



empresa

Investigación y pensamiento crítico




Edición N.º 19
Vol. 3 N.º 3 (2014)
Agosto - noviembre 2014
ISSN: 2254 - 3376
Publicación trimestral

INDEXACIÓN	CATÁLOGOS
      	 Universitat d'Alacant Universidad de Alicante  UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA       

NUESTRO PÚBLICO

- Personal investigador.
- Doctorandos.
- Profesores de universidad.
- Oficinas de transferencia de resultados de investigación. (OTRI).
- Empresas que desarrollan labor investigadora y quieran publicar alguno de sus estudios.

	<p><i>3c Empresa, investigación y pensamiento crítico</i></p> <p><i>Edición nº 19</i> <i>Volumen 3 Número 3 (Agosto – noviembre 2014)</i> <u>Periodicidad trimestral</u> <i>Tirada nacional e internacional.</i> <i>Artículos revisados por el método de evaluación por pares de doble ciego.</i> ISSN: 2254-3376 Nº de Depósito Legal: A 268 - 2012</p>	<p>Editorial: <i>Área de Innovación y Desarrollo, S.L.</i> Empresa de transferencia del conocimiento al sector empresarial.</p> <p>Alcoy, Alicante (España) C/ Santa Rosa 15, nº 3 Tel: 965030572</p> <p>E-mail editor: info@3ciencias.com</p>
---	--	---

NORMATIVA DE PUBLICACIÓN

- Los artículos, que serán inéditos, tendrán una extensión máxima de 3.500 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía, aunque se apreciarán extensiones más breves. No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas. El resumen no excederá de 200 palabras.
- El título del artículo deberá estar expresado tanto en castellano como en inglés.
- Los artículos deberán estar escritos en castellano.
- Cada artículo deberá ir precedido de un pequeño resumen, en castellano e inglés, y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal Economic Literature.
- Se valorará la inclusión de cuadros y gráficos que apoyen las tesis desarrolladas en el artículo.
- Deberá aparecer el nombre del autor/es en la primera hoja, junto a su titulación académica oficial y la universidad, institución o empresa en la que presten sus servicios.
- Las referencias irán al final del artículo bajo el epígrafe Referencias bibliográficas, ordenadas alfabéticamente por autores y de acuerdo con el siguiente orden: nombre (en minúsculas) del autor o autores, iniciales de los apellidos, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, en caso de que el mismo autor tenga más de una obra citada en el mismo año), título del artículo (entre comillas) y título de la revista a la que pertenece el artículo (en cursiva o subrayado).
- No se admitirán artículos con errores ortográficos. Los contenidos de los artículos deben ser cuidadosamente leídos y revisados antes de su envío, tanto por el autor como por un amigo o colega crítico.
- Los originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible y a color.
- Las imágenes de la publicación se enviarán en formato jpg.
- La revista se reserva la posibilidad de editar y corregir los artículos, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.
- Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso en la utilización de lenguaje y funciones matemáticas.
- Los autores no están obligados a ceder los derechos de publicación de los artículos a ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

RULES OF PUBLICATION / INSTRUCTIONS TO AUTHORS

- The articles, which are unpublished, have a maximum length of 3,500 words, including footnotes and bibliography page, even shorter extensions appreciate. You should not use too many references. The abstract should not exceed 200 words.
- The title of the article should be expressed both in Spanish and English.
- The articles should be written in Spanish.
- Each article should be preceded by a short summary, in Spanish and English, and five key words in both languages. Furthermore incorporate job classification according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.
- It will assess the inclusion of charts and graphs that support the thesis developed in the article.
- You should see the name of the author / s on the first page, along with their academic qualifications and university official, institution or company in which they are employed.
- References appear at the end of the article under the heading References, arranged alphabetically by authors and according to the following order: name (lowercase) of author, initials of the last names, year of publication (in brackets and distinguishing, b, c, in the event that the author has more than one work cited in the same year), title of article (in quotation marks) and title of the journal to which the article belongs (in italics or underlined).
- May not be misspelled items. The contents of the articles should be carefully read and reviewed prior to shipment, both by the author as a critical friend or colleague.
- The originals will be published electronically in “Word” or compatible and color.
- The images of the publication will be sent in jpg format.
- The magazine reserves the right to edit and correct items, including certain portions separate and square up the particularly relevant or bold text, respecting the spirit of the original.
- Avoid using excessively cutting a language specialist, the benefit of an easier understanding of the ideas and to the extent possible, the use abuse language and mathematical functions.
- The authors don't must assign the rights to the articles published INNOVATION AND DEVELOPMENT AREA , SL

SUMARIO**ENFOQUE SISTÉMICO EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES 131**

SYSTEMIC APPROACH IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT 131

Carolina Blanes Nadal, Víctor Gisbert Soler y Pablo Díaz García

MUJERES EMPRESARIAS EN INTERNET 147

FEMALE INTERNET ENTREPRENEURS 147

Alejandra E. Aramayo García y Ruth S. Contreras Espinosa

LA SEGURIDAD EN LA EMPRESA: FACTORES PARA LA FORMACIÓN LABORAL EFICIENTE 160

THE COMPANY SAFETY: FACTORS FOR EFFICIENT WORK TRAINING 160

Manuel Rodríguez-Méndez y Francisco Javier Cárcel Carrasco

LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES COMO MÉTODO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO ACADÉMICO 173

MULTIPLE INTELLIGENCE AS A METHOD FOR IMPROVING THE ACADEMIC ACHIEVEMENT 173

David Pérez Molina y Rocío Sánchez Serra

LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR 181

COMMUNICATION PROBLEMS IN THE FAMILY BUSINESS 181

Víctor Gisbert Soler y Tamara García Tripiana



empresa

Recepción: 21 de diciembre de 2013

Aceptación: 18 de febrero de 2014

Publicación: 28 de agosto de 2014

ENFOQUE SISTÉMICO EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES

SYSTEMIC APPROACH IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Carolina Blanes Nadal ¹

Víctor Gisbert Soler²

Pablo Díaz García³

1. Licenciada en derecho por la Universidad de Valencia. Licenciada en Investigación y técnicas de mercado por la Universidad Miguel Hernández. Doctoranda por la Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: cablana@upvnet.upv.es
2. Ingeniero Superior por la Universidad Politécnica de Barcelona. Doctor por la Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: vgisber@eio.upv.es
3. Ingeniero Técnico Industrial Textil. Ingeniero de Organización Industrial y Doctor por la Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: pdiazga@txp.upv.es

RESUMEN

La perspectiva sistémica es compleja. En este artículo ponemos la relevancia que tiene la teoría de los sistemas, teniendo en consideración la totalidad de los elementos que interactúan de forma conjunta y con el entorno. Donde cada elemento se puede estudiar de forma aislada, pero donde solo adquieren significado a medida que se consideran parte integrante de un todo. Y desde esta perspectiva gestionar los recursos humanos de las organizaciones para mejorar el funcionamiento de la misma.

ABSTRACT

The systemic theory is complexity. In this article we have in consideration the totality of environment elements. We could not study every element, alone; they make meaning as everything is considered to be an integral part of. We want to propose this theory to manage the human resources of the organizations to improve the functioning of the same one.

PALABRAS CLAVE

Recursos humanos, relaciones humanas, sistema, organización, orden

KEY WORDS

Human resources, human relations, system, organization, order

ANTECEDENTES

La teoría de los sistemas fue definida por **Bertalanffy (1950)** y define al sistema como un conjunto de elementos en interacción entre ellos, de forma conjunta y con el entorno.

Cada elemento se puede estudiar de forma aislada, pero solo adquiere significado a medida que se considera parte integrante de un todo.

Por tanto, cualquier estudio de un elemento aislado es parcial. Y a su vez cualquier elemento se puede ver como un sistema que a la hora forma parte de otro sistema más grande.

Esto implica necesariamente que el Universo queda configurado como una arquitectura de sistemas en interacción y con unos órdenes jerárquicos preestablecidos.

En todos los sistemas, el orden y el desorden son elementos complementarios, el orden que manifiesta un sistema es el resultado de las relaciones: “Orden-Desorden-Organización.” Que se da de forma continuada en el propio sistema.

Todo ello permite el **flujo continuo de energía y la emergencia** de aquello nuevo y creativo.

El concepto de retroalimentación y auto organización permite un flujo continuo en el momento presente en cada sistema como el resultado de la dinámica auto impuesta por el cambio evolutivo.

El **planteamiento sistémico** se puede resumir en estos **principios**:

1. **Totalidad.** (Tiene que ver con la relación entre el todo y las partes, y con el que el todo está también en todas las partes).
2. **Circularidad y retroalimentación.** (Tiene que ver con la imagen que nos ofrecen las redes, si se mueve cualquier punto de la red produce cambios en el todo y en el todo a su vez se producen cambios).
3. **Equifinalidad.** (Explica que podemos llegar a puntos de esta red interviniendo desde puntos muy diversos).

Pero la duda reside en cómo podemos gestionar los recursos humanos a través del enfoque sistémico.

Para ello debemos organizar la empresa según la epistemología sistémica, esta pone en el acento en los procesos de interacción entre las partes de un sistema entre sistemas. Y de esta manera nos permite ir más allá de los hechos para ver los patrones de interacción subyacentes que los provocan.

Humberto Maturana, habla de los sistemas como Unidades o Átomos complejos que cuentan a su vez con dos componentes esenciales:

1. **La organización.** (Es la relación existente entre los diferentes componentes).

2. **La estructura espacial.** (Es la conformación espacial de estas unidades de acción conjunta).

Humberto Maturana establece que las relaciones humanas son autos regeneradores, capaces de volver al equilibrio en caso de sufrir graves heridas o trastornos.

La diferencia básica reside en que el pensamiento sistémico se diferencia del **pensamiento lineal lógico**, que se basan en **relaciones causa-efecto-dualismo**. Este reduce el problema a una parte y aplica la solución a esta parte, dejando de ver el todo y su interacción con el entorno. En la solución de problemas en los recursos humanos de las organizaciones, lo que se hace es clasificar a las personas como culpables o no, sin mirar la totalidad de los factores que intervienen en el problema.

CONCEPTO DE ENFOQUE SISTÉMICO. ASPECTOS TEÓRICOS

El enfoque sistémico pone la mirada en:

1. **La conectividad de las relaciones.**
2. **La acción recíproca.** (Como epicentro del suceso, sea la organización que sea, tanto familiar, empresarial, escolar).

Esta visión se opone de pleno hecho y derecho con las tradicionales políticas de recursos humanos. “Divide y vencerás”, todavía vigentes tanto en nuestro sistema administrativo, como en casi todas las áreas de la ciencia, la separación de disciplinas, el no tener en cuenta el contexto, el trabajo individual de los trabajadores, ni las dinámicas de los departamentos, así como las fuerzas de interacción, conocedoras y desvinculadas de las condiciones humanas que disocian lo racional de lo emocional.

Bert Hellinger (Alemania, 1980), desarrolla en la década de los ochenta el famoso método de las constelaciones familiares, y al trabajar esta metodología descubre una serie de leyes que operan en los diferentes sistemas humanos, familia, grupos sociales, instituciones, y las denomina “Órdenes del amor”. Estas leyes de lo que tratan es de intentar disminuir el caos dentro del sistema, para que sea más funcional y operativo en sus funciones y pueda restablecer el equilibrio de cada uno en el lugar que se le toque por destino.

Los grupos humanos se regeneran por leyes y patrones innatos, a los cuales se agregan todos aquellos que se van construyendo en la interacción cotidiana para compensar los desequilibrios, cada familia construye unos patrones de relación y una conciencia formada por los hechos significativos que ha sucedido, las creencias, los valores y los modos de hacer y de posicionarse, que aseguren la supervivencia y pertenencia al sistema.

La familia es un sistema abierto con unas leyes de funcionamiento que afectan a todos los miembros, tanto a nivel consciente como a nivel inconsciente, y el cambio de alguno de ellos afecta al resto, ya que están interconectados, y lo mismo ocurre con los recursos humanos de las unidades organizativas.

Los sistemas sociales tienden a autorregularse para asegurar su supervivencia, se nutren y se vinculan con otros sistemas, llegando a grupos, comunidades, sociedades, enriquecidos por sus logros y sus virtudes, y a su vez obstruidos por la cantidad de conflictos y desordenes que se van tejiendo a lo largo de los tiempos.

Cada ser humano lleva una información genética tanto a nivel consciente como inconsciente, impreso, que a su vez forma parte del inconsciente colectivo de los sistemas a los cuales pertenece y marca a cada persona de una forma particular.

Estas órdenes son leyes naturales que operan en todos los grupos humanos, su transgresión será el origen de los conflictos y discordias que se pueden manifestar como patologías individuales, familiares, grupales y sociales, y las podemos identificar como:

1. **El derecho a la pertenencia.** (Todos los miembros que forman parte de un sistema tienen derecho de pertenencia, el no reconocimiento de un miembro, exclusión, rechazo, olvido, tiene consecuencias sistémicas, como puede ser la identificación o repetición de patrones y conductas disruptivas).
2. **El equilibrio entre dar y recibir.** (Toda relación es un equilibrio entre dar y recibir entre iguales, y este debe estar equilibrado para que las relaciones humanas funcionen, pero en la estructura jerárquica de una organización existe un desnivel natural, que se debe intentar equilibrar).
3. **Orden según el tiempo de pertenencia y la jerarquía.** (Quién estuvo antes tiene prioridad sobre el que viene después, quien tiene un lugar prioritario va a ser gerencia, y dentro de los departamentos se va a priorizar por antigüedad).

Bert Hellinger, crea un sistema sistémico-fenomenológico que permite acceder a la información inconsciente de un determinado sistema y detectar dónde está los desórdenes y las trasgresiones que favorecen “soluciones” que ordenan el sistema siguiendo las “Órdenes del amor”, que permiten que fluya la vida.

Esta metodología, se aplica en terapias familiares y personales, pero además puede tener una aplicación eficiente y eficaz en todas las relaciones humanas, tanto empresariales, como educativas.

Pero la cuestión es cómo podemos traducir estas “Órdenes del amor” a los recursos humanos de las organizaciones, para ello debemos tomar en consideración:

1. **La importancia del orden** del que va antes y después, y la vinculación con la totalidad de las generaciones.
2. **La importancia del lugar** que ocupa cada uno de los RRHH de la empresa y como lo ocupa.
3. **El valor de la inclusión** de todos los elementos y tareas que se desarrollan en la empresa.
4. **El peso del sistema de creencias** o también llamada cultura de origen de cada uno de los individuos que conforman los recursos humanos de una empresa.
5. **La importancia de las interacciones** dentro del sistema, y que como cualquier elemento **disfuncional** puede afectar al resto.
6. **Los órdenes y desórdenes** que la mayoría de las veces operan de forma inconsciente, para poner la mirada de forma inconsciente.
7. **La reciprocidad.**

Si ampliamos estas órdenes a todo el sistema organizativo de la empresa, las relaciones con los trabajadores, con los clientes, con los diferentes departamentos, las relaciones humanas mejoran exponencialmente.

La metodología que utilizamos en fenomenológica, tratando de identificar aquello que es obvio, trabajando con aquello que es obvio en cada momento, sabiendo que cada miembro de la organización es miembro de un sistema que a su vez es miembro de otro sistema, que tienen sus lealtades, con una mirada transgeneracional, intrageneracional e intergeneracional.

La finalidad esencial es encontrar el orden natural e identificar los desórdenes, ocupando el lugar que nos corresponde en la organización, y esto quiere decir que debemos reconocer nuestros límites y no hacernos cargo de aquello que no nos toca.

En esta metodología se deja claro que todo ser humano necesita reconciliarse con sus raíces y sentir que son buenas y que la sociedad las mira con respeto.

Nuestro sistema es uno entre un millón y todos ellos son buenos y correctos a pesar de ser muy diferentes. Por ello lo primero que se debe hacer es reconocer que todos los sistemas organizativos son válidos y todas las culturas también.

El planteamiento sistémico implica trabajar con:

1. **Las actitudes.**
2. **La comunicación lógica.**
3. **La comunicación analógica.** (Es por donde circula la información inconsciente que sentimos, lo que creemos, lo que pensamos, aquello que puede dar lugar a mensajes contradictorios).

El planteamiento sistémico identifica que patrones favorecen y cuales obstaculizan la comunicación en los recursos humanos de una empresa, que paradojas crean discordias en la comunicación humana y por lo tanto la interacción entre las personas, llegando a bloquear la comunicación.

En este planteamiento vamos a basar el funcionamiento en la relación y los vínculos, para asegurar, la pertenencia, la seguridad de los seres humanos que forman la unidad y la empatía que en gran medida influyen en la manera que tenemos de estar en el mundo y dan sentido a nuestra existencia.

Los vínculos tejen la totalidad del entramado de los sistemas humanos. Estos se basan en hechos y de ellos se deriva una pauta de conducta que tiene a repetirse automáticamente en las relaciones internas y externas.

Picho Riviere en su libro **“Teoría del vínculo”** indica que los vínculos internos son la forma particular que tiene el yo de relacionarse con la imagen de un objeto. Los vínculos internos condicionan los vínculos externos de una persona.

Al llegar a la empresa, cada miembro va a transferir a los compañeros el conjunto de vínculos que consigo lleva, los modos de relacionarse con sus valores, pero **el trabajador necesita:**

1. **Sentirse respetado y bien recibido** con el resto de la organización.
2. **Que sean descodificadas** las necesidades propias de la organización, así como las propias de los individuos.
3. **Los valores, normas y pautas**, queden claras desde un primer momento.
4. **El lugar**, de cada uno de los miembros de la organización debe de estar claro.

Los vínculos que se deben tener en consideración, conforman la totalidad de los sistemas humanos. Estos se basan, tal como hemos indicado en las relaciones internas y externas.

Estas se pueden clasificar en:

1. **La familia** de cada uno de los miembros de la unidad organizativa de la empresa.
2. **La empresa**. Existe el vínculo entre unidad familiar e institución.
3. **La localidad donde son y de donde residen cada uno de los trabajadores**. Existe el vínculo entre los trabajadores de las instituciones y el lugar donde cada uno de ellos procede y a su vez de donde residen.
4. **La localidad donde reside la empresa**.
5. **Vínculo** entre la reciprocidad de los diferentes departamentos de la empresa.
6. **Vínculo con las tareas** que cada trabajador tiene que desempeñar en su puesto de trabajo.
7. **Vínculo del trabajador con el propio departamento al que pertenece** la empresa.

El empleado debe confiar en la organización y la organización debe confiar en el trabajador.

Es importante dignificar el tiempo y el espacio de cada uno de los miembros de la unidad organizativa.

LA PERSPECTIVA SISTEMICA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION

Las emociones están tejidas de un conjunto de interacciones que una persona establece. Es un nudo en una red de relaciones. Desde esta perspectiva debemos ampliar nuestra mirada a todos aquellos fenómenos que están incidiendo en nuestra vida desde:

1. **Dimensión transgeneracional.** Información adicional de donde provenimos, nuestra cultura. Sentimiento de pertenencia.
2. **Dimensión intergeneracional.**
3. **Dimensión intra generacional.**
4. **Dimensión intra psíquica.** (El individuo como sistema físico-emocional-mental y espiritual)

La perspectiva sistémica tiene una finalidad compensadora que procede mediante una disociación entre razón y emoción.

Pretende potenciar el **pensar con el corazón y sentir con la mente.**

Lo que pretende es ayudar a los seres humanos con las crisis de crecimiento evolutivo y dar herramientas para poder crear un puente entre las emociones y el pensamiento, generando un estado de conciencia de los individuos más global e integrador, para poder hacer frente a la creciente complejidad y la rapidez de los cambios de la empresa.

Una unidad productiva que quiera aplicar los principios de esta perspectiva debe incluir un su plan de formación las siguientes **líneas de actuación en todos los ámbitos:**

1. Conferir importancia a las actividades encaminadas a la **formación global** de las personas.
2. Una empresa es una **red de vínculos** y su evolución marca una buena dinámica.
3. Mejorar las relaciones con los seres humanos que forman la organización y con sus familias.
4. **Potenciar la función** motivadora individualizada y de cada departamento como elemento.
5. **Afianzar al equipo de recursos humanos**, evitando la aparición del jefe bueno y jefe malo.
6. La línea de actuación del trabajador ha de ser **inclusiva**. La empresa ha de ser una organización donde todo el mundo debe sentirse, motivado, valorado, preparado y reconocido.
7. **Evitaremos las críticas** entre los compañeros.

DISEÑO DE UN PROTOCOLO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS SEGÚN LA PERSPECTIVA SISTÉMICA

El protocolo tiene su origen en primer lugar en identificar las necesidades básicas de todos los miembros de la unidad organizativa y se basa en:

1. **Reconocimiento.** (Todo miembro de la empresa debe ser reconocido).
2. **Competencia e idoneidad.** (Vamos a proceder a hacer sentir a todos los miembros competentes en su trabajo y valorar lo que hacen, desde el limpiador, hasta el gerente).
3. **Sentido y significado.** (Se apoyan y se respetan todas las necesidades de todos los miembros de la empresa).
4. **Lealtad.** (Necesitamos ser leales a los compañeros y los valores, a la cultura de la organización).
5. **Vehicular los valores y la educación emocional sistémica, la mediación y la resolución de conflictos.**

De este modo en este artículo proponemos unos “**Criterios optimistas de obligado cumplimiento**”.

1. Darse cuenta de que tener **CONFLICTOS no es tener PROBLEMAS.** (Recordarlo)
2. Aprender a **OBSERVAR, a conocer los significados y los sentidos** de las vidas de cada uno de los miembros de la empresa.
3. Ajustar el **ENFOQUE DE LA MIRADA**, (descubrir que detrás de cada persona con la que tienes un problema, no es el problema sino las dificultades que tiene esa persona).
4. **Suprimir la DISTANCIA**, construir la proximidad.
5. Construir **ESPACIOS** de influencia emocional.
6. CAPACITAR a los trabajadores a **GESTIONAR RIESGOS.**
7. **Dotar de RESPONSABILIDAD** a todos los miembros de la organización.

La norma básica consiste en que: “**Hay una regla del corazón que la razón no conoce todavía**”.

1. Vamos a enseñar en la empresa la **técnica de la respiración consciente** (Para tomar conciencia de lo que sentimos y de lo que ocurre).
2. Vamos a enseñar en la empresa la **técnica del tacto.** (Es enseñar a respetar el espacio propio y el de otras personas).
3. Vamos a enseñar en la empresa la técnica de la **mirada y la expresión de las emociones.**
4. Vamos a enseñar en la empresa la técnica de **respetar el espacio propio, ajeno, de dependencia y autonomía.**

CARACTERÍSTICAS DEL FEED BACK COMO EJE VERTEBRADOR DE ESTE ENFOQUE

El Feed back resulta ser el eje vertebrador de todo el enfoque sistémico en la gestión de los recursos humanos de una empresa y para que sea eficaz es necesario que sea:

1. **SOLICITADO.** (Es mucho más útil si la persona interesada ha formulado al observador la pregunta).
2. **APLICABLE.** (Debe dirigirse a comportamientos que puedan ser modificados porque tendemos a corregir el fallo o desviación).
3. **DESCRIPTIVO O NEUTRO.** (Carente de valoraciones subjetivas realizadas por las partes).
4. **OPORTUNO.** (Saber cuándo se debe ofrecer es igual de importante que saber cómo hacerlo, pero se debe recalcar si se debe ofrecer en privado o en grupo).
5. **DIRECTO.** (Debe ofrecerse personal y directamente, sobre todo cuando es de reprobación o desagrado).
6. **ESPECÍFICO.** (Ya que cuando el mensaje es difuso puede acarrear un resultado negativo).
7. **COMPROBADO.** (Una forma de hacerlo consiste en pedir a la persona que escucha que repita con nuestras palabras lo que hemos comunicado).
8. **OBJETIVO.** (Debe reunir las siguientes características, focalización, claridad y utilización de ejemplos). (Debemos evitar los rodeos y las evasivas).

¿ESTÁ EL ENFOQUE SISTÉMICO BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Escuchar es algo mucho más complicado que el mero proceso físico de oír. La audición se da a través del oído, mientras que escuchar implica un proceso emocional e intelectual que integra dantos físicos, psíquicos, emocionales e intelectuales.

Según el **INE (Instituto Nacional de Estadística)** la persona española emplea un diez por ciento de su tiempo escribiendo, un quince por ciento leyendo, un treinta por ciento hablando y un cuarenta y cinco por ciento escuchando. Se oye cuatro o cinco veces más deprisa de lo que habla. Las personas pueden hablar entre noventa y ciento veinte palabras por minuto, mientras que en ese mismo tiempo se pueden llegar a oír entre cuatrocientas cincuenta y seiscientas.

Existe un tiempo diferencial entre la velocidad del pensamiento para poder pensar, para reflexionar y para buscar significado.

Si tuviéramos que elaborar un listado de principios serían:

1. **INTENTAR ESCUCHAR** (Con el objetivo de escuchar).
2. **SUSPENDER TODO JUICIO INICIAL.**
3. **INTENTAR RESISTIRSE A TODO TIPO DE DISTRACCIONES.**
4. **INTERTAR REPETIR LO QUE EL INTERLOCUTOR ESTÁ DICIENDO.**
5. **ESPERAR ANTES DE RESPONDER.**
6. **REFORMULAR CON LAS PROPIAS PALABRAS EL CONTENIDO DE LO QUE DICE EL INTERLOCUTOR.**
7. **INTENTAR PERCIBIR EL NÚCLEO DE LO QUE OYE.**
8. **TOMARSE UN TIEMPO ENTRE PENSAR Y RESPONDER.**

La inteligencia emocional está basada en las teorías de las **“INTELIGENCIAS MULTIPLES”** de Gardner (1993). Esta parte del trabajo individual con uno mismo para poder comprenderse a sí mismo y trabajar con los demás. Es decir trabajando la inteligencia emocional de los diferentes miembros que trabajan en las organizaciones, estos adquieren la capacidad de controlar y regular sus sentimientos y los de los demás, utilizándolos como guía de pensamiento.

Esta capacidad está en la base de las experiencias de **“SOLUCION DE PROBLEMAS SIGNIFICATIVOS”** para el individuo y para la especie.

En este campo vamos a hablar de emociones y sentimientos. El sentimiento, es aquello con lo que determinamos las experiencias que a su vez integran informaciones positivas y negativas, implican al sujeto, y provocan una determinada predisposición a actuar.

Las emociones son sentimientos breves, de aparición fugaz, que se acompañan de alteraciones físicas perceptibles (Palpitaciones, rubor, agitación, aumento de la presión sanguínea).

Las habilidades que debemos fomentar en las organizaciones, podemos agruparlas en cuatro grandes bloques:

1. **TOMAR CONCIENCIA DE UNO MISMO.** (Capacidad de reconocer un sentimiento en el momento en el que sale).
2. **AUTOREGULACIÓN.** (Cuando tomamos conciencia de nuestras emociones, debemos aprender a regularlas y no suprimirlas, sino equilibrarlas. La capacidad de tranquilizarse uno mismo es una habilidad de vida fundamental).
3. **LA MOTIVACIÓN.** (Depende de lo optimista que sea la persona y es imprescindible para conseguir metas importantes, debemos relacionarla con la capacidad de aplazar la gratificación y la capacidad de resistencia a la frustración).
4. **LA EMPATIA.** (Depende de la experimentación del estado emocional de otra persona. Tiene dos componentes el afectivo y el cognitivo).

Trabajar para mejorar la convivencia como marco debe ser una opción de la Unidad Organizativa.

Acostumbrarse a preguntar:

1. ¿CÓMO CREES QUE HAS HECHO ESTO?
2. ¿CÓMO TE SIENTES?
3. ¿CÓMO CREES QUE SE SIENTE EL OTRO?
4. ¿QUÉ HABRÍAS PODIDO HACER EN LUGAR DE ESTO?

Mejora el sistema y a su vez produce un **DOBLE BENEFICIO**: para el trabajador en particular y para la empresa a nivel global. Cuantos más recursos emocionales, más aumenta la tolerancia a la frustración y cuanta más salud mental, más rendimiento laboral.

CONCLUSIONES

Si partimos del concepto de Salud como **“Estado de equilibrio, físico, psíquico y social y no solo ausencia de enfermedad”**, partimos en un sentido amplio como un Proceso responsable, dinámico, equilibrado y participativo.

Los que se pelean son los más débiles y vulnerables emocionalmente. En la cara oculta del conflicto existen necesidades no reconocidas. Por ello debemos tomar en consideración la teoría de los sistemas como la totalidad de los elementos que interactúan de forma conjunta y con el entorno. Donde tal como hemos expuesto, cada elemento se puede estudiar de forma aislada, pero adquiere significado a medida que se considera parte integrante de un todo.

La totalidad de los sistemas, el orden y el desorden son elementos complementarios. Todo ello permite el flujo continuo de energía y la emergencia de aquello nuevo y creativo.

El concepto de retroalimentación y auto organización permite un flujo continuo en el momento presente en cada sistema como el resultado de la dinámica auto impuesta por el cambio evolutivo.

Es decir, que lo que proponemos en este artículo es potenciar el sentir en los recursos humanos de las organizaciones, el reflexionar sobre los sentimientos y emociones de cada uno de los miembros, como herramienta para evitar problemas que tienen su origen en el ámbito emocional.

Debemos tener en consideración la cantidad de sentimientos, emociones, pensamientos, ideas, la cultura de la empresa, la historia de cada individuo, todo esto son vínculos por los que transita una gran cantidad de información y que si se trabajan adecuadamente mejoraremos todos los aspectos de las diferentes unidades organizativas de las empresas.

Al mundo y en concreto a la sociedad no le vendría nada mal recuperar **LA ILUSIÓN Y LA UTOPIA**.

REFERENCIAS

- Antunes C. *Técnicas pedagógicas de la Dinámica de grupo*. Buenos Aires: Kapelusz, 1975.
- Anzieu D. y Martin J. *Dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz, 1971.
- Bach E. y P. Darder *Sedúcete para seducir*. Barcelona: Paidós, 2005.
- Bauman Zygmunt. *Amor líquido*. Madrid: Fondo de cultura económica, 2005.
- Barudy Jorge y Maryorie Dantagan. *Los buenos tratos a la infancia*. Barcelona: Gedisa 2005.
- Capra Fritjof. *La trama de la vida*. Barcelona: Anagrama, 1998.
- Crottogini Roberto. *La tierra como escuela*. Buenos Aires: Ed. Antoposófica, 2004.
- Cyrulnik Boris. *Los patitos feos*. Barcelona: Gedisa, 2002.
- Cyrulnik Boris. *El amor que nos cura*. Barcelona: Gedisa, 2005.
- Damasio A. *El error de Descartes*. Barcelona: Crítica, 2004.
- Damasio A. *Buscando a Spinoza*. Barcelona: Crítica 2005.
- Erikson Erik H. *El ciclo vital completado*. Paidós, 2000.
- Eersel P. Mailard C. *Mis antepasados me duelen*. Barcelona: Obelisco, 2004.
- Fiorenza Andrea. *Niños y adolescentes difíciles*. Barcelona: Integral, 2003.
- Fiorenza A. Nardone G. *La intervención estratégica en los contextos educativos*. Barcelona: Herder, 2005.
- Franke-Gricksch Marianne. *Eres uno de nosotros*. Argentina: Alma Lepik, 2004.
- FRANKE URSULA, *Cuando cierro los ojos te puedo ver*. Argentina: Alma Lepik, 2005.
- Gray John. *Aconseguir el que vols, valora el que tens*. Barcelona: E. 62, 2002.
- Hargreaves D. *Las relaciones interpersonales en educación*. Madrid: Ed. Narcea, 1977.
- Hellinger B. *Los órdenes del amor*. Barcelona: Herder, 2001.
- Hellinger B. *Reconocer lo que es*. Barcelona: Herder, 2001.
- Hellinger B. *El centro se distingue por su levedad*. Barcelona: Herder.
- Hellinger B., Bolzman Tiu. *Imágenes que solucionan*. Argentina: Alma Lepik
- Lacroix M. *El culto a l'emoció*. Barcelona: La campana, 2005.
- Male P. *La Crisis Juvenil*. Madrid: Tecnipublicaciones, 1986
- Marina J.A. *Teoría de la Inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama, 1993.
- Marina J.A. *El laberinto sentimental*. Barcelona: Anagrama, 1996.
- Marina J.A. *Aprender a vivir*. Barcelona: Ariel, 2004.

Maturana Humberto H. La realidad ¿objetiva o construida?

Maturana Humberto H. *El sentido de lo humano*. Grupo Editor Latinoamericano, 1991.

Maturana H. *Transformación en la Convivencia*. Dolmen Ediciones, 1999.

Mctaggart Lynne *El campo, la fuerza secreta que mueve el universo*. Málaga: Sirio, 2002.

Morín E. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós, 2002.

Morín E. *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix barral, 2003.

Naranjo C. *Cambiar la educación para cambiar el mundo*. Vitoria: La Llave, 2004.

O’Connor J. Lages A. *Coaching con PNL*. Ed. Urano, 2005.

O’Connor I Mc Dermont. *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Urano, 1998.

Perinat A. i altres. *Los Adolescentes del siglo XXI*. Ed. UOC, 2003.

Pichon Riviere. *Teoría del vínculo*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1986.

Punset E. *Cara a cara con la vida, la mente y el Universo*. Barcelona: Destino, 2004.

Punset E. *El viaje a la felicidad*. Barcelona: Columna, 2006.

Rodríguez Nora. *Guerra en las aulas*. Madrid: E. Temas de hoy, 2004.

Rojas Marcos L. *La fuerza del optimismo*. Madrid: Ed. Aguilar, Santillana, 2005.

Serrano Sebastià *Esencial*. Badalona: Ara libros, 2005

Serrat A. *Resolución de conflictos*. Barcelona: Praxis, 2002.

Stanford G., Roark A. E. *Interacción Humana en Educación*. México: Ed. Diana s.a., 1981.

Stanley I Greenspan. *El crecimiento de la mente*. Barcelona: Paidós, 1998.

Tizon J. *Psicología basada en la relación*. Barcelona: Ed. Hora, 1982.

Tolle Eckhart. *El poder del ahora*, Madrid: Gaia ed., 2001.

Watzlawick P. *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder, 2002.

Watzlawick P. *Lo malo de lo bueno*. Barcelona: Herder, 1995.

Weber Guntard. *Felicidad dual*. Herder, 1999.

Wld Rebeca. *Calidad de vida*. Barcelona: Herder, 2003.

Wilks F. *Emoción inteligente*. Barcelona: Planeta, 1999.

Recepción: 18 de marzo de 2014

Aceptación: 27 de junio de 2014

Publicación: 28 de agosto de 2014

MUJERES EMPRESARIAS EN INTERNET

FEMALE INTERNET ENTREPRENEURS

Alejandra E. Aramayo García¹

Ruth S. Contreras Espinosa²

1. Grupo de investigación Emprèn. Universidad de Vic. E-mail: alejandra.aramayo@uvic.cat
2. Grupo de investigación Interacciones Digitales. Universidad de Vic. E-mail: ruthsofhia@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de esta revisión bibliográfica, es presentar un análisis de la literatura. La revisión se basa en investigaciones académicas publicadas sobre el tema, y se complementa con un resumen de literatura "gris", basada en fuentes encontradas en Internet. Consideramos que existe una necesidad de revisar la literatura para conocer el caso de las mujeres que han establecido un negocio en Internet y para indicar una dirección de futuros estudios. Concluimos el artículo mencionando que existe una escasez de la investigación académica en el área y una falta de conocimiento acumulado junto a teorías y propuestas explicativas.

ABSTRACT

The aim of this review is to present an analysis of the literature. The review is based on published academic research on the subject, and it is complemented with a summary of "gray" literature, based on sources found on the Internet. We believe that there is a need to review the literature for the case of women who have set up an online business and to indicate a direction of future studies. We conclude the article by mentioning that there is a dearth of academic research in the area and a lack of accumulated knowledge with explanatory theories and proposals.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, negocios en la red, Internet, mujeres, revisión

KEY WORDS

Entrepreneurship, business online, Internet, female, review

INTRODUCCIÓN

El interés internacional en el fenómeno de la actividad emprendedora, la investigación y los estudios internacionales han ido abarcando diferentes aspectos de este ámbito de conocimiento. Inicialmente, la investigación académica del emprendimiento ha seguido una perspectiva de “neutralidad de género”, generando la invisibilidad del emprendimiento femenino al caracterizar la actividad empresarial desde las experiencias emprendedoras masculinas (Carter, 2001). La evidencia que más del 50% de la población mundial son mujeres pero que son propietarias y gestionan una proporción de negocios inferior que los hombres, han impulsado el estudio de variables explicativas de las características distintivas de género en el emprendimiento.

El conocimiento actual de la actividad emprendedora de las mujeres indica que se trata de un fenómeno de estudio complejo que se ha de analizar desde perspectivas multifacéticas, incluyendo variables personales y subjetivas así como aquellas que corresponden a los ámbitos demográfico, socioeconómico y cultural. También el entorno y las instituciones impactan en la decisión de emprender de las mujeres y en la calidad del emprendimiento que realizan, siendo relevante el estudio de las características del mercado laboral y su funcionamiento (condiciones de acceso, de promoción, paridad salarial) y los factores que forman el “techo de cristal” en las actividades de la dirección.

A pesar de los avances realizados todavía hay aspectos y características que no comprendemos y que deben ser estudiadas, una de ellas es el ámbito que proponemos en este texto: la actividad emprendedora femenina en Internet.

ACTIVIDAD EMPRENDEDORA DE LAS MUJERES

Los estudios realizados en diferentes países, evidencian las diferencias significativas de género, el informe *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2011) confirma que en tan sólo 8 de las 54 economías encuestadas -Panamá, Venezuela, Jamaica, Guatemala, Brasil, Tailandia, Suiza y Singapur-, el espíritu empresarial de las mujeres es comparable al de los hombres. En el resto de la muestra, los índices de las mujeres son menores que los hombres. Según Minniti (2009) no hay país en que la tasa emprendedora femenina sea superior a la masculina en ninguna de las etapas del proceso emprendedor.

Algunas de las investigaciones más reveladoras realizadas desde la psicología y sociología sobre las variables explicativas del comportamiento de la persona emprendedora se centran en variables subjetivas de los factores perceptuales y del entorno social. Las personas están influenciadas (consciente o inconscientemente) por un conjunto de percepciones subjetivas sobre la actitud emprendedora que se forman en base a su red de relaciones, modelos de roles, la confianza en la propia capacidad y habilidad de emprender, propensión al riesgo y la capacidad de detectar oportunidades (Minniti, 2009). Desde una perspectiva cultural, los estereotipos de género manifiestan los roles de género de las actividades de la sociedad y visibilizan, o no, la participación de mujeres en determinadas actividades. Así, en la Unión Europea se constatan bajos porcentajes de presencia de mujeres en altos cargos de toma de decisiones, tanto en la presidencia de las instituciones europeas como en consejos de administración de grandes empresas y en medios de comunicación. En la Tabla 1, elaborada en base a datos seleccionados del informe de European Women Lobby (2010), se muestran las principales cifras.

- 1) Un 33% de los comisarios europeos.
- 2) Un 22% de los miembros de los Gobiernos nacionales.
- 3) Un 3% de los presidentes de las mayores empresas.
- 4) Un 9,7% de los miembros de los Consejos de Administración de las trescientas principales empresas europeas.
- 5) Sólo el 10% presiden las universidades en dieciséis países europeos

Tabla 1. Guisán Seijas M., Aguayo Lorenzo E. (2012)

La percepción subjetiva sobre la habilidad propia y la detección de oportunidades están correlacionadas con la decisión de emprender (Baron *et al.*, 2011) también el nivel de autoconfianza que suele ser superior en los hombres que en las mujeres (Verheul *et al.*, 2005). La motivación es un factor importante en la decisión de crear una empresa (Shane, 2003) pero no es igual emprender por “oportunidad” que por “necesidad”. La primera resulta de la decisión de las mujeres de controlar su carrera profesional o superar el “techo de cristal”, la segunda está relacionada con el autoempleo. Los datos del GEM indican que 25% de las mujeres deciden emprender por necesidad mientras que el 19,4% de los hombres emprenden por este motivo.

Los temas generales de la gestión de las empresas han ido ganando relevancia, destacan el acceso a la financiación para mujeres empresarias y el papel de las redes que ayudan a la supervivencia del negocio y su crecimiento. Carter, Anderson y Shaw (2001) en “Women’s business ownership”, resumen los temas tratados en la literatura académica que se centran en el emprendimiento y en las mujeres, clasificando 5 temas, divididos en subtemas. Se describen en la tabla 2.

No	Temas	Sub-temas
1	Características y motivaciones de las emprendedoras	Diferencias en las características psicológicas entre mujeres y hombres
		Antecedentes sociales y las diferencias comerciales entre mujeres y hombres
		El efecto del mercado de trabajo, decisiones de las mujeres para iniciar un negocio
2	Start-Up: patrones, recursos y Restricciones	Motivaciones, procesos y estructuras utilizados en la puesta en marcha
		Los programas y políticas para fomentar y ayudar a las empresarias
3	Financiación	El acceso a la financiación inicial
		Las garantías de préstamos y el financiamiento externo
		Relación entre los prestamistas externos y las mujeres
4	Redes de negocios	Las diferencias de género en los tipos de redes creadas
		Las diferencias de género en la red de contenido
5	Rendimiento y crecimiento del negocio	Las diferencias de género en los criterios utilizados para evaluar el rendimiento del negocio

Tabla 2. Carter, Anderson, Shaw (2001)

EMPRENDEDORAS ESPAÑOLAS

Los informes de la actividad empresarial española visibilizan, cada vez más, la contribución de las mujeres a la economía y al empleo; el estudio de las Cámaras de Comercio (2007, Pág. 37) calcula una aportación al empleo total del 10,4% – 954.000 asalariados dependientes de las mujeres emprendedoras – y al PIB del 10,5% en el año 2005. En cifras absolutas, más de un millón de mujeres empresarias, entre 40 y 54 años, son empresarias sin asalariados que han emprendido por necesidad (para tener empleo) y ejercen su actividad en el sector comercio (Asociación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos, 2011).

La actividad de la mujer española se genera en el contexto de un mercado laboral de difícil acceso – pese a los mejores expedientes académicos de las mujeres, las tituladas tienen tasa de ocupación inferior a la de sus compañeros; en el caso de trabajadores con estudios primarios la tasa de ocupación es 18% inferior a las masculinas –, precarizado – el 80% de los españoles con contratos a tiempo parcial son mujeres –, con discriminación salarial – el sueldo bruto anual que perciben las mujeres representa el 70,7% del que cobran hombres –. En esta situación, las políticas públicas no económicas de apoyo al emprendimiento de las mujeres no han impactado significativamente en la probabilidad femenina de emprender en España; así lo revela Álvarez (2012) que concluye que los factores informales – percepción de habilidades para emprender, redes sociales y rol familiar – son más relevantes para el emprendimiento femenino que los factores formales – financiación, políticas de apoyo no económicas y formación –.

Según la Organización de Mujeres empresarias y gerencia activa y Fundación Banesto (2010), 71% de las mujeres crearon su empresa “desde cero”, una cuarta parte la heredaron o adquirieron. Los “recursos propios” han sido la fuente de financiación principal del 65% de los casos. El 65% de las empresarias no tenían experiencia previa y cuando la tenían las emprendedoras optaron por el mismo sector de actividad, esta proporción aumenta con la juventud de la empresaria. El estudio revela que las razones más importantes por las que las empresarias deciden crear sus empresas son: la necesidad de generar su puesto de trabajo, de compatibilizar su vida laboral y familiar y “el deseo de auto realizarse”.

A pesar del mayor número de empresarias españolas durante la última década, sólo 3 de cada 10 autónomos son mujeres, los hombres continúan liderando el emprendimiento (GEM-España varios años), también las cifras de la Encuesta de Población Activa constatan una capacidad empresarial femenina poco desarrollada: las empresarias representan un 11,27% del total de mujeres ocupadas en España, la cifra para los empresarios es del 19,43%. (EPA, último trim. 2011). El marco social, cultural e institucional del país, articulado en torno a la diferencia de género dificulta la conciliación familiar-laboral y el modelo empresarial de referencia, limita el desarrollo de la iniciativa empresarial femenina. También hay otros obstáculos como el acceso a la financiación, la falta de visibilidad y asociacionismo, falta de formación en gestión, también en idiomas y en tecnologías.

EMPRENDEDORAS EN INTERNET

La creación de empresas TIC y de Internet parece estar relacionada con el nivel de formación de la persona emprendedora, algunos estudios del perfil de los fundadores de estas nuevas empresas constatan que la mayoría habían alcanzado al menos un título universitario, tenían experiencia empresarial previa, y en el caso de las grandes empresas habían creado un equipo de personas para constituir las (Cantarella, 2001). Para las nuevas empresas en EEUU se confirma que sus fundadores tienden a ser más jóvenes que los empresarios tradicionales que han iniciado sin un sitio web (Robb, A. M., Reedy, E.J. 011), y observan ciertas diferencias de funcionamiento como propensión a utilizar sitios web, correo electrónico y venta online, más del 25% de las jóvenes empresas realizan ventas online representando más del 50% de sus ingresos – casi el doble de la tasa promedio para el conjunto de empresas –.

Internet proporciona un nuevo espacio para los negocios, atractivo para las mujeres porque flexibiliza tiempo y trabajo, permite conciliar y compensar la falta de movilidad, realizar trabajos más ajustados a sus preferencias; todo ello beneficia a la sociedad porque elimina ineficiencias y preserva la diversidad (Goyal, A., 2001). Las TIC facilitan la diseminación de la información y de la innovación, también impulsan las redes de contactos, factor fundamental en las pymes y particularmente importante para las emprendedoras.

Las encuestas en España confirman un nivel de emprendimiento superior entre quienes tienen estudio universitario, particularmente en los casos donde el promotor de la empresa es mujer. No obstante, en el entorno universitario, la presencia femenina en la creación de spin-off resulta inferior. Un estudio comparativo sobre una muestra de empresas (Fernández López S. *et al.*, 2012) indica una mayor importancia de la mujer inversora en las empresas surgidas fuera del entorno universitario, tal como se ve en la Tabla 3.

	SPIN OFFS			NO SPIN-OFFS		
	TOTAL	TOTAL (%)	MEDIA	TOTAL	TOTAL (%)	MEDIA
Nº DE MUJERES	14	14%	0,29	25	20%	0,29
Nº DE HOMBRES	88	86%	1,83	101	80%	1,16
Nº DE ACCIONISTAS	102	100%	2,13	126	100%	1,45
RATIO HOMBRE / MUJER	6,29		7,34	4,04		4
% DE MUJERES SOBRE TOTAL DE INVERSORES POR EMPRESA			13%			19%
% DE HOMBRES SOBRE TOTAL DE INVERSORES POR EMPRESA			87%			81%

Tabla 3. Fernández López S. *et al.* (2012)

La spin-off académica, es una forma nueva de transferir el conocimiento o la tecnología resultantes de la investigación universitaria; las publicaciones y las patentes son las formas tradicionales de transferencia y, a la vez, son vías básicas de consolidación laboral del investigador en las universidades españolas. Los estudios demuestran que las investigadoras son igual de competitivas que sus compañeros cuando se trata de publicar, pero se quedan atrás en la comercialización de su labor investigadora (Vaquero *et al.*, 2011) con escasa creación de spin-off; este sesgo deviene de priorizar los formatos de consolidación laboral.

Esta menor participación en la creación de empresa de base tecnológica también se explica por su menor presencia en las actividades donde suelen surgir las spin-offs: las carreras técnicas y la finalización de tesis doctorales. Hay pocas mujeres en los estudios de ingeniería, se considera que la elección de estas carreras tiene componente cultural que las sitúan fuera de las preferencias. Así las cosas y según un estudio publicado por Womenalia, tan sólo un 3% o 4% de mujeres se lanzan a crear empresas en el sector tecnológico en España. Los estudios revelan que el 13% de las empresas del ámbito de la tecnología están gestionadas por mujeres, las empresas suelen ser pequeñas, como media de 8,7 empleados, y se concentran en las ciudades principales ciudades.

Las empresas creadas presentan características generales similares en diferentes países. Para EEUU, La Rae (*et al.*, 2006) tipifica negocios pequeños, sin trabajadores, financiados con ahorros personales, un 40% de ingresos totales provienen del negocio de Internet. La mayor parte de las emprendedoras son propietarias de empresas minoristas, con bajo nivel de conocimientos en informática y telecomunicaciones, orientan sus negocios en Internet a productos destinado a mujeres. Las emprendedoras fundamentan su apuesta por el negocio Internet en: la flexibilidad y autonomía en el trabajo, el deseo de independencia financiera y la conciliación. La rentabilidad y la internacionalización de la actividad de estas empresas también motivaron la opción de Internet (Martin, M. L.; Wright T. L., 2005). Por su parte, el National Center for Women in Technology señala que sólo el 25% de los trabajos profesionales en IT han sido desempeñados por mujeres en 2008 en los EEUU, situación preocupante ya que las mujeres representan más del 50% de la fuerza laboral del país (Ashcraft, C. *et al.* 2009).

Según el estudio realizado por Lamolla (2010) en diferentes comunidades – Madrid, Barcelona y Sevilla –, las emprendedoras españolas suelen contar con una trayectoria profesional y académica heterogénea cuando se deciden a crear su propia empresa. En general, no tienen una formación especializada en las TIC pero han realizado cursos o se han formado de manera autodidacta. Un grupo reducido de mujeres declara que el motivo principal de emprender en Internet ha sido “detectar la oportunidad”. Referente a la gestión de la empresa, mencionan que aunque su dedicación a la empresa sea total en puestos de trabajo anteriores su dedicación era mayor a la actual. Son empresas pequeñas con gente joven, las acciones se basan en la flexibilidad horaria de entrada y salida tanto para ellas como para los empleados, las emprendedoras suelen realizar pocos viajes de negocios y en su lugar utilizan herramientas tecnológicas – Skype – para realizar videoconferencias o encuentros de trabajo.

Todavía son escasos estudios específicos de emprendedoras en Internet, según Martin y Wright (2005) en general los estudios se enfocan en ámbitos diferentes de las TIC, y principalmente se centran en sectores tradicionales. La potencialidad de Internet y de las TIC para impulsar el emprendimiento, aumenta el desafío de explorar nuevos contextos de la actividad emprendedora femenina (Carter, Anderson y Shaw, 2001) para comprender sus elementos básicos.

LA LITERATURA GRIS

Se observa poca información que aclare la situación sobre las emprendedoras en Internet. Según la fundación José Manuel Entrecanales, las mujeres españolas emprenden poco (Mujeres&CIA, 2012) de acuerdo a la experiencia en dos últimos años, sólo 5% de las propuestas emprendedoras recibidas venían de mujeres de entre 35 a 45 años. Según las estadísticas, la mayoría que lideran startups crean empresas relacionadas con el comercio y servicios, faltan emprendedoras en áreas tecnológicas en las áreas de la ingeniería, energía y en las TIC. Estos datos se desprenden de los proyectos el Observatorio e-igualdad, y el informe “Mujeres empresarias en la economía Española” del Ministerio de trabajo y asuntos Sociales y la Fundación INCYDE (Cámaras de Comercio, 2007).

El sector de la tecnología es uno de los ámbitos laborales donde hay diferencias significativas de género y el número de hombres en puestos de responsabilidad está muy sobre los parámetros de paridad. Según el informe Eurostat (2011) sobre las habilidades en el uso de la tecnología de los jóvenes europeos, el 30% de las jóvenes tienen el máximo nivel de habilidades frente al 48% de sus pares masculinos. En España esa diferencia es del 35% para mujeres jóvenes, frente a 48% de los hombres, y conforme aumenta la edad, aumenta la brecha. De manera que hay una doble brecha de habilidades y de uso. Las mujeres incorporan en menor medida un uso avanzado de Internet, – menor frecuencia de utilización de llamadas a través de Internet por ejemplo –, y esta es una cuestión fundamental desde el punto de vista de la autonomía y el emprendimiento.

Algunos estudios (Alemany *et al.*, 2011), destacan la mayor orientación emprendedora y la escasez de fuentes de financiación para nuevos emprendedores que no llegan a completar el capital riesgo y los business angels. Además de paliar esta situación, habría que promover el emprendimiento de las mujeres profesionales en el ámbito de las TIC, aumentando la formación y el conocimiento tecnológico, también es necesario dar continuidad a los proyectos para poder tener resultados. Con pocas fuentes de financiación, hay pocas probabilidades de obtener emprendedoras.

Sin embargo, existen casos de emprendimientos de mujeres en ámbitos tecnológicos y de Internet que demuestran que, aunque todavía la iniciativa es escasa, se han creado empresas. Uno de los casos más conocidos es el de Elena Gómez del Pozuelo, fundadora de La Cigueña del bebé y Encesta.com. Otros proyectos exitosos en el mercado español liderados por emprendedoras españolas – no los únicos – son: Secretariaplus.com, emprendedoras.com, ideas4all.com, Toprural y Rentalia. Dentro de las empresas encontramos además a Iris Experience; Iris Alerts; First Tuesday; Mix Marketing Online; Adhocnet SL; Wtrans SL; Map Telecom; Malabars; Factoría de Internet; Openbank; Acrecenta; Decostilo, y finalmente Combios.

Para finalizar, mencionar los esfuerzos de diversas entidades y asociaciones, como la Asociación de mujeres investigadoras y tecnólogas (AMIT) que promueven la presencia de la mujer en la tecnología, en el sector universitario y en el empresarial; aún así hace falta para incrementar esfuerzos con sistemas específicos.

CONCLUSIÓN

A pesar de los diversos avances realizados en el análisis de las variables explicativas del impacto de la actividad emprendedora en la generación de riqueza de las regiones, del interés creciente de la investigación en la iniciativa emprendedora de las mujeres, todavía hay aspectos de este fenómeno que deben ser estudiados, y una de ellos es la actividad emprendedora en Internet. Existe una escasez de investigación académica en el área, y se ha detectado una clara falta de conocimiento acumulado y falta de teorías explicativas. En este sentido, la literatura gris encontrada muestra que existen proyectos y empresas desarrolladas en el marco de Internet, un ámbito próspero que está empezando a ser cotizado por las empresarias, sin embargo estas actividades son escasas y con excepción de casos puntuales y de los esfuerzos de entidades o asociaciones, la información queda diseminada y no es clara. Podemos finalizar comentando que en contraste con el ámbito del emprendimiento en Internet, en el emprendimiento como un tema general y relacionado con cuestiones de género se ha detectado abundante literatura. Esperamos en un futuro próximo iniciar procesos de exploración directa, mediante entrevistas y grupos de discusión, para obtener información detallada sobre la actividad emprendedora femenina en Internet en España, particularmente, sobre el perfil de las emprendedoras así como de las características de su proceso emprendedor y de las empresas que han fundado. La caracterización de estas especificidades del emprendimiento femenino español permitiría, exploraciones de contraste con otros estudios realizados en ámbitos geográficos específicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage Publications.
- Aleman, L., Alvarez, C., Planellas, M., Urbano, C. (2011). *Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España*. ESADE, Barcelona.
- Alvarez C., Noguera M., Urbano D. (2012) "Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino. Un estudio cuantitativo en España". *Economía industrial*, 383, pp 43-52
- Ashcraft, C., Blithe, S. (2009). Women in IT: The facts. National Center for Women Information Technology. Disponible en: http://www.ncwit.org/pdf/NCWIT_TheFacts_rev2010.pdf (consultado 26/03/2012)
- Baron, R. (2000). "Psychological perspectives on entrepreneurship: Cognitive and social factors in entrepreneurs' success". *Current Directions in Psychological Science*, 9, pp 15-18
- Cámaras de Comercio (2007). *Mujeres Empresarias en la economía española*. Cámaras de Comercio, Fundación INCYDE, servicios de estudios. Imprenta Modelo SL, Madrid.
- Cantarella, A. (2001). "A qualitative study of the determinants for the founding of web-based ventures". *Global Business and Economics Review*, 3, pp 44–67.
- Carter, S., Anderson, S., Shaw, E. (2001). Women's Business Ownership: A review of the Academic, Popular and Internet Literature: Report to the Small Business Service, Research Report RR002/01. Disponible en: www.sbs.gov.uk/content/analytical/research/carter-report.pdf
- Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores (2011). La mujer autónoma durante la crisis. Disponible en: <http://www.portalautonomos.com/index.php/es/documentacion/?id=54445>
- Fernández López S. Rodeiro Pazos D. Rodríguez Gulías, M. J. (2012). Mujeres emprendedoras en la Universidad? Universidad da Coruña
- Guisán, M.C., Aguayo, E., Expósito, P. (2012). Empleo sectorial y participación social: Situación en Europa desde una perspectiva de género. Asociación Hispalink-Galicia.
- Goyal, A. (2001). Developing women: How Technology Can Help, Global Development Network. Washington, DC. Disponible en: http://cloud2.gdnet.org/~research_papers/Developing%20women:%20how%20technology%20can%20help (consultado el 20/03/2012)
- Jome LaRae M., Donahue Mary P., Siegel Laura A. (2006). "Working In The Uncharted Technology Frontier: Characteristics Of Women Web Entrepreneurs". *Journal of Business and vPsychology*, 21, 1, 2006
- Lamolla, L. (2010). Las mujeres emprendedoras en el sector TIC. En Castaño, C., (coord) Género y TIC: presencia, posición y políticas. Editorial UOC

Martin, L., Wright, L. (2005) "No gender in cyberspace? Empowering entrepreneurship and innovation in female-run ICT small firms". *International Journal of entrepreneurial Behaviour & Reserach* 11, 2, pp 162-178.

Minniti, M. (2009). Gender Issues in Entrepreneurship. Foundations and Trends, 5, 7-8. Editorial Board

Mujeres&CIA (2012). *Mujeres emprendedoras en Tecnología: un reto por delante*. Fundación José Manuel Entrecanales. Disponible en: <http://www.mujeresycia.com/index.php?x=nota/48281/1/mujeres-emprendedoras-en-tecnologia-un-reto-por-delante>

Organización de Mujeres empresarias y gerencia activa y Fundación Banesto (2010). *Impacto de la actividad empresarial femenina en la economía española*. Disponible en: <http://www.mujeresempresarias.org/escaparate/verpagina.cgi?idpagina=20621145&refcompra=>

Robb, A. M., Reedy, E.J. (2011). *Casting a Wide Net: Online Activities of Small and New Business in the United States*. Ewing Marion Kauffman Foundation.

Shane, S., Locke, E. A., Collins C. J. (2003). "Entrepreneurial motivation" *Human Resource Management Review*, 13, pp 257-279

Verhuel, I., Uhlaner L., Thurik R. (2005). "Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image". *Journal of Business Venturing*, 20, 4, pp 483-518.

Recepción: 10 de febrero de 2014

Aceptación: 05 de mayo de 2014

Publicación: 28 de agosto de 2014

LA SEGURIDAD EN LA EMPRESA: FACTORES PARA LA FORMACIÓN LABORAL EFICIENTE

THE COMPANY SAFETY: FACTORS FOR EFFICIENT WORK TRAINING

Manuel Rodríguez-Méndez¹

Francisco Javier Cárcel Carrasco²

1. Doctor Ingeniero Industrial. Director EseyPro SL. A Coruña, España. E-mail: manuel.rodriguez@eseypro.eu
2. Doctor Ingeniero Industrial. Universidad Politécnica de Valencia, Camino de Vera S/N, 46022, Valencia, España. E-mail: fracarc1@csa.upv.es

RESUMEN

La formación puede producir y producirá resultados positivos siempre que se base en necesidades claramente definidas y específicas del lugar de trabajo y se imparta prestando atención tanto a éstas como al modo de aprendizaje.

En el mundo laboral en el entorno de la empresa es un elemento clave para reducir la siniestralidad. De ahí la importancia de considerar todas las variables que pueden afectar a la actividad formativa; tales como: el tipo y nivel cultural de los trabajadores, el temario de la formación y el objetivo que se pretende alcanzar con ella, cuándo realizar dicha formación, las horas y el lugar donde se va a llevar a cabo y, finalmente, la frecuencia de las acciones formativas.

Este tipo de formación, que suele realizarse en un acto sencillo, requiere un estudio pormenorizado de los motivos que la llevan a cabo y de sus variables. En este artículo se presenta un caso donde el diseño inicial de la formación, en un departamento de una empresa del sector químico, tuvo que ser modificado para reducir la siniestralidad y los resultados, positivos, alcanzados.

ABSTRACT

Training can produce and will produce positive results based on clearly defined and specific needs of the workplace and provided paying attention both to learning mode.

In the world of work in the enterprise environment is a key element to reducing accidents. Hence the importance of considering all the variables that can affect the training activity; such as: the type and cultural level of workers, the agenda of the training and the purpose it is intended to achieve with it, when to perform such training, the hours and the place where will carry out and, finally, the frequency of training actions.

This type of training, which is usually performed in a single act, requires a detailed study of the reasons that carried out and their variables. This article presents a case where the initial design of the training, a Department of a company in the chemical sector, had to be modified to reduce the accident rate and the positive results achieved.

PALABRAS CLAVE

Formación, información, seguridad laboral, cero accidentes

KEY WORDS

Training, information, occupational safety, zero accidents

INTRODUCCIÓN

En los últimos estudios realizados por el ministerio de empleo en 2012, se muestra la importancia en disminuir la incidencia de los accidentes de trabajo. Habitualmente se utiliza el índice de incidencia para expresar la siniestralidad, pues se considera una forma sencilla y ajustada de valorar este fenómeno, ya que indica el número de accidentes que se producen en un periodo determinado por cada 100.000 trabajadores afiliados con la contingencia de accidente de trabajo y enfermedad profesional cubierta, relacionando de esta manera el número de sucesos con la población susceptible de padecerlos (figura 1). Por ello es de vital importancia definir los factores de una adecuada formación en el ámbito de la seguridad en la empresa.

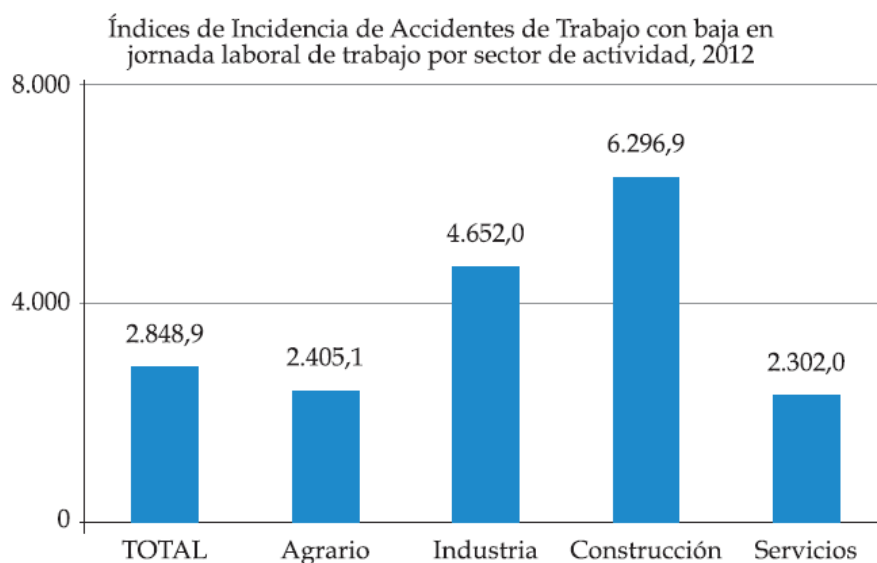


Figura 1. Incidencia accidentes trabajo. **Fuente:** MEISS, 2012. Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales 2012. MEYSS

En cuanto a la formación, se deberá garantizar que todo el personal de la empresa reciba una formación suficiente en materia preventiva dentro de su jornada laboral, tanto en el momento de su contratación, como cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñen o se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo, esto independientemente de la modalidad o duración del contrato. Con la formación se pretende desarrollar las capacidades y aptitudes de los trabajadores para la correcta ejecución de las tareas que les son encomendadas. Pero hay que tener en cuenta que también un objetivo esencial de las acciones informativas y formativas bien planificadas es lograr un cambio de actitudes favorable, para que tanto mandos como trabajadores se impliquen y asuman que la prevención de riesgos laborales es esencial para el logro de un trabajo bien hecho (INSHT, 2000).

La formación laboral en el ámbito de la empresa tiene dos actores importantes: el docente y el receptor de la docencia. Por lo que esta exige a ambos una adecuada coordinación para que dicha actividad genere los frutos deseados. En general, la formación en el mundo laboral requiere un acertado diseño e implantación, lejos de esa “formación magistral” que se implanta en los centros docentes, pues el receptor suele ser una persona poco habituada

a la actividad formativa, ya sea por el abandono temprano del estudio o por haberlo terminado hace bastante tiempo.

La gestión empresarial reconoce, hoy en día, que la seguridad de sus trabajadores es un elemento de competitividad y valor de la empresa; y, por lo tanto, algo al que dedicar un esfuerzo con objeto de erradicar la accidentalidad laboral y llegar a la meta de Cero Accidentes. Mejorar la seguridad laboral significa mejorar la calidad del trabajo de sus operarios y con ello, también, mejorar la imagen de la empresa. Esta es la razón por la que en la empresa se desarrollan diversos tipos de actividades preventivas, tales como:

- Mejoras técnicas.
- Información de los riesgos existentes. Mediante la señalización.
- Actividades formativas (Burriel, 1997).

Las mejoras técnicas permiten eliminar o, al menos, minimizar los riesgos existentes en la empresa. Con la información se pretende dar a conocer los riesgos que hay en el puesto de trabajo y, así, modificar la actuación del trabajador para evitar el accidente o minimizar sus consecuencias. Pero, con la formación se pretende modificar el comportamiento y la actitud de los trabajadores enfocándolos a mantener una actitud en favor de la seguridad laboral que permita mantener, de forma continua, un espacio libre de riesgos (García, 2007), incrementar la cultura preventiva dentro de la empresa y, además, dar herramientas que permitan entender la información que la empresa suministra a los trabajadores.

Alcanzar el objetivo de “cero accidentes” requiere la combinación de los tres tipos de actividades preventivas antes mencionadas. La formación es, tal vez, la actividad preventiva más compleja de organizar para llegar a este objetivo debido a las variables que hay que considerar para que genere los frutos deseados.

La formación puede producir y producirá resultados positivos siempre que se base en necesidades claramente definidas y específicas del lugar de trabajo y se imparta prestando atención tanto a éstas como al modo de aprendizaje. Obviamente, esta afirmación también es aplicable a la formación sobre salud y seguridad. Sus principios no difieren de los que se aplican a cualquier otro tipo de formación empresarial.

Con excesiva frecuencia, la formación en seguridad laboral se considera únicamente un modo de cumplir los reglamentos administrativos para el cumplimiento estricto de las normas de seguridad en el trabajo. En realidad, la educación de los trabajadores obedece a un fin mucho más amplio, ya que trata de capacitar a los trabajadores para que sean parte activa en la seguridad del lugar de trabajo, en vez de estimular simplemente el cumplimiento de las normas de seguridad.

En este artículo se pretende mostrar un enfoque particular de la formación así como la aplicación que se hizo en un entorno empresarial del sector químico, junto con los resultados obtenidos.

LA FORMACIÓN

Durante los últimos años se ha extendido en muchos países el movimiento en favor de una amplia participación de los trabajadores en el ámbito de la salud y la seguridad. Las nuevas disposiciones se basan menos que antes en el posible efecto estimulante de las inspecciones. Cada vez se alienta más a los sindicatos y a las empresas a que colaboren para promover la salud y la seguridad a través de comités conjuntos o de otros mecanismos. Este enfoque exige la disponibilidad de una mano de obra cualificada y bien informada que pueda interactuar directamente con la empresa.

La formación relativa a la seguridad laboral, en el seno de la empresa, es una actividad cuyo objetivo es suministrar conocimiento a los trabajadores, para generar en ellos una cultura preventiva que permita mejorar, y mantener, las condiciones de seguridad de la empresa (Johnson, 2008; Machles, 2003). Una formación adecuadamente planificada y llevada a cabo genera un comportamiento en el trabajador, que evita la aparición de nuevos riesgos, y ayuda a mantener los niveles de seguridad ya establecidos en la empresa. Además, se crea un área de colaboración trabajador-empresa en pro de la seguridad laboral que, adecuadamente encauzado, genera una sinergia aplicable a otros campos dentro de la actividad de la empresa.

Un error común es considerar la formación consistente, simplemente, en presentar información. Importa menos lo que se presenta que lo que recibe la población destinataria. Los objetivos deben formularse en términos de lo que los trabajadores sabrán, creerán y serán capaces de hacer o cumplir como consecuencia de la formación. La mayoría de los programas tradicionales de formación se centran en objetivos que pretenden modificar los conocimientos o el comportamiento de los individuos. La meta de la educación popular de los trabajadores es la formación de una mano de obra activista que defienda eficazmente un ambiente de trabajo más sano. Entre sus objetivos pueden figurar ciertamente el aprendizaje de información y destrezas nuevas, el cambio de actitudes y la adopción de comportamientos seguros. Sin embargo, la meta última no es el cambio individual, sino la capacitación colectiva y la modificación del lugar de trabajo (Baker *et al.*, 2001).

Estos objetivos se ordenan jerárquicamente (Figura 2). En términos comparativos, los objetivos informativos son los más fáciles de alcanzar (lo cual no significa que sean fáciles de lograr en sentido absoluto); los objetivos de destrezas requieren mayor formación práctica para garantizar su dominio; los objetivos de actitudes resultan más difíciles porque pueden oponerse a convicciones profundas de los individuos (Baker *et al.*, 2001).

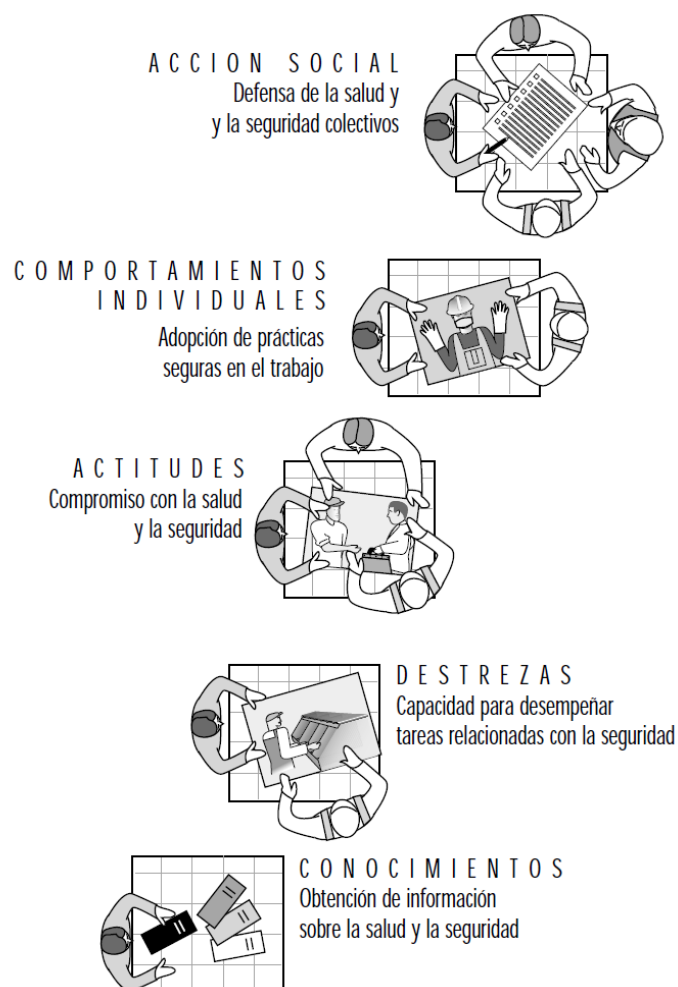


Figura 2. Jerarquía de los objetivos de formación. **Fuente:** Baker *et al.*, 2001

La formación requiere dos actores principales:

- La persona que va a impartir la formación.
- Las personas a ser formadas.

El objetivo de una formación es, finalmente, un espacio de trabajo sin accidentes o, al menos, minimizar la accidentalidad laboral. Pero, para ello es necesaria una adecuada planificación de todas las variables que intervienen en el proceso (Burke, 2006). Estas variables a controlar para una adecuada formación de los trabajadores son:

- El momento de la formación.
- El tiempo de formación.
- El número de personas a participar.
- Los medios físicos (lugar, elementos, etc.) empleados en la formación.
- El tema de formación y el desarrollo de la actividad formativa

1. EL MOMENTO DE LA FORMACIÓN

Elegir el momento en que se debe de desarrollar una actividad formativa con un grupo de trabajadores es crucial para el buen éxito de la formación, sobre todo si dicha formación se va a realizar durante el horario laboral, pues se debe de buscar el momento en que el trabajador esté receptivo para la acción formativa. Por ello, se debe evitar realizar la actividad formativa justo antes, o después de una actividad que exija un esfuerzo físico o intelectual grande. También, se ha de evitar hacer la formación en los momentos de descanso asignado a los trabajadores para no tener a los trabajadores en contra de la actividad formativa.

El momento para realizar una actividad formativa no deben ser ni las horas finales del turno de trabajo ya que, como se dijo antes, los trabajadores pueden estar agotados; ni tampoco la hora inicial de su turno ya que los trabajadores, aunque pueden estar más frescos y por ello receptivos a la formación, pueden no estar en condiciones mentales para recibir la formación, ya sea porque vienen de hacer una comida copiosa que invitan a la somnolencia, o que vengan con la mente en problemas personales recientemente han dejado en casa.

Los mejores momentos pueden ser la 2ª y 3ª hora de trabajo, o las dos horas después del descanso laboral. Incluso, ésta última hora puede permitir que el trabajador descanse, físicamente, y lo prepare para, después, realizar su trabajo.

2. EL TIEMPO DE FORMACIÓN

El tiempo que ha de durar la actividad formativa también es importante. Esta variable depende de varios factores: los hábitos formativos de los trabajadores, el tema de la formación, los medios empleados en la formación. Tal vez sea el hábito formativo de los trabajadores el que condicione el tiempo que debe durar una actividad formativa. En trabajadores con un bajo nivel formativo no tiene mucho sentido el tener largas sesiones de formación, recomendándose reducir la sesión a no más de 30 ó 45 minutos. Esto también va a depender de los medios empleados y del tema de formación. Posteriormente, se puede ir incrementando el tiempo de formación. No obstante, una adecuada actividad formativa no debe de durar más de 60 minutos.

3. EL NÚMERO DE PERSONAS A FORMAR

La formación debe de hacerse a todos los trabajadores a los que afecte el tema objeto de la actividad formativa. Pero se ha de procurar que sean grupos reducidos. Esto permite controlar a las personas con más facilidad y, de ese modo, no se dispersa la formación por comentarios inapropiados de las personas que participan en la formación, debido a la familiaridad entre ellos. El número ideal no debería ser superior a 10 ó 12 personas. Si el turno de trabajo lo componen más de 10 personas ha de dividirse en grupos. Esto permite mantener la actividad productiva con aquellas personas que están pendientes de recibir la formación. La formación en grupos reducidos es más directa, más participativa y enriquecedora, tanto para el trabajador como para el formador.

La formación en grupos exige un esfuerzo extra al formador, no porque ha de duplicar su trabajo, sino porque la formación la debe impartir de igual forma e iguales mensajes a los grupos a formar. Lo contrario sería un error.

4. LOS MEDIOS A EMPLEAR EN LA ACTIVIDAD FORMATIVA

Los medios a emplear en una acción formativa dependerán, principalmente, de los hábitos formativos de los trabajadores a formar y del tema formativo. Se propone que la actividad formativa no sea un alarde de medios y de técnicas sofisticadas de formación, ya que éstas pueden generar distracción en los trabajadores haciendo que presten más atención a los medios empleados y lo que pueda surgir de éstos, que al tema objeto de la formación.

Los ejemplos prácticos basados en hechos reales acaecidos dentro de la empresa pueden dar mejor resultado que una excelente presentación de PowerPoint. No obstante, de usar ésta herramienta, presentar los temas de forma sencilla, con frases directas. De presentar diagramas y dibujos utilizar colores suaves que no resalten demasiado.

El uso de medios audiovisuales puede ser una buena herramienta formativa, pero no debe de ocupar más de un 20% del tiempo de formación. Estos medios deben de verse con claridad y han de estar enfocados al tema de formativo que se está tratando.

El uso de Internet para impartir formación puede ser una herramienta adecuada, si el trabajador que va a recibir dicha formación es una persona que usa este tipo de tecnología (Wallen *et al.*, 2006). Utilizar esta herramienta con personas que no estén acostumbradas a manejar ordenadores con soltura puede dar lugar a que dicha formación no de los resultados esperados.

5. EL LUGAR DONDE SE REALIZA LA FORMACIÓN

El lugar donde realizar la formación no tiene que ser un aula clásica. Puede ser un despacho o una sala alrededor de una mesa. Pero si es importante que sea un lugar apartado del lugar de trabajo, con objeto de no ser interrumpida la formación por personas o actividades ajenas a la formación que se está impartiendo (Burke, 2006). El lugar ha de estar libre de una excesiva ornamentación que genere distracción en los trabajadores. Se ha de procurar que la sala esté libre de olores, bien iluminada (300-500 lux) y las paredes con colores suaves (cremas o blanco).

La entrada al aula o sala donde se lleve a cabo la formación, ha de estar señalado que, durante el momento en que se realiza dicha formación, no se puede entrar y molestar.

6. EL TEMA DE FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN FORMATIVA

El tema objeto de la formación debe estar dirigido a aquellos aspectos que inciden en la seguridad del trabajador, en su empresa. Por ello, debe buscarse, en la Evaluación de Riesgos, cuales son los temas a tratar. Cada punto recogido en dicha Evaluación debe ser tratado como un tema diferente, a fin de no mezclar temas y confundir a los trabajadores.

Si el tema no se ajustara a los tiempos, anteriormente indicados, debe de fraccionarse el tema.

El desarrollo de la acción formativa depende en gran medida del formador. Éste ha de ser un buen conocedor del tema a tratar en dicha formación, pues cualquier desliz que muestre una falta de conocimiento sobre el tema puede desautorizarlo para hablar, como persona entendida, del tema a tratar. También puede desacreditarlo para acciones formativas futuras.

El formador no ha de emplear afirmaciones absolutas y rotundas sobre la forma de hacer el trabajo, más bien debe de emplear frases que inviten a pensar que hay formas diferentes de hacer las cosas, ya que hay formas mejores que otras y hay formas peores que otras, para hacer las cosas. En estos casos se debe de invitar a que los trabajadores que participan en la acción formativa presenten sus propios puntos de vista, que han de ser escuchados con atención y respeto.

El mensaje que debe enviar el formador ha de ser claro y directo, apoyándose en frases sencillas y con un vocabulario sencillo. La inclusión de anécdotas que ilustren el tema a tratar siempre es positivo siempre que no se abuse de ellas y cuando no falten al respeto de las personas presentes en el aula.

La formación debe iniciarse planteando el tema y los objetivos de la formación. Debe continuarse con una introducción sencilla y el mensaje más importante junto con los motivos que lo generan debe de ocupar la primera mitad del tiempo de formación (Llacuna, 1988, 1999). La segunda mitad debe de ilustrarse con acciones que deben hacerse y no hacerse, a modo de ejemplo. Posteriormente debe de abrirse un diálogo entre comunicador y alumno; pero debe de finalizarse siempre con un apartado de conclusiones, en donde se debe volver enviar el mensaje principal con una o dos frases cortas y apoyarlo en ejemplos.

EL FORMADOR Y LA EMPRESA

Los pilares, además de lo indicado en el epígrafe 2.0, para el éxito de la actividad formativa son dos: el formador y la empresa.

- El formador, si es trabajador de la empresa, ha de ser una persona cuyas palabras vayan acompañadas con su ejemplo diario en materia de seguridad. Ha de ser respetuoso tanto con las personas, como con las normas de seguridad.
- La empresa, a través de su Dirección, ha de estar comprometida con la seguridad y fomentar el cumplimiento de las normas y la legislación vigente en materia de prevención de los riesgos laborales.

El ejemplo, por parte del docente y de la Dirección de la empresa, es la base sobre la que se impartirá esta formación, y en la que esté cimentada las buenas prácticas de seguridad laboral.

El formador ha de llevar siempre preparado el temario a impartir durante la formación. Su lenguaje ha de ser, como ya se dijo, sencillo y directo. El timbre de la voz no ha de ser monótono y puede acompañarlo de gestos no exagerados (Shelto, 2004; Llacuna, 1986). Pero una cualidad que se le ha de exigir al formador es que debe saber liderar la actividad formativa.

APLICACIÓN DEL MODELO Y RESULTADOS

Lo indicado en el epígrafe sobre la formación se ha implantado en un departamento de fabricación en una empresa del sector químico, en donde los trabajadores no habían recibido formación alguna en materia de seguridad laboral y con objeto de prevenir los riesgos existentes en el trabajo.

Con la colaboración de la persona que dirigía el departamento, y su participación en la formación, se planteó el objetivo de generar una cultura preventiva en los trabajadores del departamento, que hiciera necesario que ellos mismos, en su trabajo, y teniendo en cuenta las nociones recibidas, pudieran aplicarlas a cada actividad diaria y, con ello, reducir la accidentalidad en el departamento.

Durante un periodo de 35 semanas, cada trabajador, en su turno, recibió una formación relacionada con aspectos presentes en sus operaciones de trabajo. Se impartió temas tales como: uso de equipos de protección respiratoria, uso de guantes de protección química, utilización de arnés para trabajos en altura, productos químicos irritantes, productos químicos corrosivos, productos químicos tóxicos, manipulación de cargas, orden, limpieza, etc. Cada actividad formativa no superaba los 30-35 minutos, en grupos reducidos; y siempre entre la 2ª y la 6ª hora del turno de trabajo. Se impartía la formación en una sala en la que no se permitía el acceso a otras personas durante la actividad formativa y se impuso la norma de que el trabajador podría interrumpir, en cualquier momento, la formación para preguntar o hacer alguna consideración sobre el tema.

Los resultados surgieron ya en la semana 30, a partir de la cual la accidentalidad del departamento se mantuvo siempre sin accidentes (sin baja y con baja) durante 4 años. Sólo se alteró con un accidente, con baja, al 5º año que sufrió un trabajador que había sido incorporado al departamento durante el año anterior al accidente. Hay que indicar que durante los años siguientes se mantuvo una actividad formativa mensual que seguía la estructura presentada en el epígrafe 2.0.

CONCLUSIONES

La formación es una herramienta poderosa para reducir la accidentalidad laboral. Esta formación debe ser planificada y llevada a cabo siguiendo unos criterios basados en la realidad diaria a la que los trabajadores se encuentran en su empresa, a su trabajo, al medio físico en el que lo realizan y con los medios que lo realizan. La formación debe de estar apoyada por el respeto de la Dirección de la Empresa al cumplimiento de la legislación vigente en materia de seguridad, para reforzar la acción del docente y de la acción formativa. Impartir una formación en base a lo que debería ser, pero que no es, solo lleva al fracaso de la acción formativa y de las futuras acciones formativas.

Con la formación en seguridad laboral ha de procurarse que las técnicas aprendidas sean aplicadas eficazmente a las necesidades detectadas. No obstante, constituyen componentes primordiales de los programas de salud y seguridad eficaces desarrollados en este ámbito cuando se emplean combinadas con soluciones técnicas y de ingeniería.

La formación en materia de seguridad laboral en el ámbito de la empresa es un proceso dinámico de comunicación que utiliza las destrezas y conocimientos de los trabajadores. El aprendizaje se produce en todas direcciones: los trabajadores aprenden de los formadores; éstos aprenden de aquéllos, y unos aprenden de otros (Figura 3).

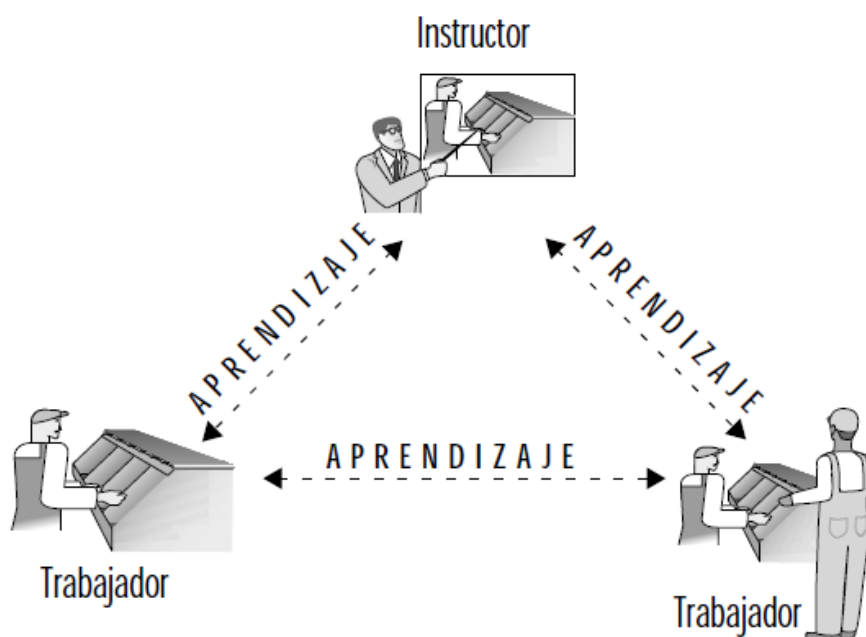


Figura 3. El aprendizaje es un proceso de tres direcciones. **Fuente:** Baker *et al.*, 2001

Una formación acumulativa, interactiva y continua, es esencial para adaptar la rápida evolución de nuestros entornos de trabajo a las demandas de los trabajadores, sobre todo en lo que se refiere a la prevención de enfermedades o lesiones. Tanto quienes desarrollan su labor en el lugar de trabajo, como quienes prestan su apoyo externamente requieren la información más actual disponible y las cualificaciones que permiten utilizarla para la protección y el fomento de la salud y la seguridad de los trabajadores.

REFERENCIAS

Burke, MJ., Sarpy, SA., Smith-Crowe K, Chan-Serafin S, Salvador RO, Islam, G., 'Relative effectiveness of worker safety and health training methods'. *Am. J. Public Health*. 2006 Feb; 96(2):315-324.

Burriel Lluna G., *Sistema de Gestión de Riesgos Laborales e Industriales*. Fundación MAPFRE. Madrid, 1997. ISBN: 84-7100-882-3.

García Cardó A., "Eficiencia de la formación en prevención de riesgos laborales". *Capital Humano*, 2007, 209: 138-139.

INSHT. Ministerio de trabajo y AS. NTP 559. (2000). *Sistema de gestión preventiva: procedimiento de control de la información y formación preventiva*.

Johnson J., 'Improving safety training'. *Occup Health Saf*. 2008. Nov; 77(11):48, 50-1.

Llacuna Morera J., del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. NTP-240. *Las condiciones materiales del acto didáctico*. Ed. INSHT. 1989.

Llacuna Morera J., del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. NTP-216. *Acto didáctico: estructura temporal*. Ed. INSHT. 1988.

Llacuna Morera J., del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. NTP-168. *Comunicación en una situación docente: problemas básicos*. Ed. INSHT, 1986.

Machles D., 'Evaluating the effectiveness of safety training'. *Occup Health Saf*. 2003 Jun; 72(6):54-6, 58-63.

MEISS, 2012. *Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales 2012*. MEYSS

Robin Baker y Nina Wallerstein. (2005). "Educación y formación de los trabajadores". *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. 18-8 18-12.

Shelto, N., Burton, S., *Haga oír su voz sin gritar*. FC Editorial. Madrid, 2004. ISBN: 84-96169-28-6.

Wallen, E.S., Mulloy, K.B., 'Computer-based training for safety: comparing methods with older and younger workers'. *J Safety Res*. 2006; 37(5): 461-467.

Recepción: 21 de marzo de 2014**Aceptación:** 22 de mayo de 2014**Publicación:** 28 de agosto de 2014

LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES COMO MÉTODO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO ACADÉMICO

MULTIPLE INTELLIGENCE AS A METHOD FOR IMPROVING THE ACADEMIC ACHIEVEMENT

David Pérez Molina¹Rocío Sánchez Serra²

1. Estudiante de Postgrado Universitario oficial en Educación Especial (Especialidad en Audición y Lenguaje). Graduado en Educación Primaria. Universidad de Valencia. E-mail: perezmolina.d@gmail.com
2. Graduada en Educación Infantil. Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir. E-mail: rosanse@mail.ucv.es

RESUMEN

Las nuevas prácticas educativas han desplazado el protagonismo desde el maestro hacia los alumnos. Del mismo modo, si la organización escolar cambia, los objetivos que se persiguen también deben hacerlo, por lo que proporcionar una educación integral a los alumnos se ha vuelto fundamental, pues los factores intrínsecos y extrínsecos al alumnado afectan al rendimiento académico. Así pues, como respuesta a estos nuevos problemas que van surgiendo en el sistema educativo, se propone una metodología basada en las Inteligencias Múltiples (IM) y que parte de la realidad y de los intereses del alumnado para mejorar el rendimiento educativo en general y el de las matemáticas en particular.

ABSTRACT

The new educative practises has changed the leadership from the teacher to the pupils. Similarly, if scholar organisation changes, education's aims have to do it too. For this reason, provide a comprehensive education to students has become essential, as the intrinsic and extrinsic factors affect the student's academic performance. Thus, in response to these new problems emerging in the educational system, we propose a methodology based on Multiple Intelligences and that part of reality and the interests of students to improve educational performance in general and mathematics in particular.

PALABRAS CLAVE

Inteligencias Múltiples, rendimiento académico y metodología educativa.

KEY WORDS

Strategy, leadership, creativity, attitude, success

INTRODUCCIÓN

En el lado opuesto a la escuela tradicional, que considera al maestro como el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, se encuentran las nuevas tendencias educativas, las cuales pretenden transmitir el protagonismo a los alumnos (Delval, 2006). De este modo, si los principios de la escuela cambian, las prácticas educativas han de hacerlo de manera paralela, pues de no hacerlo, los nuevos objetivos propuestos nunca se podrán conseguir.

De este modo, una educación integral ha de partir de las necesidades propias de los alumnos. Puesto que las necesidades de los alumnos dependen de sus capacidades y de las exigencias del contexto, bajo este nuevo concepto de educación surge la necesidad de determinar cómo afectan estas variables intrínsecas y extrínsecas a la consecución del éxito académico de los alumnos. Por ello, en las siguientes líneas se tratará de delimitar la influencia de estos aspectos en el aprendizaje, haciendo sobre todo referencia al ámbito de las matemáticas.

ASPECTOS QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO DEL APRENDIZAJE

Así pues, Rosario *et al.* (2012) indican que los aspectos relacionados con la motivación, el rendimiento (como las metas, las expectativas y el tiempo dedicado al estudio) y los aspectos socioeducativos no tienen una influencia directa sobre el rendimiento en la asignatura de matemáticas. No obstante, estos mismos autores destacan que estas variables sí influyen indirectamente en aspectos como la auto-eficacia, el fracaso escolar y la autorregulación del aprendizaje, los cuales sí influyen sobre el rendimiento.

AUTORREGULACIÓN

Tomando como referencia la autorregulación, cabe decir que esta actúa como un componente activo que facilita la construcción del conocimiento, ya que este proceso regula la cognición, la motivación y el comportamiento con el fin de alcanzar los objetivos propuestos (Rosario *et al.*, 2012). En otras palabras, se podría decir que una mala autorregulación provoca carencias en el aprendizaje.

ANSIEDAD

Por otro lado, Tejedor, Santos, García-Orza, Carratalá y Navas (2009) indican que la ansiedad produce rechazo a las matemáticas, provocando una disminución significativa de los aprendizajes y, consecuentemente, un peor rendimiento escolar. Además, como indican Tejedor *et al.* (2009), este mal rendimiento también provoca más ansiedad en los estudiantes debido a que ni los objetivos propuestos ni las expectativas de los estudiantes se cumplen. Es decir, existe una relación bidireccional entre la ansiedad y el rendimiento académico.

CREENCIAS

Otro aspecto al que se considera importante hacer referencia es a las creencias de los estudiantes. De este modo, Gómez-Chacón, Op't Eynde y De Corte (2006) indican que las creencias de los estudiantes, condicionadas por el contexto social, las interacciones y los objetivos que se plantean los alumnos, influyen en el rendimiento de los estudiantes. Así, Gómez-Chacón *et al.* (2006), concluyen que las creencias están relacionadas con el rendimiento que obtienen los estudiantes, ya que éstas condicionan la confianza y la competencia personal. Por ello, estos mismos autores afirman que la detección de las creencias es uno de los primeros pasos para poder detectar las actitudes de los estudiantes hacia el aprendizaje de las matemáticas.

De este modo, se puede observar que tanto los factores personales como los externos influyen en la visión y la consideración que los alumnos tienen sobre el aprendizaje en general y sobre las matemáticas en particular. Por ello, reafirmando lo comentado en las primeras líneas del artículo, la enseñanza no es únicamente la transmisión directa de contenidos, sino más bien una red muy compleja en la que intervienen infinidad de factores, los cuales, en ocasiones, provocan malos rendimientos en los alumnos.

BENEFICIOS DE LOS MODELOS BASADOS EN LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Tomando como referencia a Gardner (1983) en Ferrándiz, Bermejo, Sainz, Ferrando y Prieto (2008), las IM se componen de ocho áreas de conocimiento, a partir de las cuales se pretende ofrecer a los profesionales educativos una herramienta que permita evaluar y potenciar el desarrollo individual de los alumnos. En esta línea, se proponen las IM como método educativo que beneficia el rendimiento académico en general y el matemático en particular.

Así, el último argumento presentado se sustenta con las conclusiones extraídas por Ferrándiz *et al.* (2008), quienes indican que los modelos de evaluación fundamentados en las IM aportan beneficios. Estos autores destacan que en los métodos basados en las IM, la inteligencia se valora con pruebas contextualizadas, que permiten conocer mejor las capacidades de cada uno de los alumnos. En relación con esto, afirman que se valoran diferentes estilos de aprendizaje y se reconocen las diferentes capacidades, actitudes y hábitos de trabajo de los alumnos. Asimismo, también destacan que no se busca trabajar rápido, sino profundizar en las tareas.

Además, siguiendo con Ferrándiz *et al.* (2008), una metodología educativa basada en las IM también permite establecer relaciones entre el contexto de la clase y de la comunidad, facilitando a los docentes el uso de la escuela misma y del entorno próximo como una herramienta de aprendizaje. Finalmente, cabe remarcar la gran aportación que las metodologías basadas en las IM hacen tanto a los alumnos con necesidades educativas especiales como a los procedentes de ámbitos desfavorables, pues estos alumnos pueden rendir a un buen resultado, eso sí, siempre que la enseñanza se adapte a sus necesidades y sus aspectos preservados (Ferrándiz, Bermejo, Sainz, Ferrando y Prieto, 2008).

Así, de la misma manera que trabajar mediante las IM puede ser muy beneficioso, dejar de lado aspectos como los que se han comentado anteriormente pueden provocar graves problemas académicos. Por ello, como se comentaba al principio del ensayo, tomando como referencia a Diamond (2010), una educación integral, que fomente el crecimiento global de los alumnos es totalmente necesaria. Y para conseguirlo, en palabras de Rosario *et al.* (2012), todos los profesionales educativos, desde los profesores hasta los directores, han de sensibilizarse frente a las necesidades mencionadas para que las variables, tanto personales como contextuales, puedan favorecer el éxito académico de los alumnos.

Así pues, el éxito está íntimamente relacionado con la metodología utilizada, por lo que además de trabajar desde modelos basados en las IM, también es fundamental prestar interés a la organización didáctica del aula para que entre los dos componentes se cree un buen ambiente de aprendizaje. Si tomamos como punto de partida el aprendizaje de las matemáticas, según Carneiro-Abrahão (2008), la organización didáctica que más favorece el enriquecimiento intelectual matemático de los alumnos es aquel que parte de realidades o vivencias propias y cercanas del alumno.

CAMBIO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA BASADO EN LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Llegados, pues, a este punto, sería bueno cuestionarnos cómo acercar al niño a las matemáticas o, mejor dicho, cómo llevar las matemáticas al contexto del alumno. El primer punto a tener en cuenta es la inminente necesidad de transformar los sistemas educativos basados en principios clasificadores y selectivos del alumnado (Carneiro-Abrahão, 2008). Siguiendo a esta misma autora, el siguiente punto a tener en cuenta no es otro que reconocer los errores de los alumnos como puntos sobre los que cimentar el proceso de enseñanza.

En esta línea, hay que conseguir, como venimos diciendo, instaurar la reflexión en el sistema educativo en general y en el aprendizaje de las matemáticas en particular. El principal motivo de este reside, basándonos en Forero-Sáenz (2008), en que muchos alumnos no le encuentran sentido a lo matemático así como la insatisfacción que muchos docentes presentan frente a su práctica y labor educativa.

De esta manera, queda demostrado de sobra que el cambio educativo es necesario. Así pues, se trata de implementar una enseñanza que favorezca y contextualice los aprendizajes, lo cual se conoce comúnmente como aprendizaje significativo. Tal y como dice Freire (2002), citado en Carneiro-Abrahão (2008), enseñar no se basa únicamente en transmitir conocimientos sino, más bien, de crear situaciones que favorezcan su construcción.

De esta manera, las nuevas tendencias en el aprendizaje de las matemáticas van dirigidas a, más que enseñar matemáticas, a comunicar, aprender y reflexionar con y desde las matemáticas. Para ello, es fundamental que el maestro sepa conectar con las curiosidades de sus alumnos, pues éstas son la mejor arma para encender su chispa del aprendizaje (Forero-Sáenz, 2008).

CONCLUSIONES

En definitiva, para conseguir que los alumnos aprendan, ya sea matemáticas o cualquier otra materia, una de las posibles fórmulas sería partir de los intereses, pero sobre todo de las necesidades de los alumnos. Desde un punto de vista más aplicado, trabajar mediante las IM puede potenciar los aspectos personales de los alumnos, que como se ha visto son determinantes en el proceso de aprendizaje, así como adaptar el contexto a los alumnos. Así, a partir de esta fusión entre el contexto, las capacidades de los alumnos y sus intereses, como profesionales de la educación, se deberían intentar buscar las estrategias oportunas para que el desarrollo académico de los alumnos sea lo más completo posible.

REFERENCIAS

Carneiro-Abrahão, A.M. (2008). El papel de la interacción en el aprendizaje de las matemáticas: relatos de los profesores. *Universitas Psychologica*, 7, 711-723.

Delval, J. (2006). *Hacia una escuela ciudadana*. Madrid: Morata.

Diamond, A. (2010). The Evidence Base for Improving School Outcomes by Addressing the Whole Child and by Addressing Skills and Attitudes, Not Just Content. *Early Education And Development*, 21, 780-793.

Ferrándiz, C., Bermejo, R., Sainz, M., Ferrando, M. y Prieto, M. D. (2008). Estudio del razonamiento lógico-matemático desde el modelo de las inteligencias múltiples. *Anales de psicología*, 24, 213-222.

Forero-Sáenz, A. (2008). Interacción y discurso en la clase de matemáticas. *Universitas Psychologica*, 7 (3), pp. 187-805.

Freire, P. (2002). Pedagogía da autonomia. Saberes necessários à prática educativa. Sao Paulo: Paz e Terra en Carneiro-Abrahão, A.M. (2008). El papel de la interacción en el aprendizaje de las matemáticas: relatos de los profesores. *Universitas Psychologica*, 7, 711-723.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books. (Traducción castellano, *Estructuras de la mente. La teoría de las Inteligencias Múltiples*. México: Fondo de Cultura Económica, 1987. Última Edición 2001) en Ferrándiz, C., Bermejo, R., Sainz, M., Ferrando, M. y Prieto, M. D. (2008). Estudio del razonamiento lógico-matemático desde el modelo de las inteligencias múltiples. *Anales de psicología*, 24, 213-222.

Gómez-Chacón, I. M., Op't Eynde, P. y De Corte, E. (2006). Creencias de los estudiantes de matemáticas. La influencia del contexto de clase. *Enseñanza de las Ciencias*, 24, 309-324.

Rosário, P., Lourenço, A., Paivia, O., Rodrigues, A., Valle, A. y Tuero-Herrero, E. (2012). Predicción del rendimiento en matemáticas: efecto de variables personales, socioeducativas y del contexto escolar. *Psicothema*, 24, 289-295.

Tejedor, B., Santos, M. A., García-Orza, J., Carratalà, P. y Navas, M. (2009). Variables explicativas de la ansiedad frente a las matemáticas. Un estudio de una muestra de 6º de primaria. *Anuario de Psicología*, 40, 345-355.

Recepción: 08 de julio de 2014**Aceptación:** 31 de julio de 2014**Publicación:** 28 de agosto de 2014

LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

COMMUNICATION PROBLEMS IN THE FAMILY BUSINESS

Víctor Gisbert Soler¹Tamara García Tripiana²

1. Doctor Ingeniero Industrial. Departamento de Estadística e Investigación Operativas Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia UPV. E-mail: vgisber@eio.upv.es
2. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia UPV. E-mail: tagartri@epsa.upv.es

RESUMEN

La mala comunicación puede ser una pesadilla para cualquier empresa u organización, pequeña o grande. La falta de comunicación puede venir en diferentes formatos o modelos, desde el Director Ejecutivo que no expresa la visión de la compañía hasta el personal de ventas que no escucha a sus clientes. Como resultado de la falta de comunicación, la organización puede perder la moral, el enfoque, el rendimiento y los clientes.

ABSTRACT

The bad communication can be a nightmare for any company or organization, small or big. The lack of communication can come in different forms, from the Executive Director who does not express the vision of the company up to the personnel of sales that does not listen to his clients. As result of the lack of communication, the organization can lose morality, approach, performance and clients.

PALABRAS CLAVE

Motivación, comunicación interna, ambiente de trabajo, planificación, interrelación

KEY WORDS

Motivation, internal communication, environment of Word, planning, interrelation

INTRODUCCIÓN

Gran parte de los problemas internos de las organizaciones están directamente relacionados con una mala gestión de la comunicación interna.

No resolverlos a tiempo termina por afectar a otras áreas de la organización y pueden acabar enrareciendo el ambiente y debilitando las relaciones entre los directivos y empleados.

Por eso, detectar los principales problemas de comunicación interna en las empresas es fundamental para proponer acciones correctivas que eliminen las causas que los producen.

Pero ¿cuáles son algunos de esos problemas más recurrentes?

1. **Desorientación:** cuando la empresa no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los empleados, cada cual entenderá las cosas a su manera y la inexistencia de un discurso común desorientará a los empleados.
2. **Cultura basada en la desconfianza:** si nadie tiene clara cuál es la realidad, se generarán problemas de desconfianza, conexión y credibilidad.
3. **Desmotivación y pérdida de productividad:** si los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos.
4. **Deterioro del clima laboral:** si no se deja hablar y escuchar a los empleados, cualquier aspecto puede acabar en negatividad, secretismos y chismorreos.

La comunicación se puede definir, en términos generales, como la transmisión de información de una persona (emisor) a otra persona (receptor), de tal manera que esta última llega a comprender el mensaje recibido.

A nivel individual la comunicación es importante porque satisface las necesidades de información de los empleados, tanto las relativas a aspectos técnicos, como de coordinación o de motivación.

Por otra parte, la mala comunicación es la fuente de conflictos personales más frecuentes debido a que los individuos pasan cerca del 70% de sus horas de vigilia comunicándose, siendo la falta de comunicación eficaz una de las fuerzas que restringen el exitoso desempeño del grupo.

Ningún grupo puede existir sin la comunicación, es decir, la transferencia de significados entre sus miembros, difundiéndose así la información y las ideas. Aunque la comunicación para que sea útil debe ser entendida; por tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado.

Aunque una comunicación perfecta nunca se logra en la práctica, ésta existirá cuando un pensamiento o idea se transmita de tal forma que la fotografía mental que percibe el receptor sea la misma que la imaginada por el emisor.

Podemos decir que la comunicación es necesaria para:

- Establecer y defender las metas de la empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos en la forma más efectiva y eficiente.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización.
- Motivar y crear un clima en el cual las personas, quieran contribuir.
- Mantener a la empresa en contacto permanente con el entorno que le rodea.

El flujo correcto de la información es un factor importante de integración en cualquier colectivo. Las estructuras de la organización se cohesionan o se resquebrajan, según sea el grado y la intensidad que la comunicación adquiere en su interior.

La comunicación eficaz hace que las personas se sientan importantes. Es una forma insustituible de demostrarles que se les tiene en cuenta, que son importantes. Cuando esta información es vertical y descendente debe haber correspondencia entre lo que se dice, se “comunica” y lo que se “hace”, es decir, la comunicación debe ser honesta.

La comunicación puede y debe conseguir equipos cohesionados o su carencia o mala utilización puede convertir la organización en una serie de compartimentos estancos, donde la gente se agrupa según el nivel de información que logra de determinadas fuentes.

El proceso de identificación de los empleados con la organización no es automático, sino que depende de una serie de condiciones y procesos.

Los empleados tienen múltiples fuentes de información. No dependen en absoluto de lo que se dice por los canales formales de la empresa.

Lo primero que hay que conocer son las prioridades de la dirección. En función de ellas podremos conocer qué se puede esperar, y qué se puede conseguir. También debemos conocer cuáles son las expectativas, deseos, temores e inquietudes del personal.

Toda persona tiene interés y necesidad de conocer hacia dónde va la organización y a través de qué medios puede conseguir los objetivos, qué se espera de ellos y qué se puede esperar de los demás de forma individual y de la empresa como colectivo.

En la política de comunicación de una organización podemos decir que hay varios objetivos:

- Generar un conocimiento y entendimiento de lo que pasa en la organización.
- Lograr que los responsables cumplan el papel de transmisores activos de la comunicación.

No se trata sólo de informar sobre hechos, sino de qué es lo que significan para la empresa.

En muchas Organizaciones existe una actitud negativa hacia la comunicación interna, consecuencia de los efectos negativos de una mala política de I+C (información + comunicación), pudiendo concretarse en los siguientes cuatro puntos:

➤ Falta de identificación del trabajador con la Organización.

Ello da lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado, lo que, a su vez, origina una disminución en la productividad y una insatisfacción personal.

➤ Falta de especificación de funciones y cometidos.

Distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos.

➤ Desconocimiento de los avances y posibles mejoras.

La consecuencia directa es el desaprovechamiento del potencial humano de la Organización que, paulatinamente, va quedándose técnicamente obsoleto, lo que repercute en la calidad de los productos y servicios ofertados, y en la propia imagen de la Organización.

➤ Creación de un sistema informal de comunicación, debido a la ineficacia del sistema formal.

La consecuencia es el imperio del rumor, donde nada referido a la información está bajo control.

METODOLOGÍA

Para esta investigación, se tomarán como base algunos de los apartados descritos por Jesús García Jiménez (2000) [1], y por Carlos Federico González [2], considerando:

- ❖ **Técnicas de investigación cuantitativa:** son descriptivas del fenómeno de la comunicación e imagen interna, pero aportan precisión y fiabilidad a sus resultados. Estas técnicas permiten trabajar con el nivel consciente de los públicos investigados y expresan los resultados en cifras y datos mensurables. La investigación cuantitativa se apoya en la *observación* y en el *método experimental*, pero sobre todo en la *encuesta estadísticamente representativa* de los diversos públicos internos, a partir de la definición del universo y del objeto de estudio.
- ❖ **Técnicas de investigación cualitativa:** permiten perfilar los atributos específicos de las comunicaciones internas de la organización. Las técnicas cualitativas de investigación han de ser aplicadas a grupos reducidos de los públicos internos, respecto a los cuales no se tiene una representatividad estadística, pero sí tipológica. Las técnicas cualitativas son: la *entrevista libre*, la *entrevista en profundidad*, la *entrevista semiestructurada*, las *reuniones de grupo de discusión libre*. Dentro de la investigación cualitativa, se considera a la *observación participante* como una técnica de importancia para este trabajo. Como es una técnica etnográfica de recogida de datos, es muy útil en el estudio de la cultura y del comportamiento organizacional, y se basa en la convivencia en el centro de trabajo del investigador con los sujetos a analizar.

La entrevista libre, se aplica a las personas que forman el grupo de opinión informado, para que sus aportaciones permitan la elaboración del guión básico que ha de seguirse en la aplicación de las técnicas cualitativas.

La entrevista en profundidad, se aplica individualmente. Su eficacia depende de dos elementos: la elección pertinente del sujeto que ha de entrevistarse y la calidad técnica de análisis que centran su objeto en el nivel semiótico de la conducta, en el terreno motivacional y en la zona subconsciente e inconsciente de la personalidad.

La entrevista semiestructurada, posee un valor relativo y complementario a los resultados de la entrevista libre.

Las reuniones del grupo de discusión libre se aplican colectivamente, son técnicas psicosociológicas y grupales de gran calor y eficacia. Ésta depende del acierto en la configuración del grupo pertinente y su dificultad en la observación de un multílogo, que es la forma comunicacional de todo grupo.

Según el libro *comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* escrito por Horacio Andrade [3], el principal objetivo de la comunicación interna es respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proponiéndoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su

integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Como se observa en la política o fin de la investigación, tiene cuatro objetivos específicos: identificación, información, integración e imagen. De esta forma, “tenemos el modelo de las cinco íes”, que se puede representar de la siguiente manera:



Figura 1: modelo de las cinco íes

- ❖ La Investigación busca:
 - Conocer la problemática existente en materia de comunicación y sus causas.
 - Definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal.
 - Detectar las necesidades de información del personal y su grado actual de satisfacción.
 - Evaluar la efectividad de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa.
 - Evaluar el resultado obtenido con los esfuerzos de mejora.
- ❖ La Identificación busca:
 - Reforzar la cultura de la empresa.
 - Generar o mantener el orgullo de pertenencia.
 - Desarrollar identificadores o elementos simbólicos.
- ❖ La Integración busca:
 - Mejorar el clima de comunicación en la empresa.
 - Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre personas, áreas y niveles.

- Desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal de los colaboradores.

❖ La Imagen busca:

- Facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre sus públicos, se derivan cuatro grandes objetivos específicos:
 - Favorecer la identificación de los colaboradores con la empresa y su sentido de pertenencia a ella, a través del reforzamiento constante de la cultura organizacional.
 - Asegurar que los colaboradores cuenten con la información confiable, suficiente y oportuna, que les permita conocer las cosas importantes que sucedan en la empresa y desempeñar su trabajo de manera óptima.
 - Fomentar la integración con y entre los colaboradores de la empresa.
 - Proyectar una imagen favorable y consistente de la empresa y de sus productos y servicios entre sus públicos internos, que sea congruente con la que se maneja hacia el exterior.

RESULTADOS

Las ventajas de una buena comunicación se logran manteniendo a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generando en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización.

Saber comunicarse bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de las empresas, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan.

Muchas veces se generan múltiples problemas por no existir un correcto flujo de información o ideas. Actualmente, mantener a los empleados de una compañía informados acerca de decisiones y acciones que toma la gerencia, crea en los individuos un sentido de pertenencia y una motivación adecuada, al sentir éstos que son parte importante de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la compañía.

Es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en una empresa, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, etc. Es igualmente importante que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y de importancia para el personal de la compañía.

Cada empresa debe decidir qué herramientas utiliza y cuáles son las más efectivas de acuerdo a sus objetivos y las características propias de la empresa. Abrir diferentes canales de comunicación en diferentes direcciones es fundamental para que una empresa sea competitiva de adentro hacia afuera, para mantener y mejorar la eficiencia y la posibilidad de utilizar el aporte de ideas de todos los integrantes de la organización.

Para que haya una buena comunicación interna dentro de la empresa esta debe ser cuidadosamente planificada y reformulada constantemente para que sea efectiva, y pueda aprovechar los beneficios. Se tiene que tener en cuenta las características de los diferentes clientes internos, sus características y elegir los medios adecuados para que haya una comunicación fluida y eficiente en todos los sectores de la empresa.

CONCLUSIONES

La principal conclusión de todo lo aquí tratado es que la comunicación en la empresa es algo esencial.

Como hemos visto la comunicación en la empresa es muy importante en dos frentes muy diferenciados pero íntimamente relacionados:

❖ La productividad

Para que haya la máxima productividad es imprescindible una comunicación eficaz entre los distintos departamentos. Una buena comunicación llevará a la optimización de beneficios, por lo que es muy importante cuidarla.

❖ Los empleados

Si existe una comunicación buena entre los trabajadores y la dirección, ésta acarreará un beneficio mutuo, ya que, los directivos sabrán cuales son las necesidades de sus empleados y los empleados se sentirán más involucrados en la empresa.

Para que esto se lleve a cabo se necesitan una serie de herramientas mencionadas anteriormente, como lo son las entrevistas a los empleados y clientes, además de realizar continuas reuniones para que los empleados se sientan motivados e informados en todo momento de la situación de la empresa para lograr los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA71&dq=BUENA+COMUNICACION+EN+LAS+EMPRESAS&ots=gmFlytZRv-&sig=vH-5G0Qxp5zSXS1BwuX8K5gaDkE#v=onepage&q=BUENA%20COMUNICACION%20EN%20LAS%20EMPRESAS&f=false>

García Jiménez, Jesús. *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. http://books.google.es/books?id=KilceG_59dMC&pg=PA149&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q=CUALITATIVA&f=false

González Pérez, Carlos Federico. "Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro". *La Comunicación Interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López*. <http://www.centro-de-semiotica.com.ar/ComunicInterna.html>

CONSEJO EDITORIAL

COMPONENTES	
Director	Javier Francés Vilaplana
Editores adjuntos	Víctor Gisbert Soler
	María J. Vilaplana Aparicio
	Isabel Castillo Olmedo
	Vicente Sánchis Rico
Editores asociados	David Juárez Varón
	F. Javier Cárcel Carrasco

COMITÉ CIENTÍFICO TÉCNICO

ÁREA TEXTIL	Prof. Dr. Josep Valdeperas Morell Universidad Politécnica de Cataluña
ÁREA FINANCIERA	Prof. Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo Universidad Jaume I, Castellón de la Plana
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y RRHH	Prof. Dr. Francisco Llopis Vañó Universidad de Alicante
ESTADÍSTICA, INVESTIGACIÓN OPERATIVA	Prof. Dra. Elena Pérez Bernabéu Universidad Politécnica de Valencia
DERECHO	Prof. Dra. María del Carmen Pastor Sempere Universidad de Alicante
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	Prof. Dr. David Juárez Varón Universidad Politécnica de Valencia
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	Prof. Dr. Manuel Llorca Alcón Universidad Politécnica de Valencia



empresa

info@3ciencias.com

www.3ciencias.com