razones más frecuentes por las que surge el Coaching:

El estrés, en general, cada día es mayor.

Las circunstancias constantemente cambiantes generan muchos conflictos, ya sean de poder, de comunicación, de valores y otros. Según Payeras (2004), el hecho de convivir con toda esa turbulencia estresa demasiado al ser humano, y el Coaching es una herramienta realmente eficaz para este tipo de situaciones. Donde es necesario higienizarse mentalmente casi de manera permanente en la vida laboral actual. La soledad profesional es otra poderosa razón, señala que el gerente por lo general no asiste a cursos, con frecuencia carece de un lugar en el cual reflexionar de forma participada dentro de la organización, puesto que su estatus está por encima de otras cosas, aunque afortunadamente esta manera de entender el rol varía. De todas formas el soportar la inseguridad que genera la soledad aún es difícil, y frecuentemente el gerente está solo.

El Coaching es también para estas situaciones una metodología muy adecuada. Afirma que entre otras razones puede existir. Que es útil para buscar la manera de exterminar los bloqueos, hacer una exhaustiva investigación de los elementos que a veces dificulta realizar un auto diagnóstico, ampliar la visión general de la organización y no poner freno en algunos aspectos parciales, así mismo no desenfocarse tanto en la elaboración como en el establecimiento de temas. Lo anterior permite pero además promueve el laborar conscientemente, con un excelente conocimiento de la situación de la organización. El miedo,

ya sea a la incapacidad, a las propias limitaciones, a no ser competente y a otras situaciones que con frecuencia aumentan la suspicacia. Estos generalmente se convierten en suspicacia, y desde esta posición las incongruencias pueden ser múltiples. Es frecuente encontrar en varias empresas actitudes de tipo persecutorio, sospechas infundadas y otros.

Todo ello hace que el ambiente se enrarezca y la producción se resienta. Indica que para no ser perjudicados por este tipo de situaciones hay líderes que ponen en marcha acciones que no dejan de ser un mecanismo de defensa, tales como dirigir uno a uno a sus empleados, pues temen reunirse con el equipo, otras veces dividen al equipo para que les resulte más fácil de gestionar. La falta de amigos y colegas en el equipo de dirección, debido a los miedos anteriormente expresados, priva de la retroalimentación necesaria a todo gerente. Con frecuencia el retroalimentar a los directivos se enfoca más en decirles lo que quieren oír, que a un feedback maduro y constructivo, tendente a mejorar las relaciones.

¿El Coaching se puede implementar para lograr eficiencia en los trabajadores de las empresas?

Rodríguez (2008), indica que la implementación eficaz y eficiente del Coaching dependerá de las circunstancias de cada organización. No hay una receta para hacerlo, más allá de mencionar que se requiere un compromiso directivo muy claro y de la comprensión de la filosofía, el análisis serio de cómo podría insertarse ésta en la cultura corporativa, así como de una expectativa positiva de la gerencia sobre los beneficios que recibirán sus esfuerzos.

Además recordar que es indispensable un excelente programa de formación y apoyo en la materia a los gerentes que darán el Coaching a su personal, especialmente en las etapas iniciales de introducción. Lo primero, es examinar los objetivos de la empresa y determinar en qué forma el Coaching sería un medio para alcanzarlos, en ocasiones sucede que los objetivos corporativos son muy vagos y están expresados de forma más bien ambivalente, mientras que en otros sucederá que examinándolos a fondo resultan contradictorios entre ellos.

Es verdaderamente importante establecer cuáles son los verdaderos objetivos de la empresa y cuáles no pasan de saludos a la bandera de cualquier tipo. Al determinar cómo

puede el Coaching ser un medio efectivo para alcanzar los objetivos, su introducción se transforma en un objetivo por sí misma, y ahí es válido plantearse qué se espera lograr al introducirlo a la empresa, qué metas se pueden obtener, cómo se sabrá si se avanza, y en cuál plazo se estima que se debería comenzar a ver resultados, pero sobre todo, que resultado se espera ver en cada etapa. La realidad a descifrar se relaciona con la capacidad de la organización para adoptar el objetivo y alcanzar las metas, lo crítico es considerar los riesgos y beneficios que implicaría para aquellos que quedarían a cargo, de qué forma se relacionaría con el resto de los esfuerzos de formación, así como de qué recursos se dispondría realmente.

Pero sobre todo en qué medida es factible que la filosofía del Coaching sea asumida en la organización y cuál ha sido la actitud tradicional de la directiva hacia el tipo de habilidades que el Coaching pretende desarrollar, en otras palabras, qué dice en realidad la cultura corporativa en temas como el riesgo, la innovación, la responsabilidad y la originalidad; pero sobre todo, en qué grado debería cambiar esa cultura corporativa para adoptar la filosofía realista subyacente en el método y lograr un compromiso efectivo hacia el Coaching. También será necesario conocer cuál es el grado y tope de confianza que hay entre los escalafones de la cadena de mando, además de la clase de problemas políticos internos que tiene la organización y la forma de enfrentarlos, de tal forma que pueda replantearse tanto metas como objetivos determinados, así mismo qué tan lejos estarán éstos de la realidad, la clase de cambios que se considerarían realmente, cuán necesarios serían y los riesgos de adelantarse como de no hacerlo. Además hay que considerar de dónde, cómo y por qué se podría esperar resistencia, así mismo la forma de tratar con ésta.

La reflexión parte de la distancia entre la realidad y los objetivos, la manera en que desglosa las metas en términos de factibilidad para tratar de determinar por qué y cómo se introduciría el Coaching en la empresa, por último lo demás que se necesitaría para lograr los objetivos a alcanzar con su utilización. Las opciones en principio, son las que se determinan al reflexionar sobre la realidad, especialmente cuando se han replanteado objetivos y metas en el proceso, pero ahí se hace necesario recordar que es útil considerar de forma hipotética aquellas opciones que en principio no están al alcance, y reflexionar sobre lo que se haría de no ser así.

Esto permitirá preguntarse qué tan realistas son los límites que se perciben, investigar posibilidades originales, y actualizar información. Las acciones sobre las que se debe trabajar son aquellas que se pueden poner en práctica de inmediato y que conducen a la siguiente acción:

- ✓ Qué, cuándo, cuánto y cómo se actuará para introducir el Coaching en la empresa, aún será algo a determinar que se esté seguro del por qué.
- ✓ Que se pueda comprometer al 100% con acciones inmediatas, y tener claro a quienes se debe involucrar y en qué grado para avanzar será la clave de un curso de acción realista y razonable. El seguimiento comienza con la persona que inicia el proceso de Coaching y debe extenderse a quienes deben involucrarse en cada fase de su introducción.

El más importante seguimiento que se deber hacer desde los niveles directivos es a los gerentes que efectivamente empiezan a implementarlo, y debe ser en las primeras etapas más un apoyo comprometido con la filosofía del Coaching que una supervisión tradicional, sin importar lo que en la organización se entienda por tal. Finalmente, hay algo a considerar desde el principio, la introducción del Coaching de los gerentes a sus subalternos implica un cambio en la cultura corporativa real de diferente grado y tipo, esto según el caso que se extenderá por la organización, así mismo cómo se hará parte de ella, razón con lo que evidencia los beneficios del mismo además de la comprensión de su naturaleza, la cual conducirá tras su introducción exitosa hacia una demanda interna de éste por los propios mandos.

El Coaching se aplica en las empresas porque muchos factores afectan el desempeño laboral siendo este según Werther y Davis (2000), afirman que es el proceso por medio del cual se mide el rendimiento general del trabajador. El desempeño es una actividad sujeta de observación, que se puede medir y que es dinámica. Es una serie de acontecimientos conductuales perceptibles que se producen por la persona, es la articulación coherente de ciertas actitudes humanas que son necesarias para el logro de un resultado. Una tarea es una prescripción de la acción laboral y la acción por medio de la cual se hace la tarea es el desempeño. Es la acción de realizar un trabajo o una tarea para alcanzar un objetivo establecido por las organizaciones, es la realización de actividades físicas o intelectuales que

se llevan a cabo por trabajadores en una empresa. Este puede ser medido por diversas herramientas administrativas, las cuales pueden tomar en cuenta aspectos cualitativos, cuantitativos o de método.

Señala que el desempeño tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones roles y obligaciones, responsabilidades exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización.

El Coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral?

Según Todaro y Godoy (2007), proponen que para que se ofrezca una excelente atención al cliente, las compañías de servicio deberían tomar en cuentas los elementos que tienen directa relación e incidencia en el desempeño laboral, tales como la satisfacción laboral, temas de autoestima, capacidad de trabajo en equipo, y la constante capacitación.

Satisfacción del trabajo: Se le denomina satisfacción laboral al conjunto favorecedor o desfavorecedor, de sentimientos con que el colaborador vislumbra su trabajo, y que se manifiestan en las acciones laborales. La misma se relaciona directamente con la naturaleza del puesto y aquellos involucrados en el contexto de trabajo tales como: equipo de trabajo, supervisores, estructura organizacional, entre otros. Se hace referencia a que la satisfacción del trabajo puede ser considerada como aquel sentimiento de placer o dolor que se contrapone al pensamiento, metas e intenciones del comportamiento, dichas actitudes ayudan a los gerentes a visualizar la incidencia que generarán las labores en la forma de comportarse de los colaboradores en el futuro.

Autoestima: Se debe tomar en cuenta otro elemento importante como lo es la autoestima, el mismo tiene un enfoque directamente relacionado con el método que controla las necesidades humanas, manifiesta tales necesidades para cambiar las situaciones en la organización, de igual forma el deseo de ser reconocido en el equipo de trabajo. Esta juega un papel de vital importancia, principalmente en el tipo de trabajos que promueven oportunidades a las personas con las cuales pueden poner de manifiesto sus habilidades.

El elemento autoestima es significativamente determinante cuando se relaciona con la continuidad laboral, principalmente porque es útil para superar trastornos depresivos, lo cual significa que el ser muy vulnerable se relaciona directamente con la gran forma de evidenciar ante los demás aquellos reales sentimientos, por ende, se necesita creer y confiar en las capacidades propias y manifestar flexibilidad ante ciertas situaciones adversas, no obstante éste complicado y merecedor de cuidado balance, depende del acertado nivel de autoestima, pues mientras más estable se mantenga, será una característica determinante de la personalidad, para alcanzar el éxito laboral.

Trabajo en equipo: Es de vital importancia considerar que el trabajo que hacen los colaboradores puede ser mejor si se relaciona con aquellos que reciben su servicio, o si se les incluye en un equipo laboral donde se ponga a prueba la calidad de su labor. Si los subalternos se agrupan para satisfacer aquellas necesidades, entonces se construye una estructura que proviene del método de interacción, lo que produce aquel elemento denominado trabajo en equipo. En dicha estructura se generan ciertos fenómenos y se forman algunos procesos, como la unificación que se debe dar en el equipo, la uniformidad de los involucrados, el lógico origen de liderazgo, esquemas que permitan interacción comunicativa, además de otros muchos, a pesar que la forma de actuar que surge del equipo en su mayor parte depende del comportamiento de los miembros del equipo, lo cual lleva a entender que la forma de ser de las personas establece condiciones que se deben considerar para un exitoso trabajo.

Capacitación del trabajador: Sin dudas no puede olvidarse aquel elemento indispensable de tomar en cuenta llamado capacitación laboral, el que consiste en formar a los miembros del equipo por parte del departamento de capital humano, en pro de lograr lo mejor de cada

colaborador en cuanto a su desempeño laboral. Si se habla de algún porcentaje significativo, se puede decir que el 80% de las ocasiones en que se capacita, se logran beneficios.

Cuando se aplica ésta acción, la meta a alcanzar es la de proveer información y el contenido específico acerca del cargo o promover la imitación de modelos, se cree que en realidad los contenidos de los sistemas de capacitación no satisfacen las necesidades demandadas del puesto de trabajo, éste reproche surge en por lo general el entorno completo de la empresa, puesto que se hace sentir que necesitan entrenamiento y carecen de información de los procedimientos para obtenerlo.

¿Pero tanto a hombres como mujeres se le trata de la misma manera a la hora de interactuar o motivar al empleado?

El primer punto a considerar es si los empresarios generalmente piensan que tanto hombres como mujeres en conjunto deben ser considerados mejores o peores para el trabajo. A pesar de que se considera que no existe ningún tipo explícito de afirmación del anterior planteamiento, es común conocer aseveraciones como la siguiente: Las mujeres ganan menos porque presentan más problemas como trabajadoras.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapado en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El Coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los Coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de Coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los Coaches le dan poder a la gente.

El proceso de Coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

Desarrollo de una relación de Sinergia.

Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.

Desarrollo de empleados.

Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los Coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito.

Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos Coaches promueven el éxito.

¿Qué conducta debe mostrar un coach para que su labor sea eficiente?

Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación. La forma de una conversación de Coaching es la forma fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información.

La conducta del coach se debe ver reflejada en las siguientes habilidades

ATENCIÓN: Este término se refiere a lo que hacen los Coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales

incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de Coaching.

INDAGAR: Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los Coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resuelto.

REFLEJAR: Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

AFIRMAR. Esta herramienta se focaliza en el resultado final del Coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de Coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de Coaching.

DISCIPLINA: consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de

Coaching. En otras palabras: "si resulto, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de

Coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante la sesión del coach.

Dado el contexto en el que hoy nos encontramos, y debido a los inminentes y constantes cambios ocurridos en las últimas décadas, la necesidad de líderes dentro de las organizaciones es fundamental para afrontar los cambios y transformaciones, los retos de la globalización y el avance de las nuevas tecnologías con el fin de avanzar y evolucionar a un mejor estado. Igualmente, todo esto está provocando un cambio tanto en los clientes como competidores, sin dejar de lado la propia empresa. Es allí donde juegan un papel principal los directivos, quienes deben asumir su rol y guiar a sus organizaciones por el camino que les permita sobresalir, pero sobre todo, a través de herramientas que les permitan alcanzar sus objetivos, pero de igual forma acorde con las tendencias y coyuntura del mundo del management.

Bajo este nuevo escenario se conforma una nueva forma de operar y gestionar las empresas. Es por esto que como bien nos lo describe John Kotter⁷: “no se puede dirigir empresas del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX”. Como resultado de lo anteriormente comentado, queda expuesta la necesidad de disponer de un selecto grupo de directivos capaces de gestionar situaciones de incertidumbre y constante cambio. Pero cabe aclarar, que no solamente son los directivos los únicos responsables de afrontar este reto. Es de todo el conjunto de la organización.

Y para ello se debe promover el liderazgo y los líderes dentro de las mismas. Éste ha sido un tema de estudio por muchos años dentro del management, en el cual no se ha llegado a un total acuerdo en los resultados y opiniones, sin embargo si podemos decir, como una conclusión que podemos establecer con certeza, que el líder se hace, se puede aprender a liderar. Y es a esto a lo que deben apuntar las organizaciones. Los resultados empresariales son consecuencia directa de los comportamientos de cada uno de los miembros; y estos son

especialmente importantes en el caso de los líderes, debido a que son ellos el modelo referencia o ejemplo de imitación dentro de la empresa.

¿Cuáles desventajas del Coaching?

El Coaching se ve perfecto para mejorar el desempeño, pero ¿tendrá además de aspectos positivos, aspectos negativos o inconvenientes? El Coaching es una disciplina muy actual que tiene un buen número de seguidores. Sin embargo, realizar un proceso de Coaching no sólo tiene ventajas, sino también, inconvenientes.

Dentro de los aspectos negativos, conviene precisar que al ser un servicio que cuesta dinero, no está al alcance de todo el mundo, en un momento de crisis económica en el que muchas familias tienen que establecer un orden de prioridades en sus gastos. ¿Qué puedes hacer en ese caso? Podrías consultar en el Banco del Tiempo porque a lo mejor encuentras a una persona interesada en ofrecer servicios de Coaching.

Otro inconveniente es que el Coaching está tan idealizado por algunas personas, que se frustran de una forma directa al ver que no ofrece resultados tan inmediatos, ni tan espectaculares. En cierta medida, una persona con un buen conocimiento de sí misma, podría lograr resultados muy parecidos de una forma autónoma sin tener que iniciar un proceso de Coaching.

Este proceso también puede generar dependencia en algunas personas.

Y dicha dependencia no es buena porque hace sentir al sujeto incapaz de afrontar los problemas por sí mismo. Por ello, el coach no tiene que alargar el proceso sin ningún tipo de necesidad.

En el proceso de descubrimiento personal, no todo es agradable y fácil, mirar dentro de uno mismo supone redescubrir heridas, tomar conciencia de puntos que no son tan gratificantes, sacar a la luz miedos que están en el interior... Es decir, el Coaching también tiene que estar preparado para pasar por el dolor antes de llegar al bienestar.

Un proceso de Coaching es muy estimulante pero también conviene recordar que no todos los temas pueden ser tratados por un coach. ¿Merece la pena iniciar un proceso de Coaching? Sí, siempre que tengas ganas de iniciar este proceso y pongas todo de tu parte para que sea fructífero. De lo contrario, el coach no podrá ayudarte.

¿Entonces a pesar de estas desventajas puede utilizarse esta herramienta como estrategia para mejorar la eficiencia de los trabajadores en las empresas y alcanzar los objetivos? Se puede afirmar que el liderazgo en una organización tiene como base el conocimiento y habilidades de una persona en saber dirigir sea a la propia compañía, o a diversos equipos de trabajo dentro de ella. Por lo tanto, un líder consiste en un individuo capaz de guiar, inspirar a otros y tiene objetivos claros dentro de la organización.

A través de esta característica de Coaching empresarial, el líder se encarga de orientar al equipo de trabajo hacia el éxito, con la finalidad de que tengan una amplia visión de los resultados que se esperan del trabajo realizado. Por lo tanto, el líder es el primero que debe estar motivado para el cumplimiento de las metas y hacer frente a la empresa.

Una de las mejores herramientas con las que cuenta un coach es saber preguntar. ¿Por qué es esto? Porque la mayoría de las veces, el cliente tiene las respuestas dentro suyo. A lo mejor, por ejemplo en mi caso, no voy a preguntarle a uno de mis clientes “¿Qué estrategias vas a utilizar para hacer marketing para tu negocio?” porque esta pregunta apunta a un conocimiento que habitualmente no tiene aún. Pero sí es una buena pregunta para hacer, por ejemplo, “¿Qué estás dispuesto a arriesgar, qué actividades no estás dispuesto a hacer y cuáles sí, para lograr promocionar tu negocio?”.

El complemento de esta poderosa herramienta es la capacidad de escucha. Si haces unas excelentes preguntas pero luego estás más pendiente de lo que tú piensas que tu cliente contestará que lo que efectivamente responde, entonces realmente la herramienta no resulta ser tan poderosa como podría serlo. La capacidad de escucha es algo más que guardar silencio cuando tu cliente habla, pero no te preocupes, esto se entrena y lo primero que necesitas es, además de guardar silencio, estar 100% presente y atento a lo que tu cliente está diciendo.

Conclusiones

Uno de los fundamentos del Coaching es que ayuda al cliente a descubrir y alcanzar su potencial. La capacidad de escucha es algo más que guardar silencio cuando tu cliente habla, pero no te preocupes, esto se entrena y lo primero que necesitas es, además de guardar silencio, estar 100% presente y atento a lo que tu cliente está diciendo.

En la práctica del El Coaching no debe existir el sexismo, se debe motivar y estimular a los trabajadores sin mirar raza, genero, entre otros, de modo que los atendidos se sientan cómodos con su Coach.

Muchas empresas hacen que algunos de sus dirigentes participen en programas de Coaching, con el afán de encontrar una solución rápida a la problemática de gestión y desempeño.

Un Coach debe ser interactivo, ya que cuando se habla de un tipo de proceso como éste en el que existe conversaciones de importancia se genera un intercambio de información.

Los gerentes realmente eficaces son aquellos que muestran una habilidad especial para lograr crear un clima y ambiente organizacionales que promuevan a sus colaboradores.

El arte de gerenciar puede ser visualizado como un arte que tiene sus cimientos en los colaboradores, que se centran básicamente en la generación y sostenimiento de un clima, un recurso y un contexto que hace posible que las personas alcancen sus metas y obtengan los resultados que se han propuesto.

El Coaching, tal cual se entiende dicho término, se explica como la actividad de producir, por medio de la comunicación, el medio y contexto que empodera a las personas y grupos para la obtención de objetivos.

Referencias

- El Universitario Explorador Académico, C.A. (2018) “**Programa de Coaching**” , disponible en: <http://ve.eluniversitario.net/cursoo/programa-de-coaching/>
- Muradep, L. (2009). **Coaching para la transformación personal**. Argentina: Granica s.a.
- Payeras, J. (2004). **Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados**. España: Díaz de santos.
- Pereira, S. (2008). **Global Coaching**. The New York Times, págs. 44-47.
- Rodríguez, G. (2008). **Domine el Coaching y potencie su empresa**. Venezuela: Optima.
- Todaro, A. y Godoy, F. (2007). **Servicio al cliente**. España: Hempkins.
- Turiano, Gabriela (2016) “**3 claves que te ayudarán a ser un buen coach**” disponible en:<https://www.gestiopolis.com/3-claves-que-te-ayudaran-a-ser-un-buen-coach/>
EmprendePyme.net “¿Qué es el coaching? <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-coaching.html>



REVISTA ELECTRÓNICA LAC (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta
Año 1 Volumen.1, Enero-Junio 2018, pp: 148-160
e-mail: revista@losagentesdecambio.com

**EL TRABAJO EN EQUIPO COMO HERRAMIENTA
FUNDAMENTAL EN LAS EMPRESAS**

FABIOLA VELÁSQUEZ

Fabiolavelasquez18@gmail.com

Universidad de Oriente

Guatamare, Estado Nueva Esparta, Venezuela

GLOREANGEL GARCÍA

Glore.garc@gmail.com

Universidad de Oriente

Guatamare, Estado Nueva Esparta, Venezuela

Resumen

El siguiente artículo tiene como finalidad presentar los aspectos importantes sobre el trabajo en equipo y la relevancia que tiene el mismo dentro de las operaciones empresariales. De igual forma, se explican los pilares fundamentales para lograr un equipo exitoso y las actitudes que deben tomarse ante los acontecimientos que se presentan en el camino a la meta, enfocado en los elementos básicos que estructuran un equipo exitoso como lo son el líder, el grupo y la meta los cuales se definen y además se especifica suficientemente su influencia en el auge del equipo y en consecuencia el éxito de la organización. En este sentido, se añaden el resto de los factores determinantes del éxito en el equipo y las actitudes que debe tomar la gerencia en escenarios adversos. Todo esto sustentado bajo la opinión de expertos en materia de talento humano, gestión de personal y herramientas motivacionales para mejorar la efectividad.

Palabras clave: Trabajo en equipo, Empresas, Éxito, Meta, Líder.

Abstract

The following article aims to present the important aspects of teamwork and its relevance within business operations. Likewise, the fundamental pillars to achieve a successful team and the attitudes that must be taken in the face of the events that occur on the way to the goal are explained, focused on the basic elements that structure a successful team such as the leader, the group and the goal which are defined and also its influence is sufficiently specified in the rise of the team and consequently the success of the organization. In this sense, the rest of the determinants of success in the team and the attitudes that management should take in adverse scenarios are added. All this under the opinion of experts in the field of human talent, personnel management and motivational tools to improve effectiveness.

Keywords: teamwork, companies, success, goal, leader.

Introducción

Con el pasar de los años, las empresas han tenido que evolucionar en todos los aspectos que le comprenden, tanto operativos como administrativos como consecuencia de los cambios volátiles que se experimentan en los diferentes mercados donde se pueden desenvolver las organizaciones.

Los directivos se han visto en la necesidad de renovar en sistemas, maquinarias e infraestructura en busca de adaptarse al contexto empresarial para poder mantener su credibilidad y ser sostenible en el tiempo. Estamos de acuerdo en que las empresas perduran en el tiempo siempre y cuando estas apuesten por la innovación y finalmente en la satisfacción del cliente.

Pero existe otro factor al cual se le debe prestar especial atención y es el recurso humano, sin el cual no existiría empresa. Es cada vez más evidente la importancia del personal para obtener mejores resultados, por esto es imprescindible invertir tiempo y dinero considerable en los empleados de la organización.

Dicha inversión debe realizarse de forma individual, es decir con cada uno de los empleados, sin embargo es necesario que los esfuerzos también se concentren de forma general, con el fin de que los procesos se realicen eficientemente.

El trabajo en equipo es la herramienta que facilitará el desarrollo de las actividades en la organización, y sin duda, los gerentes deben estar a la vanguardia de las técnicas que se aplican para gestionar al personal y a través de esto lograr que la empresa evolucione para convertirse en un referente dentro de su ramo.

El trabajo en equipo

Uno de los pilares fundamentales de la evolución del ser humano es el trabajo en equipo, pues el hombre se caracteriza por ser un individuo fraternal, es decir, que busca lograr sus metas con la ayuda de otros para obtener un resultado más eficaz. Por otra parte, existen personalidades que no se adaptan a la idea de realizar actividades de manera conjunta, pues consideran que la participación de otra persona perjudicará el logro del objetivo que se haya planteado para determinada situación. Estas actitudes pueden apreciarse en los diferentes grupos sociales que van desde la familia hasta los sitios de trabajo.

Cuando un individuo alcanza una meta, considera que su desempeño fue suficiente, pero ¿es esto cierto? ¿Esta es la única alternativa para lograr los objetivos? El día a día nos ha enseñado que no es así. Al analizar las labores de limpieza en un hogar, una madre puede asear todas las áreas de la casa en cierto tiempo y con un esfuerzo considerable; por otra parte, si cuenta con la ayuda del resto de los integrantes de la familia, el tiempo invertido se verá reducido y asimismo el esfuerzo se dividirá por cada uno de los participantes. Esto hace evidente que, aunque una persona puede lograr una meta de manera individual, los resultados que se obtienen con la ayuda de otros son mejores.

Por otra parte, existe un gran número de empresas que han permanecido en funcionamiento durante un largo tiempo, mientras otras no han tenido la misma continuidad por la nulidad o el déficit en sus ganancias y los gerentes a menudo asocian esto con la poca aceptación de sus productos y servicios en el mercado. Pero ¿es esta en realidad la causa de los resultados deficientes? ¿Cuál es la relación entre la productividad y los grupos de trabajo? ¿Es necesario el trabajo en equipo para lograr las metas efectivamente?

Ciertamente, la aceptación del producto o servicio de una empresa en determinado mercado va a ser un factor influyente en el éxito de la misma, sin embargo esto va más allá, dado que una organización es un compilado de diferentes elementos encabezados por el recurso humano, el cual es el más importante y asimismo es indispensable para cualquier actividad dentro de la empresa.

Por ejemplo, en una fábrica de calzado el gerente desea que su línea de zapatos para dama sea la más demandada a nivel nacional; para ello, debe realizar un estudio de mercado con un equipo especializado que le proporcione las exigencias y necesidades del consumidor final. Posteriormente, su equipo gerencial elaborará estrategias operativas para poner en marcha la fabricación del calzado que proseguirá con las tareas de producción donde cada empleado cumplirá con las actividades que le correspondan en el tiempo estipulado, con el fin de que cada etapa sea completada según lo planeado, y finalmente poder aplicarle al producto terminado todas las técnicas publicitarias con el fin de lograr un gran número de ventas y de igual forma obtener la mayor aceptación en el mercado.

Estos pasos mencionados anteriormente requieren de la dedicación de todas las personas que componen la estructura de la empresa, pues cada actividad depende una de la otra para poder lograr el objetivo final, lo que evidencia que el trabajo en equipo es la herramienta primordial del éxito en una organización.

Pero esto no es algo que se encuentre preestablecido en una empresa, sino que los gerentes tienen que inculcarlo en su personal y para ello, es prioritario que conozcan las estrategias a aplicar para lograr un verdadero trabajo en equipo. Es por esta razón que a continuación explicaremos los conceptos y generalidades del trabajo en equipo y finalmente como se aplican a una empresa para alcanzar su éxito.

Para empezar, definamos qué es un equipo. “un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsable (Katzenbach y Smith, 1993). Es decir, que para que el trabajo en equipo pueda existir debe haber la unión de varias personas, pero esto suele confundirse con los grupos de trabajo, ya que ambos tienen la misma esencia aunque su finalidad no es la misma.

Una empresa está conformada por un gran grupo de trabajo que a su vez se subdivide en subgrupos de trabajo. Según Stephen Robbins, (1999) un grupo se define como dos o más personas que interactúan y son interdependientes, y que se han unido para lograr objetivos particulares. Si lo comparamos con la definición de Katzenbach y Smith (1993), se podría decir que es muy parecido, sin embargo existe una diferencia sumamente importante que todo gerente debe conocer y es que, mientras un grupo de trabajo se enfoca en un interés común, el equipo de trabajo se integra para lograr una meta.

No obstante, al tener un grupo de personas, se puede formar un equipo de trabajo. Según un documento sin autor denominado “El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito”, un grupo de personas se transforma en equipo en la medida en que alcanza cohesión. Para ello se han de crear lazos de atracción interpersonal, fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos los miembros, donde la figura de un líder es fundamental, promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas, (Randstad. (2016).

¿Cómo se estructura el trabajo en equipo dentro de una empresa?

En general hay tres elementos fundamentales en cualquier equipo de trabajo: el líder, el equipo y las políticas, que se correlacionan funcionalmente, es decir que si alguno posee una falla o se ausenta el trabajo en equipo no puede existir.

Es allí donde entra el papel de la gerencia (el líder), ya que los encargados de una empresa tienen que seleccionar al personal adecuado para cada equipo de acuerdo al área de trabajo, basándose en las premisas que determina la cita anteriormente mencionada. Un encargado está en la capacidad de percibir la funcionalidad de un equipo tomando en cuenta que todas las personas son diferentes.

En este sentido se estudiara las habilidades y aptitudes de los empleados (el equipo) buscando que estas sean desarrolladas en el área que mejor beneficie a la empresa y a su vez estimule al individuo y a sus compañeros de manera que estos se enfoquen en lograr la meta de la organización.

La misión y la visión van enfocadas en la meta que se quiere alcanzar, enmarcado en las políticas y los valores empresariales, los cuales son la guía para el líder y para el equipo como deben desempeñar su función en el equipo de trabajo.

Podemos ejemplificar esta afirmación con un equipo de futbol que fácilmente demuestra los elementos mencionados anteriormente iniciando por el líder que en este ejemplo es el entrenador del equipo, sus funciones son alinear al equipo, enseñar la estrategia a llevar a cabo y conceder las labores de cada jugador para que se desenvuelvan de la mejor manera, el equipo son los jugadores que entraran a la cancha a poner en práctica dichas estrategias dirigidas por el entrenador, y por último tenemos las políticas que en este caso son los objetivos que tienen el líder y el equipo, enmarcados en los métodos de entrenamiento y valores deportivos de cada jugador, lo cual se conjuga para enfocarse en la meta final que es ganar los partidos. Bajo estas mismas premisas debe funcionar una empresa.

Ahora bien, la importancia de estos tres elementos va mucho más allá, y para comprenderla es necesario que ahondemos en cada una de ellas centrándonos en su estrecha relación. Para esto, estudiamos lo plasmado en el libro “Las 17 Leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo” del reconocido experto en liderazgo John Maxwell (2001).

Para poder lograr la sincronía entre líder, grupo y empresa hay que analizar todos los agentes involucrados en el proceso y certificar que cada cosa está “en su lugar”, pues de ello dependerá el desempeño del equipo. Esto va desde los puestos de trabajo, los recursos en general y la misión y visión de la empresa. Según Maxwell (2001), para tener un equipo eficiente es necesario que el líder estudie la situación a la que se va a enfrentar, seleccione a las personas adecuadas para que desarrolle sus habilidades y destrezas correctamente donde lo requiera la organización, y por supuesto, se deben analizar los otros recursos que necesita la empresa para poder llegar a la meta así como la viabilidad de los mismos con el fin de que estos sean de excelente calidad y permitan realizar las actividades con la menor inconsistencia posible. Todo esto evidentemente enmarcado en la visión empresarial que será llevada a cabo con el aporte de cada miembro del equipo.

Entonces podemos deducir que el éxito empresarial depende de un gran ciclo que la organización debe estar dispuesta a cumplir.

En este sentido, el líder es un elemento que tiene múltiples aportes a realizar para la armonización de un equipo. En síntesis, el líder debe iniciar sus funciones conociendo a su equipo y cuál es su propósito, pues esta es la determinante del éxito ya que si no sabe a dónde se dirige el equipo muy difícilmente logrará que estos cumplan su objetivo. De igual forma debe ser el motivador y guía que agrupará las habilidades de cada individuo para convertirlas en un esfuerzo mancomunado.

Sin embargo, el líder no solo debe ser el guía del equipo; este también debe contar con habilidades que le permitan a cada individuo explotar al máximo sus aptitudes, pues estas tácticas como la motivación (mencionada anteriormente) deben ser trabajadas de manera general y a la vez específica o particular, de la mano de una buena comunicación y finalmente dirigida a delegar las funciones. En ocasiones suele darse por sentado que el líder es quien toma las decisiones y tiene la última palabra, pero esta no es propio de un equipo, dado que cada integrante debe estar capacitado para enfrentar las situaciones importantes y esta si es la tarea del líder sin dejar de lado la función de guía.

Ahora debemos retomar el tema de la motivación como factor determinante en la obtención de la meta. Kourdi (2008: pag. 198) afirma que en un equipo, el líder debe entender con exactitud qué es lo que motiva a sus integrantes a actuar, las influencias externas que le afectan y el papel del líder en todo el proceso. Esto nos lleva de nuevo a la comunicación. El líder debe trabajar con cada persona para conocer de qué forma motivarlos y asimismo estableciendo metas a corto plazo que le permitan al grupo sentir que se ha progresado y que es posible alcanzar la meta final.

En consecuencia, sin motivación simplemente no hay equipo ni meta que cumplir; sin comunicación no existirá armonía en los procesos y de igual forma si no se delegan funciones, las tareas se verán más engorrosas dificultando la efectividad.

Todo esto nos lleva al grupo que es la base del trabajo en equipo. Como fue mencionado párrafos atrás, el equipo no va a depender únicamente de la unión de varias personas, a esto hay que añadirle el interés conjunto de cumplir un objetivo. E indudablemente para poder lograr la conjunción de esfuerzos cada persona debe contar con características indispensables dentro del equipo. Por esto, a continuación desglosaremos los aspectos intrínsecos de un integrante de equipo.

Principalmente, si la persona no cuenta con la convicción de lograr la meta, de manera inmediata esta no será de beneficio en los planes que se tengan trazados. Aunado a ello, el compromiso es un punto clave para el trabajo en equipo; puede haber un grupo de personas y una meta a cumplir, pero si cada uno no está sumergido y completamente entregado a lograrla pues difícilmente se tendrá el tan anhelado éxito. No hay que dejar de lado la capacidad que se debe tener para realizar las actividades pautadas. El equipo debe contar con integrantes facultados e indispensables en el desarrollo de las tareas previendo que los esfuerzos sean independientes pero a la vez consecutivos para la agilización de los procesos.

Por supuesto, todo va de la mano de la comunicación que debe existir entre cada de individuo perteneciente al equipo, lo cual va a ser clave para compartir ideas y tomar decisiones fundamentales para el progreso del equipo.

Otro factor determinante en el éxito es la confianza. Cuando se decide formar un equipo se deben plantear todas las razones que llevan a la creación del mismo, las actividades a realizar y las personas involucradas deben conocerse, sino las tareas se realizarán de manera deficiente. ¿Por qué ocurre esto? Fácilmente lo podemos visualizar en la práctica de un ejercicio de confianza realizado desde hace muchos años, donde una persona se deja caer de espaldas en los brazos de otra. Si no puedes asegurar que otra persona te va a apoyar y secundar en tus tareas no puedes formar un equipo con esta.

Asimismo, en un equipo deben existir valores como la honestidad, la ética de trabajo, la tolerancia, solidaridad y ciertamente la responsabilidad que cada uno debe demostrar a lo largo de todo el proceso.

Todos estos aspectos que hemos venido mencionando van encaminados a la meta propuesta, lo que nos lleva al tema central de estudio que son las empresas, donde las metas se denominan misión y visión que simplemente son la razón de existir de cualquier organización y sin duda el motor de esta son las personas que le componen.

Cuando se decide crear una empresa, el punto de partida es la visión. Si citamos a J. González, O. Manrique y O. González (2010) “la visión es el aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y por tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo”. Por lo tanto, es necesario tener claro el motivo por el cual se estructura una organización para poder lograr cualquier objetivo que se plantee en el transcurso de las operaciones de la misma.

Por otra parte, la visión y misión empresarial van a determinar los objetivos de la empresa lo que conlleva a la planeación de las actividades que se desarrollarán en función de los mismos. Esto lo conocemos como estrategia.

Dicha estrategia debe estar desarrollada en base a todas las áreas de la empresa de forma coherente y enlazadas una con la otra para que puedan ser efectivas. No obstante, la gerencia debe estudiar las posibles dificultades que se le puedan presentar así como las oportunidades que el mercado le ofrece para dar pie al aprovechamiento de estas y de igual forma prever los futuros escenarios.

Pero, como fue expresado anteriormente, todas estas funciones van a ser desempeñadas por las personas que comprenden a la empresa. Desde el inicio de la industrialización, los empleados de cualquier compañía eran vistos como máquinas reemplazables que simplemente cumplían una función determinada dentro de la empresa pero que a la larga no sería un factor importante dentro del proceso. Entonces, los empresarios no tomaban en cuenta las necesidades ni la importancia que tenía el empleado y simplemente dedicaba sus esfuerzos en fabricar la mayor cantidad de productos para tener un gran número de ventas.

Con el paso de los años esto ha ido evolucionando y se ha demostrado que el personal de la empresa es quien da vida a los ideales y metas que se traza una organización. Ahora los gerentes concentran sus intereses no solo en los productos o servicios que ofrece, sino también en cómo motivar a sus empleados para poder mejorar el desempeño de la compañía, demostrando que las empresas que tienen un personal motivado y feliz obtienen ganancias mucho más altas que aquellas que no toman en cuenta el talento humano.

Aun así, no todos los gerentes logran realizar esto de manera efectiva pues sencillamente se limitan a dar incentivos salariales o bonificaciones y aunque esto es un gran motivador, debe de igual forma hacer sentir a su personal como parte de la empresa y principalmente como una herramienta primordial para que la misma mantenga sus operaciones. Dentro de estos incentivos, podemos resaltar algunos comúnmente usados como la capacitación y actividades dinámicas que permitan el esparcimiento e inclusión de cada empleado. Como estos muchos otros.

Factores que influyen en el éxito de un equipo

En este punto es necesario hablar de un aspecto que también genera crecimiento en la empresa de la mano del trabajo en equipo y que además es un gran motivador para el personal de una empresa y este no es más que los ascensos y promociones laborales; un aspecto que actualmente ha tomado relevancia dentro de los procesos administrativos de las empresas.

Para la empresa, implica una gran inversión la percepción y contratación del talento humano con el fin de que realice las operaciones necesarias para el correcto funcionamiento de la organización. En este proceso, los gerentes realizan un proceso de adiestramiento y preparación, donde se corrigen las fallas y deficiencias, así como mejora, de ser posible los talentos que el empleado pondrá en práctica para la función que desempeñará. Esto no es un procedimiento que se lleva a cabo de manera sencilla y rápida, pues cada persona presenta características que deben ser trabajadas de manera especial y por lo tanto es necesario que la gerencia tome en serio esta ardua labor.

En vista de esto, los administradores están en la obligación de estructurar la entidad de manera tal que los cargos puedan ser alcanzados por los empleados de manera ascendente conforme estos demuestren las capacidades requeridas según las funciones que se establecen para los mismos.

¿Cuál es el objetivo de esto? La respuesta es fácil: retener al personal adecuado y que conozca el desarrollo de las actividades de la empresa, lo que a futuro resultará en que esta sea reconocida como un excelente ente para avanzar como profesional e indiscutiblemente se convertirá en la mejor de su ramo, pues los integrantes de su equipo están realmente comprometidos con la visión empresarial.

Pero la gerencia debe irse con cuidado a la hora de promover al personal. Aunque esta es una oportunidad llamativa, podría ser contraproducente para la empresa por las rencillas entre compañeros de trabajo a causa de los ascensos que consideren justos y de igual forma cuando sientan que sus esfuerzos no son recompensados adecuadamente.

“Sólo unos pocos serán los que logren dicho ascenso, a pesar de que los objetivos los pueden cumplir muchos más. Esta competencia puede afectar al trabajo en equipo, la colaboración entre el resto de empleados, puesto que todos saben que se deben cumplir los objetivos de equipo, pero que la recompensa será individual, sólo para unos pocos. Esto si se prolonga en el tiempo da lugar a una frustración en los empleados que ven cómo, a pesar de cumplir con los objetivos fijados para el ascenso, no han sido promocionados al mismo año tras año” (Carlos R., 2015).

En estos casos, es necesario aplicar medidas que minimicen las molestias en el personal, motivándolos de otras formas que si bien no implican ascensos, podrían dirigirse a la rotación en las diferentes áreas de trabajo, técnica que posiblemente podría terminar beneficiando a la compañía, pues si un empleado no logra progresar donde se encuentra asignado, es probable que no esté en el puesto indicado, y al rotar a otra sección de la empresa, previamente estudiada y seleccionada según sus capacidades, esta persona será capaz de desenvolverse en diferentes escenarios, conociendo el abanico de aptitudes que la rotación le permitirá desarrollar y finalmente podrá optar a ascensos.

Sin embargo, todas estas posibilidades no pueden estar presentes sin el compromiso de cada individuo con el equipo de trabajo. Finalmente, las acciones mencionadas anteriormente, si se deciden emprender, provocaran que los empleados sientan que son tomados en cuenta como piezas importantes para desarrollar sus funciones.

Cuando los integrantes del equipo de trabajo se proponen alcanzar un ascenso significa que estos van a ejercer el máximo de sus esfuerzos buscando explotar sus habilidades convirtiéndose así en mejores profesionales. Esto se traduce en beneficios para la empresa, pues si hay empleados con excelente desempeño progresivamente se irá incrementando la rentabilidad de la misma.

Es importante también que se cree un buen ambiente laboral, evitando los conflictos y prestando las condiciones para que el equipo pueda desarrollar las actividades con un mejor desempeño. En este sentido, se deben respetar los derechos laborales que se estipulan en ley sumando técnicas de motivación que ya hemos mencionado.

Pero los gerentes deben tener sumo cuidado pues estas acciones podrían provocar escenarios de abuso, donde los empleados asociaran el clima laboral flexible con libertinaje, irrespetando las normas internas de la empresa y perjudicando su productividad.

Cabe destacar que se ha señalado la significancia que tiene la práctica del trabajo en equipo en una institución, pero existen escenarios que imposibilitan el desarrollo adecuado del mismo, por lo tanto ¿Siempre es bueno trabajar en equipo? O ¿Es recomendable en algunas situaciones optar por trabajar individualmente? en este sentido se puede mencionar, que en

ciertas instituciones existe la no disposición de determinados individuos que obstruye el alcance de los objetivos deseados.

Asimismo, en ocasiones la toma de decisiones se realizan de forma grupal, lo cual puede dar paso a que algunos integrantes de grupo no llegue a un consenso, dicha situación puede tornarse complicada debido a que puede invertir una gran cantidad de tiempo en conseguir una postura común. Por su parte, existen personas que no pueden formar parte de un equipo, dicha postura de resistencia puede provenir de inseguridades, sentimientos de superioridad o terquedad, así como también puede concluir que es más eficiente trabajando de forma individual; no es recomendable obligar a una persona a integrarse con los demás, debe realizarse voluntariamente por el individuo para que pueda funcionar de forma eficaz.

En virtud de lo anterior, se puede inferir que lograr que los integrantes de un grupo trabajen conjuntamente suele ser complejo en situaciones determinadas, ya que conlleva una adecuada planeación, organización, y control por parte de los directivos, debido a que el capital humano suele ser muy versátil e incierto, por lo tanto el líder debe conocer a profundidad su equipo de trabajo, es decir, sus personalidades, capacidades psicológicas, sociales y profesional, de tal forma que le permita moldear el grupo de manera adecuada, donde los integrantes se sientan cómodos y valiosos en la organización. De igual forma, trabajar con otros individuos conlleva a que los miembros deben adecuarse y siempre querer alcanzar el bien común, es por ello que cada integrante debe reconocer su posición en el equipo y tener la cualidad de ceder.

En todo caso, el trabajo en equipo brinda extraordinarios rendimientos, y esto sin duda se lleva a cabo cuando todos los integrantes conocen, aceptan y valoran el esfuerzo realizado por cada miembro del equipo, por tal razón se cita la siguiente reflexión:

“Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”, (Proverbio africano).

Conclusión

Son muchos los beneficios que resultan de la gestión del trabajo en equipo dentro de una organización. Generalmente se piensa que establecer el trabajo en equipo como una

premisa es sencillo, pero en realidad es algo que necesita de dedicación desde el principio y un control constante para corregir las fallas y mejorar las prácticas empresariales.

En este sentido, es fundamental que los altos gerentes estén seguros que los preceptos en los cuales está fundamentada la compañía estén adaptados a la realidad operativa de la misma, con el fin de que las decisiones que se quieran tomar sean efectivas.

Igualmente, es importante la delegación de funciones y que cada integrante del equipo conozca su lugar y los aportes que puede realizar, motivándolos a trabajar de manera conjunta.

En la actualidad se hace cada vez más difícil hacerse un lugar dentro de las empresas más reconocidas por la cantidad de opciones que existen en el mercado para cada uno de los sectores. Por ello la relevancia de encontrar la manera de resaltar y que los clientes le tomen en cuenta.

Entonces la flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios es la tarea diaria de los empleados, trabajando conjuntamente en busca de cumplir con los objetivos de la organización y conseguir el éxito tanto personal como el éxito del equipo.

Referencias

- González, J.; González, O.; Manrique, O. (2010). **La visión gerencial como factor de competitividad**. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 69, 42-59.
- Maxwell, J. (2001). **Las 17 Leyes incuestionables del trabajo en equipo**. Miami, Florida: Editorial Caribe.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1993) **La disciplina de los equipos**. *Harvard Business Review*, Vol. 89, (Nº. 11, 2011), 118-128.
- Kourdi, J. (2008). **Estrategias claves para tomar decisiones en los negocios**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Cuatro Media.
- Randstad. (2016). **El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito**. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Robbins, S. (1999) **Comportamiento organizacional**. Prentice-Hall, México.
- Roberto, C. (2015) **Cómo combatir la desmotivación de los empleados para mejorar la productividad**. Disponible en Línea: <https://www.pymesya autonomos.com/management/como-combatir-la-desmotivacion-de-los-empleados-para-mejorar-la-productividad>



REVISTA ELECTRÓNICA LAC (LOS AGENTES DE CAMBIO)

Isla de Margarita-Edo. Nueva Esparta

Año 1 Volumen.1, Enero-Junio 2018, pp: 161-172

e-mail: revista@losagentesdecambio.com

EL EMPODERAMIENTO

NIURCAROLI LÓPEZ

Niurca27@gmail.com

Universidad De Oriente

YSIS GONZALES

Rico.endymar95@gmail.com

Universidad De Oriente

Resumen

El presente artículo tiene como finalidad darles la información necesaria a los lectores para comprender, analizar y sintetizar lo importante que es el empoderamiento para las tomas de decisiones tanto en la vida personal como en las empresas u organizaciones. El empoderamiento o como se define en inglés Empowerment, se realizan o funcionan a través de grupos que comparten el liderazgo, tareas administrativas, para poder evaluar, mejorar y proporcionar estrategias para la mejora de la empresa u organización, además se definen cuáles son esas reglas de oro del empoderamiento, para lograr con éxito su implantación necesita de un liderazgo que sea eficaz y que sea capaz de dirigir a los subordinados en el sentido deseado haciendo que estos a su vez se identifiquen con los valores y la misión de la empresa, permitiendo que puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados.

Palabras claves: Empoderamiento, Liderazgo, Estrategias.

Abstract

This article is intended to give the necessary information to readers to understand, analyze, and synthesize the important thing is the empowerment for the decision making both

in personal life and in enterprises or organizations, the empowerment or as defined in English Empowerment, realized or work through groups that share leadership, administrative tasks, to evaluate, improve and provide strategies for the improvement of the business or organization, also defined What are those rules of gold of the empowerment, to achieve successful implementation needs a leadership that is effective and is able to direct subordinates in the desired direction by making these at the same time to identify with the values and mission of company it a, allowing them to ideas for the implementation of the objectives.

Key words: empowerment, leadership and strategies

Introducción

El Empoderamiento o Empowerment es entendido como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio. Asimismo, el Empoderamiento se produce cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimientos y recursos requeridos para desempeñar las tareas asignadas, y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores, identidad, cultura organizacional y fines de la institución.

Hoy en día, el concepto de empoderamiento recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la Dirección Organizacional, además que tiene la capacidad de atraer a muchas personas ya que la palabra en sí, parece ser capaz de transformar sus vidas.

En este sentido, es necesario recalcar que una organización es un ente social, dinámico, sistémico pero a su vez, que gestiona no sólo comportamientos humanos en función de alcanzar un fin específico, sino también un componente individual, de cultura personal, el cual se debe adaptar a la identidad corporativa en el compromiso de sus valores y responsabilidades. De esta manera, el Empoderamiento o Empowerment al unificar el aspecto comunicativo, permite a los gestores conocer más las realidades inherentes a cada una de las áreas de interés, a la vez que otorga métodos de participación común a todos los miembros de la organización, siendo una herramienta de gerencia pero a la vez de efectividad en la gestión de las comunicaciones internas. En tal sentido si es desarrollado de forma correcta y asumida

como un cambio en la forma de vida y de gestionar la relación laboral, puede llevar a resultados beneficiosos, ya que permite mejorar el clima organizacional y vincular a todos los miembros de la organización con el plan de negocios, para que de esta forma las metas y beneficios de la empresa, sean directamente el cumplimiento de sus propios intereses personales dentro de la organización.

El Empoderamiento, radica en el hecho que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización, tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el Empowerment es que es necesario para el éxito de los negocios. Este debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente.

De igual manera puede ser considerado como un proceso de carácter multidimensional de tipo social en donde el liderazgo ejercido correctamente por él o los directivos de la organización, la comunicación transmitida a los empleados y los grupos auto-dirigidos sustituyen la estructura piramidal existente por una estructura más horizontal en donde la participación de todos los individuos dentro del sistema forman parte activa del control del mismo, con la finalidad de promover el potencial de los empleados y que posteriormente se verá reflejado en la comunidad en la cual se desempeña.

A su vez incrementa la satisfacción y confianza de los individuos, ya que se pueden reconocer los efectos o resultados que ocasionan las propias acciones, aumenta la creatividad por que se reconoce la autonomía con que se desenvuelve el ser humano y se reduce la resistencia al cambio ya que las personas se encuentran involucradas.

El proceso de Empoderamiento se inicia estimulando a los líderes de opinión o mandos intermedios de la organización, para que cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos. Posteriormente, se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

Además hace que las entidades de ayuda trabajen directamente con personal de la zona, ya que ellos serán quienes deben tomar protagonismo, dejando a dichas entidades a una labor facilitadora.

El Empoderamiento para lograr con éxito su implantación necesita de un liderazgo que sea eficaz y que sea capaz de dirigir a los subordinados en el sentido deseado haciendo que estos a su vez se identifiquen con los valores y la misión de la empresa, permitiendo que puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados.

Es de vital importancia conocer las 10 reglas de oro del Empowerment o empoderamiento:

1. Claridad En Tareas Y Responsabilidades.

Esta primera regla de oro se basa en especificar claramente a los miembros de su equipo cuáles son sus tareas y responsabilidades y qué espera usted de ellos, de igual manera que todos se aprendan su descripción de funciones y finalmente Claridad de línea y áreas de autoridad es crucial.

Por otro lado existen razones por las que la gente no hace lo que le pedimos: Comunicación, Capacitación, Selección., Desobediencia, y por último la Motivación.

2. Delegación Completa.

Existen pasos claves para que la delegación sea efectiva.

Aclare con su personal cuáles son las reglas del juego, identifique el potencial de su gente, aclare sus objetivos más allá de cualquier duda, asigne el proyecto junto con los recursos para desarrollarlo, acuerde un cronograma de seguimiento, retroalimente al colaborador sobre su avance, y reconozca públicamente el éxito del proyecto.

3. Medir La Excelencia.

Colocar estándares de excelencia, “Lo que se mide se logra”, La no medición genera frustración. La excelencia debe medirse tanto cualitativamente como en forma cuantitativa.

4. Capacitación.

Darle a su equipo suficiente capacitación, tanto académica, teórica como vivencial, de modo que les permita alcanzar los estándares de excelencia.

5. Comunicación.

Si hay una herramienta que puede transformar a un equipo y a una organización es una sana cultura de comunicación, la mayoría de organizaciones funcionan con base en una cultura de comunicación informal, la buena comunicación incrementa el rendimiento personal de la gente incluso ante altos niveles de insatisfacción por el puesto, es importante resaltar que la buena comunicación motiva y genera sentido de pertenencia.

6. Retroalimentación.

La retroalimentación tiene como objetivo mejorar el desempeño un equipo “empoderado” generará retroalimentación en todas direcciones, horizontal y verticalmente, ascendente y lateral. El Empowerment o empoderamiento llama a una filosofía de retroalimentación constante: diálogo más que información.

7. Reconocimiento.

Reconocer los logros, avances e intentos identificando cuáles comportamientos deben reconocérseles, no hay que reconocer y premiar comportamientos erróneos. (Como empresa que premiaba por velocidad y no por calidad.), Creatividad, innovación, generación de ideas, son ejemplos de lo que debe reconocerse y premiarse.

8. Confianza.

Confiar en los trabajadores, y demostrarle que confía en ellos, Para confiar en ellos, primero debe conocerlos, Identificando el potencial y ayudando a maximizar ese potencial. Todo el concepto del Empowerment se basa en un juego de **Confianza**. A mayor confianza, mayor Empowerment.

9. Margen De Error.

Las organizaciones que no dan margen para el error, se vuelven anquilosadas. A la larga su competencia termina rebasándolas.

10. Dignidad.

Honrar al personal, enfocarse en su **Autoestima**, fortalecer su yo interior resulta en un negocio fabuloso y altamente rentable. A la larga, el único recurso realmente sostenible en el tiempo con el que podemos contar en las empresas, es nuestra gente.

Estas 10 reglas fundamentales ayudaran a que empoderamiento o Empowerment funcione favorablemente para mejorar el estado de sus proyectos y el ambiente laboral activando el mayor potencial de todas las personas que hacen parte del equipo.

Principales características de Empoderamiento

Las principales características del poder que debe existir en un trabajador para que su trabajo sea exitoso y bien desarrollado. Valorará siempre las tareas que tiene asignada cada colaborador, desarrollar siempre el trabajo en equipo ya que ayudará a crear unión, tener siempre los objetivos bien planteados para no salirse de la línea que se debe seguir, generar siempre la confianza de lo que ellos propongan para mejoras de la empresa se realizará.

A través del empoderamiento se logra que los participantes dentro de la empresa se sientan parte de ella ya que sus participaciones son tomadas en cuenta y agregadas a las actividades diarias que realizan, no se trata de complacer a los gerentes si no mejorar el servicio por parte del recurso humano integrándose de manera sólida en un objetivo en común.

El empoderamiento es una manera nueva de gestionar equipos de trabajo en la que se comparte cierta autoridad y poder de superiores con los subordinados, necesitándose unos a otros para ser llevados a cabo un minucioso análisis de la situación y analizar detalladamente el ámbito y los objetivos que se persiguen en cada caso.

El término empoderamiento se vincula con otros términos como el fortalecimiento, la potenciación, el reempoderamiento o el apoderamiento, y con él se introduce la noción de poder no solo como fenómeno social, sino también como variable psicológica. A su vez, el empoderamiento no solo es un concepto operativo, sino que también representa un valor que es la base de la transformación cultural.

Por otro lado el objetivo principal del Empowerment es buscar distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización y, de ese modo, fortalecer a todos los miembros de ésta, aumentando su esfuerzo y dedicación y, a la vez, aprovechando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades.

Es importante mencionar que existen 2 tipos de Empoderamiento o Empowerment:

- **Empoderamiento estructural:**

El empoderamiento estructural se construye sobre el diseño del trabajo y la búsqueda de las características de empleo, se centra en la transición de la autoridad y responsabilidad por parte de la alta dirección (Hackman & Oldham, 1976; Kulik & Oldham, 1987). De acuerdo a Kanter (1977), citado de la revista académica Numero ISSN 1696-8360 , se ocupa principalmente de las condiciones de la organización, diseños, políticas y procedimientos, donde el poder, la toma de decisiones y el control son recursos necesarios, además el empoderamiento estructural como una condición necesaria, pero no suficiente como antecedente para el empoderamiento psicológico. Texto extraído de el "Empoderamiento psicológico individual y su relación con el contrato psicológico, Contribuciones a la Economía" revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360.

Se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; estas constituyen las características estructurales del empleo. Variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización, posición dentro de la empresa. Las variaciones de dichas

condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas diferencias en las condiciones ambientales.

- **Empoderamiento psicológico:**

De acuerdo a Thomas y Velthouse (1990), citado de la revista académica Numero ISSN 1696-8360, la potenciación es un proceso de motivación intrínseca en los trabajadores que incluye los siguientes componentes: impacto, competencia, pertinencia y elección .Se centra en las percepciones de los empleados o los estados cognitivos con respecto al empoderamiento, de igual manera, se refiere a una serie de procesos y estados psicológicos internos de tipo cognitivo, que modifican la percepción del sujeto respecto a si mismo y su contexto; se centran en el conocimiento de la persona facultada. Extraído de la revista, El Empoderamiento psicológico individual y su relación con el contrato psicológico, Contribuciones a la Economía" revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360.

El psicológico abre campo al empoderamiento definido como la interpretación mental de cada individuo en cuanto a los cambios estructurales del ambiente de trabajo. Proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización mediante la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia, y a través de su eliminación tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia.

Por otra parte el empoderamiento genera beneficios a través de su aplicación los cuales se definen de la siguiente manera:

- Con la aplicación de Empoderamiento ya no se pierde tiempo en consultar u obtener la aprobación de la gerencia o de los superiores para tomar una decisión, resolver un problema o ejecutar una tarea.
- Su aplicación genera un incremento en la productividad, una mejora en la calidad total, una mayor satisfacción del cliente, una mayor competitividad, y mayores utilidades o rentabilidad

- Los trabajadores o equipos de trabajo tienen mayor poder de decisión, mayor autoridad para resolver los problemas, mayor autonomía en el desempeño de sus funciones, y mayor responsabilidad por la ejecución de las tareas, por las metas y por los resultados.
- Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa.
- Favorece la rápida toma de decisiones.
- Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

- Empoderamiento permite lograr una mayor eficiencia en la toma de decisiones, en la resolución de problemas y en la ejecución de tareas, debido a que los trabajadores que están más cerca de la acción o el problema son los más indicados para tomar decisiones al respecto, para resolver el problema o para hacerse responsables por la tarea.

Así, para la organización, todos estos beneficios que se originan en una organización más rentable gracias a tener clientes más satisfechos y personas más contentas y comprometidas.

En la actualidad el empoderamiento no es algo concreto sino es redefinir la manera en la que la organización gestiona las personas que la integran. Dentro de este concepto aparecen muchos otros como el liderazgo, los equipos autodirigidos, la retribución variable, la comunicación interna, la formación, el reclutamiento y la selección de las personas, los planes de carrera, entre otros.

Hoy en día la mujer juega un papel muy importante en las empresas, aumentan la conciencia en ellas como en la sociedad y crear el crecimiento económico de país generando el liderazgo a través de ellas.

De igual manera se inicia con la idea de demostrar la gran capacidad que posee la mujer para crear hogares y economía más estables ya que por vivir en una sociedad machista es difícil por lo que crea barreras de pensamientos. Kend Blanchard, en su libro de Empowerment, establece tres claves para superar las dificultades las cuales son las siguientes: compartir información, autonomía y reemplazar la jerarquía.

El empoderamiento de la mujer cobra fuerza en la medida que las personas se dan cuenta de las decisiones que tienen que tomar para recobrar el control de lo que se está realizando dentro de la empresa u organización.

El empoderamiento que las mujeres han alcanzado en la vida económica un gran auge, logrado un nivel de desarrollo internacional que mejora la calidad de vida con el que en la actualidad la mujer se desenvuelve.

Sin embargo, el empoderamiento suele ser confundido con el feminismo, por la rebeldía que asemeja a ambos en su afán de alzar la voz, a través del desarrollo que decidimos emprender. Tanto la equidad de género como la libre expresión ante la sociedad. Es indispensable ser rebelde para lograr todos nuestros propósitos, derribar el conformismo, desechar los miedos, pues eso que más miedo nos genera es lo que más debemos hacer. ¿Cómo logro empoderarme? Transformando la vulnerabilidad en fortaleza, trascendiendo la debilidad en carácter ¿Cómo forjo mi carácter? A través del poder de la determinación, poder del pensamiento, poder de la conciencia.

Es importante tener buen carácter para definir donde estamos pisando, hacia donde nos dirigimos y con quien queremos alcanzar nuestros sueños, es mejor alcanzarlos estando acompañado que en soledad, aunque nunca estamos solos. Implementar a diario estos ejercicios de fuerza espiritual y carácter fortalecido nos llevara a ser tan exitosas/os como soñemos, teniendo presente siempre que, una de las claves para lograr el éxito es aprender a decir que no.

“El día que la mujer pueda amar con su fuerza y no con su debilidad, no para huir de sí misma sino para encontrarse, no para renunciar sino para afirmarse...entonces el amor será una fuente de vida y no un peligro mortal”. Simone de Beauvoir (1908-

1986) extraído de <http://www.eluniversal.com/el-universal/10591/el-empoderamiento-es-una-moda>, El Universal.com, escrito por Vivian Sleiman 30/05/2018

El empoderamiento es la fusión de nuestra fuerza espiritual, fortalecimiento del carácter y rebeldía interna para salir de nuestra zona de confort. Pero sobre todo para poder lograr ser una persona empoderada, debemos comenzar por derribar cada uno de nuestros miedos y esto es un trabajo diario de fuerza y fe. Vivian Sleiman 30/05/2018. Prensa El Universal.com

Por lo tanto para que **las mujeres se empoderen**, deben hacerlo en el plano individual y en el colectivo. Empoderarse a nivel individual supone que adquieran confianza en sí mismas, que sean asertivas, que logren autoridad para tomar decisiones, en definitiva, que actúen como sujetos de derecho no sometidas a control ni limitadas por los **roles** que la sociedad les impone.

El **empoderamiento**, implica también tener acceso a los recursos, tanto materiales como simbólicos, lo que supone que es necesario lograr el **empoderamiento económico**.

Conclusión

El Empoderamiento tal y como se ha podido observar a lo largo del presente artículo, es una herramienta fundamental para la gestión de personas y que sin duda ha venido evolucionando de forma acelerada en los últimos años. Para que una organización tenga posibilidad de éxito en la actualidad, debe invertir de forma inequívoca en uno de los elementos más importantes dentro de su sistema de producción.

Del mismo modo el empoderamiento quiere decir que los empleados, administradores, equipos de trabajo de todos los niveles de la organización tienen el poder de tomar decisiones sin tener que recurrir a la autorización de ningún superior. La idea que se basa en el empoderamiento es que aquellos que se encuentren directamente relacionados con una tarea son los más adecuados de tomar una decisión al respecto, pues quien mejor que ellos, que se encuentran en contacto directo y continuo con el trabajo específico, puede poseer el

conocimiento, la actitud y toma de decisiones precisas para que el trabajo evolucione y alcance los objetivos de la organización.

Cabe destacar Como reflexión final de este tema, es justo decir que cualquier organización, sin importar su tipología, ubicación geográfica puede aspirar al Empowerment, como herramienta para mejorar sus niveles de rendimiento e influir en los niveles de rotación.

Finalmente, el Empoderamiento es un valor dentro del patrimonio intangible de cada compañía, pues éste genera como consecuencias, entre muchas otras, efectividad e innovación, las cuales son necesarias en los contextos altamente cambiantes, con mayores riesgos y retos, flexibles, que caracterizan el entorno económico moderno.

Referencias

Blanchard, Ken. (1996). **Empowerment. 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione**, Colombia, Ed. Norma. pp. VII-IX; 1-37

[Extrader](https://www.emprendices.co/empoderamiento-un-proceso-que-se-logra-mediante-el-desarrollo-de-competencias-y-de-la-autoevaluacion/) (2010), **Empoderamiento: un proceso que se logra mediante el desarrollo de competencias y de la autoevaluación**, Disponible en Línea en : <https://www.emprendices.co/empoderamiento-un-proceso-que-se-logra-mediante-el-desarrollo-de-competencias-y-de-la-autoevaluacion/>

Navarro E. (2003). **Beneficios del Empowerment**. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/beneficios-empowerment/>

Sleiman, V. (2018), **Empoderamiento: un proceso que se logra mediante el desarrollo de competencias y de la autoevaluación**. Recuperado de, <http://www.eluniversal.com/el-universal/10591/el-empoderamiento-es-una-moda>,

Vargas S., María M. (2013), **El Empoderamiento psicológico individual y su relación con el contrato psicológico, Contribuciones a la Economía"** revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360, recuperado de, <http://www.eumed.net/ce./contrato-psicologico.html>