



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**Desarrollo de una propuesta de capacitación para el  
área de controller de una automotriz en Córdoba –  
Argentina**

Autor: Margarita Alicia del Corro

Tutor: Martín Lucas Ludueña

Córdoba

2015

## 1 Agradecimientos

A los formandos, circunstanciales compañeros de aprendizajes, a quienes deseo el mayor y más profundo aprovechamiento de esta formación: Me gustaría que los integrantes de mi curso, pudieran irse con descubrimientos de sí mismos, tal como me paso a mí al entrar en contacto con la herramienta del autoconocimiento, que el aprendizaje de la negociación les ayude a encontrarse con sus negociaciones cotidianas, desde una cosmovisión más abierta y que esto signifique, no solo mayores y mejores aportes, en sus respectivas carreras profesionales-laborales, sino también, significativamente, un mayor disfrute de esta existencia, único lugar desde el que es posible experimentar y aportar al desarrollo de la industria, el comercio y la actividad humana global.

A mi madre Laura Gómez Guchea, defensora de la vida a partir del conocimiento y la salud mental, siempre más focalizada en dar, porque “la vida siempre se encarga de todos nosotros”, y “es una eterna compensación”.

A mi padre, Carlos Augusto del Corro, que me transmitiera desde el inicio de la vida, el rol del docente y la devolución de los aprendizajes, como elevación de la consciencia y la vida humana.

A mi abuela Rita Guchea, nacida en 1.890, mujer singularmente innovadora en épocas lejanas, de empuje, coraje y decisión poco habituales entre las mujeres de entonces. ¡¡¡Un orgullo llevar su sangre!!!

Al Dr. Oscar Johansen, a quien tuve el gusto de conocer al inicio de esta maestría, que me trajo 15 días después de enterrar a mi padre, de nuevo sus reflexiones, su expresión verbal, su manera de referirse y visualizar al mundo, tan parecidos sin haberse conocido, que despertó mi asombro, mi ternura, afecto inmediato a primera vista, y la recóndita, maravillosa sensación, de revivir a mi padre en su presencia.

Al Profesor Francisco Fernández, que trajo viejos conocimientos, milenarios y controvertidos, algunos de ellos discutidos por científicos, no obstante lo cual, nos llenó con ellos, días y horas de genuino autodescubrimiento. Gracias a su valor, esta tesina, sirve de canal de autorrealización para mí.-

A la Dra. Hebe Goldenhersch, amiga de otras épocas, en las que ni ella, ni yo, sabíamos aun de este postgrado. Un homenaje postrero a su capacidad y su fuerza, su innovación y su entrega a la labor creativa del docente eterno.

Al Dr. Norberto García, que en momentos iniciales, de dificultad y confusión, me guió con mano firme dándome seguridad allí donde hacía falta.-

Al Dr. Gerardo Heckman, gracias a su oído atento, y encantadoramente gentil, es posible que este esfuerzo de concluir en plazos vencidos, se concrete.- Gracias Gerardo!!!! Tu permanente trabajo para llevar esta Escuela de Graduados al reconocimiento nacional e internacional, por logros académicos e investigativos, apoya siempre, el desarrollo intelectual de alumnos y docentes, en todos los programas en los que el soporte esencial es el conocimiento.

A los Licenciados Jorge Juan Ballesteros Alcalá, y Enrique Bermúdez Ballesteros, de Federación Empresarial Toledana y Cámara de Comercio de Toledo-España, que me aportaron no solo su gran conocimiento técnico, sino también, especial y generosamente, me han regalado durante los primeros 5 años difíciles de la emigración, su apoyo cálido y comprometido, inagotable bálsamo en tiempos complejos.-

Un especial agradecimiento al Magister Martin Ludueña, Director del Seminario, y Director de mi trabajo final, joven visionario que con su impronta innovadora y valiente, supo traerse del exterior, este modelo secuenciado para la formulación de tesis, que hoy transforma, viejas frustraciones y postergaciones, en realización y éxito. A su capacidad de visión y percepción, debo el tránsito de un camino

allanado para este deseado final. GRACIAS MARTIN!!! Qué maravilla haberte encontrado!!!

A los Magisters Walter Abrigo y Fernando Perotti que, señalando aspectos interesantes e innovadores de este trabajo, me alentaron, direccionaron y motivaron especialmente.-

Al Licenciado Raúl Pérez, primero formador y luego amigo, en este espacio de descubrimiento de intangibles, que mutan y potencian la permanencia en el cuerpo y el alma, la más importante maquina generadora de recursos.

A mi esposo, Jesús Vega Amo, mejor amigo y profundo confidente, desde felices 16 años mi apasionado compañero de vida, apoyando sin restricciones, cualquiera y todos mis emprendimientos.-

A todos mis ancestros, que me legaron este definitivo mensaje, de vivir con dignidad, y sostener mi existencia a fuerza de estudio y trabajo, continuar siempre, “a pesar de todos los a pesar”, seguir, perseverar en crecer, hasta reescribirme con coraje a cada minuto, y en la carretera del retorno a mi país, encontrarme definitivamente con mi misión de vida:

**DAR, DEVOLVER EL CONOCIMIENTO, CON ESPECIAL CUIDADO EN LA ETERNA COMPENSACION QUE ES VIVIR.-**

¡¡¡¡A todos ustedes siempre agradecida y amándolos con todo el corazón!!!

Todos ustedes demuestran la realidad de aquel proverbio árabe que reza:

*“Es posible cruzar el desierto a solas, es mucho más fácil hacerlo acompañado”*

## **2. Índice de contenidos**

<b>A. PRESENTACION DEL PROYECTO</b>	<b>PAG.</b>
I. Resumen	14 - 15
II. Marco Teórico	16 - 17
III. Metodología	18
IV. Objetivos del Trabajo	18 - 19
V. Limites o Alcance del Trabajo	19
VI. Organización del trabajo	20
<b>B. DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	
I. <b>Capítulo I. INTRODUCCION</b>	21 - 24
II. <b>Capítulo II: MARCO TEORICO</b>	
II.1. Qué es la administración de recursos	
Humanos	25 - 27
II.2. Importancia Estratégica de los RRHH	28 - 31
II.3. Historia de la administración de Recursos	
Humanos	32 - 40
II.4. Funciones de las Áreas de RRHH	41 - 45
II.5. Capacitación	46 - 56
II.6. Formador Ocupacional	57 - 59
II.6.1. Familias profesionales. Generalidades	60

II.6.1.1 Proceso formal de Detección de	
Necesidades Formativas	61 - 65
II.6.1.2. Métodos Informales de Detección de	
Necesidades Formativas	71
II.6.1.3. Planificación y Gestión de	
Acciones Formativas	72 - 73
II.6.2. Diseño de la Formación	74 - 81
II.6.2.1. Criterios de Satisfacción de las	
Necesidades Humanas	82 - 85
II.6.2.1.1. Auto-Actualización	86 - 87
II.6.2.2. La Memoria. Formas en que opera	88 - 90
II.6.2.2.1. El aprendizaje significativo y	
El aprendizaje autónomo	91 - 95
II.6.3. La Evaluación en el diseño de la	
Formación	96 - 103
<b>II.7. Instrumento Myers Briggs Indicator: MBTI</b>	
II.7.1. Breve historia	104 - 106
II.7.2. Bases del pensamiento Junguiano	
Bases del Test MBTI	107 - 118
II.7.3. Qué es y en qué consiste el Instrumento	
MBTI	119 - 120
II.7.4. Aplicaciones. El caso Forca	121 - 124

## **II.8. Estrés Laboral y Herramientas Bioenergéticas**

para su control y disminución

II.8.1. Estrés Laboral	125 - 127
II.8.2. Qué es la Bioenergética	128 - 129
II.8.3. Emotional Freedom Techniques.	
EFT – Historia	130 - 134
II.8.3.1. Cómo funciona EFT	135 - 141
II.8.4. Soltar!!!	142
II.8.4.1. Origen y evolución	142 - 143
II.8.4.2. Cómo se hace Soltar!!!	143 - 145
II.8.4.3. Breve reseña de aplicaciones	146 - 152

## **III. Capítulo III: NEGOCIACIONES**

III.1. Negociaciones - Generalidades	153 - 165
III.2. Breve Introducción a la Teoría	
Sobre Negociaciones	166 - 174
III.3. Christophe Dupont Autor de la Guía	
Para Negociaciones complejas	175 - 177
III.4. Guía para Negociaciones complejas	178 - 187

## **IV. Capítulo IV: METODOLOGIA DEL TRABAJO**

<b>IV.1.</b> Presentación de la empresa. Breve evolución de la filial Argentina. Principios, Valores, Responsabilidad Social Empresaria	188 - 192
<b>IV.2.</b> Situación Actual de los Recursos Humanos	193
<b>IV.3.</b> Relevamiento y Detección de necesidades	
Formativas en el área bajo estudio.	194
IV.3.1. Análisis de puestos de Trabajo	195
IV.3.1.1. Determinación Perfil Ocupacional	196 - 200
IV.3.1.2. Resumen Profesiográfico de la ocupacion	201 - 205
IV.3.2. Análisis de Currículums Vitae	206 - 207
IV.3.3. Análisis de Características tipológicas	
Aplicación de Test MBTI	207 - 215
IV.3.4. Análisis de Respuestas y Entrevistas	
Realizadas a integrantes del área	216 - 221
<b>IV.4.</b> Definición de Prioridades de Actuación	222 - 225
<b>IV.5.</b> Diagramación de acciones formativas a impartir.	226
IV.5.1. Justificación del plan. Necesidades	
Formativas a satisfacer	226 - 232
IV.5.2. Plan de Implementación: Programación	
Larga - Temporización y Método de Evaluación	233 - 249

## **C. CIERRE DEL PROYECTO**

### **Capítulo V - CONCLUSIONES**

<b>V.1.</b> Aclaraciones Previas a Conclusiones	250 - 254
---	-----------

<b>V.2. Conclusiones</b>	255 - 280
<b>Bibliografía</b>	281 – 284
<b>Anexos</b>	
I. Anexo I: Organigrama Real con Tipología MBTI	282
II. Anexo II: Descripción Puestos de Trabajo y Cuurrículums Vitae Reales Área de Controllers	283 - 297
III. Anexo III: Entrevistas y Encuestas realizadas a Trabajadores del Área de Controllers	298 - 312
IV. Anexo IV: Análisis de Puestos de Trabajo- Modelo “Formador Ocupacional” aplicado al Área de Controllers	313 - 325
V. Anexo V: Test MBTI Aplicado: Resultados Obtenidos Muestra investigada Área de Controllers	326 - 356
VI. Anexo VI: Guía de Trabajo Autónomo	357 - 358
VII. Anexo VII: Pruebas Evaluativas del Ámbito Cognoscitivo	359 - 360

### 3. Índice de gráficos

	PAG. N°
1. Gráfico N° 1 Funciones de las Áreas de Recursos Humanos	42
2. Gráfico N° 2 Funciones complementarias del Área de Recursos Humanos	43
3. Gráfico N° 3 Habilidades Para la Capacitación de Equipos	51
4. Gráfico N° 4 Niveles de Comunicación	54
5. Gráfico N° 5 Proceso Formal de Detección de Necesidades Formativas	66
6. Gráfico N° 6 Instrumentos para la Detección de Necesidades Formativas	66
7. Gráfico N° 7 Equilibrio del Adulto Trabajador en Formación	78
8. Gráfico N° 8 Abraham Maslow: Jerarquía de Necesidades	82
9. Gráfico N° 9 Abraham Maslow: Necesidades de déficit	84
10. Gráfico N° 10 Abraham Maslow: Carencias condicionantes del individuo	85
11. Gráfico N° 11 Funcionamiento de la Memoria Humana	90
12. Gráfico N° 12 Benjamín Bloom: Escala de Evaluación de Taxonomía Cognoscitiva	100
13. Gráfico N° 13 Benjamín Bloom: Escala de Evaluación de Taxonomía Afectiva	101
14. Gráfico N° 14 Benjamín Bloom: Escala de Evaluación de Taxonomía Psicomotriz	102

<b>15.</b> Gráfico N° 15 Tai-chi-tu”: Representación de energías y cualidades opuestas y complementarias	108
<b>16.</b> Gráfico N° 16 Funciones Test MBTI en la posición dominante	110
<b>17.</b> Gráfico N° 17 “Matriz G” Tipología MBTI	111
<b>18.</b> Gráfico N° 18 Emotional Freedom Techniques - Puntos para realizar la secuencia	139
<b>19.</b> Gráfico N° 19 Evaluación del Impacto en la Actividad cerebral de practicantes de Soltar®!	150
<b>20.</b> Gráfico N° 20 Curva de distribución normal, observaciones de Davidson cambios de estados de ánimo resultantes de la práctica de Soltar®!	151
<b>21.</b> Gráfico N° 21 Estrategias de Negociaciones	164
<b>22.</b> Gráfico N° 22 Matriz “G” MBTI – Muestra Investigada	210
<b>23.</b> Gráfico N° 23 Matriz “G” MBTI – Muestra Primer Cohorte MBA	212
<b>24.</b> Gráfico N° 24 Matriz “G” MBTI – Otras carreras: Geólogos, Químicos, Comunicadores	214

#### 4. Índice de tablas.

1. Tabla N° 1. Matriz D.I.F.	69
2. Tabla N° 2. Profesiograma	70
3. Tabla N° 3 Análisis Porcentual Grado de Instrucción en Área Investigada	206
4. Tabla N° 4 Análisis Porcentual de Opuestos Extrovertido/Introv.	207
5. Tabla N° 5 Análisis Porcentual de Opuestos Sensorial/Intuitivo	208
6. Tabla N° 6 Análisis Porcentual de Opuestos Reflexivo/Afectivo	208
7. Tabla N° 7 Análisis Porcentual de Opuestos Ejecutivo/Perceptivo	209
8. Tabla N° 8 Análisis Porcentual de Opuestos Tipología Completa	209
9. Tabla N° 9 Análisis Porcentual de Opuestos Tipología Combinada Eje de coordenadas cartesianas – Matriz “G” MBTI	210
10. Tabla N° 10 Matriz “G” MBTI Muestra Investigada	211
11. Tabla N° 11 Primer Cohorte MBA Análisis Porcentual de Opuestos Tipología Combinada Matriz “G” MBTI	212
12. Tabla N° 12 Otras Carreras Universitarias Análisis Porcentual de Opuestos Tipología Combinada Matriz G – MBTI	213
13. Tabla N° 13 Otras Carreras Universitarias Análisis Porcentual de Opuestos Tipología Completa Matriz G – MBTI	215
14. Tabla N° 14 Entrevistas y Cuestionarios: Resumen del Análisis de Respuestas	221

15. Tabla N° 15 Funciones de los agentes de seguimiento de

La formación

232

## A. PRESENTACION DEL PROYECTO

### I. Resumen

Este trabajo final de aplicación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de capacitación para el área de controller de una automotriz localizada en Córdoba – Argentina.

Esta acción formativa está dirigida a un equipo de trabajadores, que por sus labores interactúan negociando diariamente con clientes internos y externos de su empleadora.

Sabemos que transitamos un tiempo que va vertiginosamente desde “trabajadores de contacto a trabajadores del conocimiento”, que interaccionan interdisciplinariamente en forma constante, y que necesitan imperiosamente crecer en capacidades de pensar, de aprender y perseverar frente a las dificultades, de tomar decisiones, hacer elecciones adecuadas y afrontar el cambio; para estar a la altura de los requerimientos de sus puestos de trabajo.

*“En un ámbito que exige la colaboración de esfuerzos (a todos los niveles), en una época en que hemos de poner el énfasis en los esfuerzos de cooperación, paradójicamente el individuo asume una importancia mucho mayor. Ya no podemos permitirnos manejar empresas en las que masas de “manos contratadas” se infrautilizan crónicamente mientras que unas pocas “cabezas” en la directiva piensan en todo... El competir en una época que exige una innovación constante nos obliga a aprovechar los talentos de todos los individuos de la organización”<sup>1</sup>.*

El mundo mira cada vez con más atención hacia la inteligencia emocional, reconociendo que los empleos con pocas habilidades son cosa del pasado.

---

<sup>1</sup> Charles Garfield, *Second to none*, Homewood, Ill., Business Une Irwin, 1992.

La interactuación, y la interdisciplina son derivación inmediata de estar expuestos a la interdependencia, todo lo cual deviene en negociación consuetudinaria.

Particularmente es el caso de quienes deben solucionar problemas/diferencias a través de la asignación de recursos económicos/financieros.

Por ello este trabajo destinado a este equipo de controllers, además de permitir su actualización profesional, busca mejorar la calidad de sus participaciones en tanto conozcan y manejen técnicas hasta ahora no conocidas, agregando eficiencia en sus aptitudes conductuales por el conocimiento de sí mismos, a través del desarrollo de la toma de consciencia de sus fortalezas y debilidades, adquiriendo estos aprendizajes en simultaneo al contacto, y manejo de técnicas alternativas que ayudan a bajar el estrés, concurrentemente permitiendo manejar y disminuir la ansiedad en sus labores cotidianas.

El planteamiento de esta capacitación tiene, en simultaneo, un humilde y muy pretensioso objetivo. Dentro del inmenso campo del conocimiento humano en continua expansión, contenido en el singular espacio que la formación ocupacional tiene, proveer a los formandos este tipo de capacitación, provee de un herramental muy potente, que permite el análisis e interpretación de sus situaciones particulares con una visión expandida.-

En la convicción que la tarea fundamental del ser humano es evolucionar en autonomía, consolidando sus peculiaridades y alcanzando una máxima expresión en su quehacer cotidiano, maximizar el talento de las personas, es el aporte que se pretende en este desafío de integrar, lo que cada uno sabe de sí mismo, lo que cada uno puede saber de su entorno, y como cada uno puede entregar en ese quehacer sus comprensiones sinergizándolas en el equipo que integra.-

## II. Marco Teórico

El presente trabajo está basado en el Área de Administración de Recursos Humanos, y específicamente en uno de sus subsistemas, el de Capacitación y Desarrollo.-

Ser trabajador del conocimiento, implica una formación, y capacitación formal, de manera continua, estimulando y desarrollando en las personas inclusive su capacidad de autoaprendizaje.

El proceso no puede concluir, ya que el vértigo del desarrollo de las ciencias y tecnología hace que cualquier conocimiento nuevo, empiece a volverse obsoleto apenas adquirido, lo que torna imprescindible la formación continua.

Por ello las áreas de recursos humanos dentro de las empresas, planifican como parte habitual de su actividad, servicios y sistemas internos de capacitación-formación, para mantenerse competitivos en el transcurso del tiempo, y de este modo, asegurarse un flujo constante de innovación.

Dentro de este marco, se utilizará:

- Como herramienta de diseño de la capacitación el Modelo de FORMADOR OCUPACIONAL impartido en España – Comunidad Económica Europea.- DOFF-10 (antiguo) SSCF-10 (actual), basado en satisfacer las necesidades formativas enfocadas a las características particulares del adulto trabajador. El Modelo incluye el Método de Evaluación, la temporización y toda la estructura de la capacitación de forma integral.
- Integrando los contenidos de la capacitación:
  - El modelo del test MBTI, Myers Briggs Type Indicators para apoyar el desarrollo del autoconocimiento y despliegue de capacidades individuales de los formandos;
  - la Guía para Negociaciones Complejas de Christophe Dupont, en torno a la que se centra el eje del contenido relativo a negociaciones; y

- dos técnicas bioenergéticas EFT – Emotional Freedom Techniques y Soltar!, enfocadas al manejo y disminución del estrés y la ansiedad profesional/laboral .

### **III. Metodología**

La metodología a utilizarse será la siguiente:

1. Presentación de la empresa. Breve Evolución de la Filial Argentina.
2. Relevamiento y Detección de necesidades formativas actuales en el Departamento de Controllers.
3. Diagramación de la propuesta de capacitación.
4. Medición de Resultados – Formulación del método de Evaluación.
5. Conclusiones.

### **IV. Objetivos del trabajo**

El objetivo general de este trabajo de aplicación, es desarrollar una propuesta de capacitación para el área de controller de una multinacional automotriz radicada en el cinturón industrial de Córdoba-Argentina.

Por tratarse de una propuesta de capacitación-formación, se han diferenciado el Objetivo General de los Objetivos Específicos.

Los Objetivos Específicos planteados, se han desdoblado según su destinatario: en relación a la Organización Automotriz, y relativo a cada uno de los integrantes del área de controller, a saber:

1. Objetivos Específicos relativos a la Organización automotriz: Detectar en el área de controller bajo estudio, necesidades formativas no atendidas.
2. Objetivos Específicos relativo a los integrantes del área de controller:
  - a. Desarrollar en cada uno de sus integrantes capacidades de autoconocimiento que aumentando su consciencia de sí mismos, y de su entorno, desarrolle aptitudes negociadoras innatas o adquiridas.-
  - b. Conocer y manejar, al menos una, de las dos técnicas alternativas, destinadas a disminuir el estrés y la ansiedad.-

- c. Conocer y manejar la “Guía de Dupont para negociaciones complejas”.-
- d. Desarrollar la valoración y el respeto intra-equipo; fortalecer el vínculo interno, y con ello aumentar la sinergia del trabajo grupal.-

## **V. Limites o Alcance del Trabajo**

Los límites de este trabajo, están ajustados al área de Administración de Recursos Humanos, y se ciñen al subsistema de capacitación aplicable al departamento de controller de la multinacional automotriz objeto del trabajo.

El producto final, constituirá, de cara a la empresa un modelo de capacitación presencial, pasible de implementarse en el área bajo estudio, o en cualquier otra área de esta, u otras empresas; y de cara a los integrantes del área de controller, un aporte al desarrollo de aptitudes pre existentes, o adquiridas, todas ellas reforzadas y enriquecidas por el conocimiento y manejo de técnicas no aprendidas hasta el presente.

Por cuanto este tipo de formación, aporta un caudal importante de conocimientos y genera cambios conductuales significativos en quienes lo reciben, es especialmente recomendable en áreas sensibles de alta dirección, entre mandos medios, y en el área de Recursos Humanos.-

## **VI. Organización del trabajo**

Se estructurará en V capítulos, y Bibliografía:

Capítulo I. INTRODUCCION

Capítulo II: MARCO TEORICO

Capítulo III: NEGOCIACIONES

Capítulo IV: METODOLOGIA DEL TRABAJO

IV.1. Presentación de la empresa. Breve evolución de la filial Argentina y Situación actual. Principios, Valores, Responsabilidad social.

IV.2. Situación Actual de los Recursos Humanos

IV.3 Relevamiento y Detección de Necesidades Formativas actuales en el área bajo estudio.

IV.4. Definición de prioridades de actuación.

IV.5. Diagramación de la acción formativa a impartir: Plan de implementación – Temporización, y Formulación del método de evaluación.

Capítulo V: CONCLUSIONES

## CAPÍTULO I: INTRODUCCION

La globalización y la tecnología son algunas de las fuerzas impulsoras del cambio en las organizaciones, y en la administración de recursos humanos.

La velocidad del cambio, viene obligando a las organizaciones a modificar culturas, hábitos organizacionales, creencias, etc.

A algunos cambios netamente reactivos, se arriba en cuanto las organizaciones detectan este imperativo del mercado, otras acciones de cambio son adoptadas proactivamente, con miras a enriquecer capacidades productivas en previsión de necesidades futuras de las organizaciones.

El reto que las organizaciones enfrentan es de creatividad, flexibilidad, velocidad de respuesta, capacidad de afrontar el cambio, capacidad de inventar y de reinventarse diariamente, capacidad de sacar lo mejor de la gente.

La presión por mantenerse competitivo, abarca a todos los niveles de la empresa, no solo en la cumbre, sino en todo su sistema, relativos a autogestión, responsabilidad personal, autonomía, alto nivel de consciencia, compromiso con la innovación y contribución.

*“Las empresas modernas elevan la práctica del trabajo en equipo a nuevas alturas de virtuosismo, exigiendo de cada participante una dosis de individualismo, en tanto el pensamiento es una actividad de una mente individual, como también lo es la confianza en uno mismo, la tenacidad, la perseverancia y todos los demás rasgos mentales que hacen posible el rendimiento”.*<sup>2</sup>

Aumentar el activo intangible más importante de las organizaciones, es hacer crecer la mayor ventaja competitiva, en la esfera en la que las empresas son más singulares: sus personas.

---

<sup>2</sup> Branden, Nathaniel. Los seis pilares de la autoestima. 1.995. P.264.

¿Y porque el contenido de la formación está dirigido a Negociar?

En el sentido más abarcativo, se puede afirmar que vivir, es negociar.

Podemos afirmar que entre los humanos, existen algunas constantes:

La primera es la divergencia de intereses, la diferencia en deseos, en escasas ocasiones compartidos, mayoritariamente opuestos. La coincidencia no requiere negociación; es entonces la diferencia, primera constante, lo que origina intercambio y negociación permanente.

La segunda constante, generada por la primera y consecuencia de esta, es la gestión de esos deseos opuestos, ya que ello genera conflicto, y su resolución torna a la negociación una actividad imprescindible. Es esta segunda constante, de ocurrencia cotidiana en todo ámbito: en la familia, en la calle, en el trabajo, en la economía, en los negocios, en la política, etcétera.-

¿Y porque dentro del contenido de una formación para mejor Negociar, necesitamos volver la mirada de las personas hacia su autoconocimiento y desarrollo?

Cada uno de nosotros, al intervenir en la gestión de estos intereses diferentes, lo hacemos desde el rol individualísimo que cada uno juega en el tiempo y espacio compartido socialmente.

Actúan en cada participación humana, la formación e información que los intervinientes aportan, y en cada caso, se encuentran presentes de forma implícita, las creencias, los sentimientos, los valores, la madurez alcanzada; el bagaje completo que guardamos en nuestro interior, las particularidades y comprensiones que engendran enfoques y búsquedas diversas.-

Desde esta perspectiva, podemos afirmar que somos actores inmersos en un escenario crecientemente complejo, donde nuestra interacción es determinante.

Es entonces, cuestión de primer orden, entender que la capacidad de negociación es condicionante clave para la obtención de un objetivo.

Creemos saber cuáles son los aspectos fuertes y débiles de nuestro accionar, ellos importan una base de sustentación a la hora de mejor resolver situaciones a las que abordaremos con mochilas cargadas de ser quienes somos.

Ese grado de autoconocimiento personal, es base también para mirar nuestro entorno y comprender la realidad en la que actuamos.

¿Y porque para mejor Negociar, necesitamos aprender a controlar, disminuir y/o disolver el estrés?

*“Nadie existe separado de su cuerpo. No existe ninguna forma de existencia mental independiente de la existencia física de una persona.... Esta afirmación no niega que en la existencia física de una persona haya tanto un aspecto espiritual como otro material.”<sup>3</sup>*

*“La palabra emoción, connota movimiento y por lo tanto tiene una implicación física y mental”.<sup>4</sup>*

*“Crear es el resultado de una actividad mental, pero la fe está arraigada en los profundos procesos biológicos del cuerpo”.<sup>5</sup>*

Podemos decir que no existe entonces, perturbación mental que a la vez no lo sea física.

En tiempos de crisis, es cuando las personas estamos sometidas a tensiones y conflictos de mayor envergadura, estos son causantes y se corresponden a etapas de profundas perturbaciones, internas y externas a las organizaciones, que en un juego dialéctico, afectan a los individuos integrantes o no de estas organizaciones.-

Según han demostrado los especialistas, la causa de todas las emociones negativas, se halla en un desequilibrio del sistema energético corporal.

---

<sup>3</sup> Lowen, Alexander – La Depresión y el Cuerpo. 1982

<sup>4</sup> Lowen, Alexander. Ibíd. Anterior

<sup>5</sup> Lowen, Alexander. Ibíd. Anterior

*“Todo stress produce en el cuerpo un estado de tensión; normalmente la tensión desaparece cuando el stress es aliviado. Las tensiones crónicas, sin embargo, persisten después que el stress provocador haya sido eliminado, bajo la forma de una actitud inconsciente del cuerpo o de un grupo de músculos”.<sup>6</sup>*

Comprobaciones estas que afectan a la salud humana en general, y a la salud laboral en particular, es claramente demostrativa de la importancia de aprender, e implementar en las empresas un herramental sencillo de comprender, que una vez adquirido por sus colaboradores, aportará a su desarrollo autónomo, al punto de poder convertirse en sus propios coach, y a un costo casi cero, o cero, constituyéndose en una verdadera instancia superadora a todo lo conocido y utilizado hasta el presente.-

---

<sup>6</sup> Lowen, Alexander –Lowen, Leslie. The Way To Vibrant Health. A Manual Of Bioenergetic Exercises. 2010. P. 11

## CAPITULO II. MARCO TEORICO

Dijimos en la síntesis que este trabajo reconoce como marco teórico a la Administración de Recursos Humanos, y dentro de ella se ciñe al Subsistema Capacitación y Desarrollo.-

### II. 1. QUE ES LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Cuando hablamos de recursos humanos, admitimos una generalidad de convenciones por las que se arriba a comprender que recursos humanos designa al trabajo que hacen las personas dentro de las organizaciones, sean estas económicas o no.

Desde un enfoque hermenéutico<sup>7</sup>, son los recursos vivos que aportan los humanos, los que aplicados a los restantes recursos convierten, transforman y hacen crecer una organización, de la naturaleza que esta se trate.

En el terreno de la administración de empresas, se usa habitualmente la expresión administración de recursos humanos, aunque es importante

---

<sup>7</sup> El término hermenéutica proviene del verbo griego ἐρμηνεύειν (*hermeneueien*) que significa *interpretar, declarar, anunciar, esclarecer*, traducir. Significa que alguna cosa se vuelve *comprensible* o se *lleva a la comprensión*. Se considera que el término deriva del nombre del Dios griego Hermes, el mensajero, al que los griegos atribuían el origen del lenguaje y la escritura y al que consideraban patrono de la comunicación y el entendimiento humano.

La hermenéutica moderna incluye comunicación tanto verbal como no verbal así como semiótica, presuposiciones y pre comprensiones.

La necesidad de una disciplina hermenéutica está dada por las complejidades del lenguaje, que frecuentemente conducen a conclusiones diferentes e incluso contrapuestas en lo que respecta al significado de un texto. La hermenéutica intenta descifrar el significado detrás de la palabra y, con ello, intenta la exégesis de la razón misma sobre el significado. A veces exégesis y hermenéutica son empleados como términos sinónimos, pero hermenéutica es una disciplina más amplia que abarca comunicación escrita, verbal, y no verbal. La exégesis se centra principalmente en los textos. Hermenéutica, como sustantivo singular, se refiere a un método particular de interpretación

aclarar que, en rigor de verdad, es imposible administrar recursos humanos, lo que está claro, es que sin el factor humano, no es posible el desempeño y la administración de ninguna organización; por lo que resulta más ajustado decir, en todo caso, que “se administra con los recursos humanos”, lo que queda acabadamente expresado por George Bohlander al decir: *“El termino Recursos Humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización junto a otros recursos como el dinero, los materiales y la información. Otros términos como capital humano y activos intelectuales tienen en común que la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización. Las organizaciones exitosas son proclives a reunir diferentes tipos de personas para lograr un propósito común. Esta es la esencia de la Administración de Recursos Humanos (ARH).”*<sup>8</sup>

Es por ello que dentro de las funciones de la Administración de Recursos Humanos, quedan comprendidas la gestión, o administración de cuestiones vinculadas al desempeño humano, que hacen a la estrategia de las organizaciones, las que llevadas adecuadamente definen el desarrollo de las mismas. Cuestiones como la selección de las personas, la retención dentro de las organizaciones a lo que se considera los activos intangibles, la formación y el desarrollo de dichos activos, etc.

Según el enfoque organizacional, este desempeño se ha entendido como el cumplimiento de distintas responsabilidades, que en algunos casos aluden a aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos.

En organizaciones que apuntan a la ampliación de sus ventajas

---

<sup>8</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos.p.4 .2008

competitivas, y enfocan su crecimiento a través del desarrollo de estrategias, por ejemplo, vinculadas al campo de la investigación y desarrollo, la administración de los Recursos humanos, abarca además de los conceptos ya mencionados, aspectos de la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional, estrechamente engarzadas en el ámbito de la selección de valores intelectuales, engrandecimiento a través de la formación, de estos valores, y el cuidado y retención de los mismos, por todo lo que representa en una organización, obtener, enriquecer y sostener este capital intangible que son las personas.

Podemos por tanto concluir que, al buscar explicar que es la Administración de Recursos Humanos, necesitamos decir que se trata de un constructo cultural, que engloba distintos contenidos, pero que en todos los casos, estamos hablando de aquellos resultados que podemos lograr organizacionalmente, a través del aporte que los humanos hacen a un objetivo común, coordinado y dirigido en una organización.-

## II.2. IMPORTANCIA ESTRATEGICA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Hablábamos en la introducción de este trabajo, de las fuerzas impulsoras del cambio, y mencionamos entre algunas de ellas a la globalización.-

Si bien globalización es lo que hemos utilizado como termino más usual, y con el estamos indicando un proceso de “mundialización” de las relaciones humanas, proceso abierto gracias *“a la gran revolución electrónica que hace posible la superación de las barreras tiempo y espacio, que dificultaban la comunicación interhumana, ... fenómeno que influye ...sobre la suerte de todos los seres humanos, independientemente del país o continente que habiten, un fenómeno en pleno desarrollo puesto que se trata de un proceso que abarca todas las esferas de la vida en un grado cada vez mayor, la política, la economía, la cultura”*<sup>9</sup>; la globalización es un proceso de muy antigua data.

No obstante ello, *“puesto que la denominada globalización lleva al límite el factor desterritorialización, rompiéndose con ello la unidad nacional y generándose así una espacialidad distinta, no solo desde un punto de vista geográfico ya que afecta a niveles amplios como puede ser la propia percepción sensitiva del género humano, que conduce al individuo a dislocar su propia subjetividad. Es decir, estamos pasando a lo que Jacques Demorgon denomina una cultura informacional-mundial”*<sup>10</sup>.

Dentro de esta cultura informacional-mundial que traspone cualquier límite hasta ahora conocido, por ella, con ella y dentro de ella, afortunadamente

---

<sup>9</sup> Riszard Kapuscinski. “El mundo global en cada aldea” El País digital. 28/01/2001

<sup>10</sup> Cuenca Montesino, Aspectos Interculturales de la Negociación Franco-española. Memoria de Master.2001. P. 21

los cambios han traído mayores y mejores comprensiones sobre esta cuestión que Nathaniel Branden sintetizaba al decir: *“La mente ha sido siempre nuestro instrumento básico de supervivencia”*.<sup>11</sup>

Durante una buena parte de nuestra historia, este hecho no se ha dimensionado acabadamente; pero esto ya es agua pasada.

La importancia estratégica de la Administración de Recursos Humanos, encuentra una de sus explicaciones, en que a raíz de esta concepción, que concede mayor valoración al conocimiento, la información, la creatividad y su producto, la innovación; el mundo de los negocios enfoca prístinamente al desempeño humano como fuente de riquezas y ventajas competitivas.

Es esta línea de pensamiento la que ha puesto a las organizaciones y a sus personas detrás del reto de adquirir conocimientos y técnicas adecuadas, comprometiéndose en una vida de aprendizaje continuo, reconociendo que la maximización de resultados organizacionales se obtiene a través del trabajo en equipo, todo lo cual requiere interactuar con otras personas, no ya en un ámbito estrecho, y de manera circunstancial, sino en el mundo globalizado y de manera habitual.

La importancia estratégica de la Administración de Recursos Humanos, enraíza en la necesidad de *“Colaborar eficazmente con otras personas, lo que supone la capacidad de comunicación escrita y oral, capacidad de participar en relaciones no contradictorias, la comprensión de cómo llegar al consenso mediante el toma y daca, y la disposición de asumir liderazgos y motivar a los colaboradores cuando es necesario”*<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Branden, Nathaniel. Los Seis Pilares de la Autoestima. 1995. P. 270

<sup>12</sup> Branden, Nathaniel. Los seis pilares de la autoestima. P. 270, 271. 1995

En síntesis, hablamos de capacidad de gestión, y de respuesta adecuada al cambio, lo que implica *capacidad de pensar por uno mismo, sin lo cual la innovación y la creación serían imposibles*.<sup>13</sup>

Tal cual los hechos, podemos afirmar que la organización exitosa del presente y del futuro, es ante todo una organización de aprendizaje continuo, ya que solo el aprendizaje continuo potencia al Recurso Humano, y es reconocidamente, el Recurso Humano el activo más elástico en cuanto a capacidad de desarrollo, de allí su importancia estratégica para las organizaciones.-

Así lo señalan George Bohlander y Scott Snell, al decir *“Uno de los clichés respecto a los informes anuales de las empresas es que suelen proclamar: “Las personas son nuestro activo más importante”...Pero la idea permanece sólo como una premisa para la acción hasta que se pone en práctica.... Para hacerlo es necesario entender algunos de los sistemas y procesos de las organizaciones que vinculan la administración de los recursos humanos con la administración estratégica”*.<sup>14</sup>

Dado que la planeación estratégica incluye al *“conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y las estrategias de la organización”*<sup>15</sup>, es fundamental para las empresas que se proponen obtener los más altos resultados, entrelazar la programación de recursos humanos con la administración estratégica, asumiendo lo que relativo a la importancia asignada a la Administración de Recursos Humanos, estos mismos autores apuntan: *“En una encuesta reciente realizada por USA Today y Deloitte & Touche, en Estados Unidos, casi 80 por ciento de los*

---

<sup>13</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos.p.50 .2008

<sup>14</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. *Ibíd.* Anterior.p.50 .2008.

<sup>15</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. *Ibíd.* Anterior.p.50 .2008

*ejecutivos de corporaciones afirmó que la importancia de los Recursos Humanos en sus empresas ha aumentado de manera sustancial durante los 10 últimos años, y dos tercios señalaron que hoy en día se considera que los gastos en Recursos Humanos son una inversión estratégica y no solo un costo que se requiere minimizar”.*<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos.p.50 .2008

### II.3. HISTORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Desde la segunda guerra mundial en adelante, se han registrado importantísimos cambios en la economía internacional.

Entre alguno de estos múltiples cambios, señalamos:

- Aparición de una economía global de competencia sin precedentes, un reto permanente al ingenio humano y la creatividad.
- La transición de una economía manufacturera a una economía de la información, lo que produjo un tránsito de la necesidad de trabajadores manuales o “de cuello azul”, término que se utilizaba para designar a los individuos que formaron la parte más baja de la jerarquía de las empresas; en particular con frecuencia señala a ejecutantes de tareas manuales- obreros cuyo uniforme es el típico mono de color azul, en oposición a los llamados cuellos blancos, que fundamentalmente englobaban a dirigentes y otros cuadros superiores administrativos y técnicos, *a trabajadores con aptitudes verbales, matemáticas y sociales avanzadas.*<sup>17</sup>
- El vertiginoso y permanente desarrollo del conocimiento humano, creación constante de nuevas tecnologías, productos y servicios que responden a necesidades cambiantes y crecientes sin cesar.

Desde que Frederick Taylor<sup>18</sup> sentó las bases para implementar la producción científica del trabajo, se produjo uno de los puntos de inflexión en la historia

---

<sup>17</sup> Branden, Nathaniel. Los seis pilares de la autoestima. P. 254. 1995

<sup>18</sup> Taylor, Frederick Winslow: (Germantown, Pennsylvania, 1856 - Filadelfia, 1915), ingeniero norteamericano que ideó la organización científica del trabajo. Procedente de una familia acomodada, Frederick Taylor abandonó sus estudios universitarios de derecho por un problema en la vista y a partir de 1875 se dedicó a trabajar como obrero en una de las empresas industriales siderúrgicas de Filadelfia.

de los Recursos Humanos que resulta interesante analizar en esta etapa, por cuanto demuestra que desde el siglo XIX, el trabajo en equipo, manifestó su relevancia a la hora de obtener mejores resultados, potenciando el producto de la capacidad de un individuo separadamente.

Fue Taylor, quien sabiendo rodearse de un equipo de trabajo, pudo con ayuda de este, desarrollar sus métodos, completando sus innovaciones organizativas con descubrimientos puramente técnicos (como los aceros de corte rápido, en 1900).

En las primeras etapas del desarrollo de los negocios el jefe manejaba todo lo necesario para dirigir su negocio, utilizaba la fuerza de sus trabajadores para la realización de tareas que no requerían mayormente de preparación para poder cumplir su labor, y aún desde la innovación de Taylor se pudo contratar a personas que no necesitaban ni siquiera saber leer y escribir.

---

Su formación y su capacidad personal permitieron a Taylor pasar enseguida a dirigir un taller de maquinaria, donde observó minuciosamente el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar los metales. Y fue de esa observación práctica de donde Frederick W. Taylor extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrándolas estrictamente y exigiendo a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo.

Este análisis del trabajo permitía, además, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. La tradición quedaba así sustituida por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad.

Se hizo ingeniero asistiendo a cursos nocturnos y, tras luchar personalmente por imponer el nuevo método en su taller, pasó a trabajar de ingeniero jefe en una gran compañía siderúrgica de Pennsylvania (la Bethlehem Steel Company) de 1898 a 1901. Publicó varios libros defendiendo la «organización científica del trabajo» (el principal fue *Principios y métodos de gestión científica*, 1911).

La organización científica del trabajo o *taylorismo* se expandió por los Estados Unidos desde finales del siglo XIX, auspiciada por los empresarios industriales, que veían en ella la posibilidad de acrecentar su control sobre el proceso de trabajo, al tiempo que elevaban la productividad y podían emplear a trabajadores no cualificados (inmigrantes no sindicados) en tareas manuales cada vez más simplificadas, mecánicas y repetitivas.

Eso es explicativo del motivo por el cual la reflexión y la toma de decisiones se llevaban a cabo en la cabeza de la jerarquía, trasladándose en sentidos descendente por la cadena de mando.

El buen trabajador, era entonces valorado por el cumplimiento de su única responsabilidad, aplicar prolijamente sus instrucciones.

La estructura jerárquica tenía un formato lineal, a imagen y semejanza de la estructura militar, recordemos que Andrew Carnegie<sup>19</sup>, al crear la primera siderurgia moderna, entre 1865 y 1870, envió a su hombre de confianza a estudiar la organización y la comunicación del ejército prusiano, lo que sirvió de base, a muchos de los principios de su industria, los que fueron luego usados como modelos para similares empresas sobre finales del siglo XIX, perviviendo hasta bien avanzado el siglo XX.-

Observemos que estos dos notables hombres, uno autodidacta Carnegie, el otro formado en base a un especial esfuerzo, Taylor, estudiaba de noche y

---

<sup>19</sup> Andrew Carnegie. Empresario americano (Dunfermline, Escocia, 1835 - Lennox, Massachusetts, 1919). Procedía de una familia pobre que emigró a Estados Unidos en 1848. Tuvo una educación autodidacta, al tiempo que se ganaba la vida en oficios duros e iba ahorrando para adquirir participaciones en pequeños negocios de su ciudad, Pittsburgh. En 1865-70 hizo una primera fortuna negociando con bonos de compañías ferroviarias y con productos siderúrgicos. Luego se concentró en la fabricación de acero, invirtiendo a pesar de la «gran depresión» de 1873, hasta dominar el sector hacia 1880.

Carnegie representa, el prototipo del «hombre hecho a sí mismo», ideal humano típicamente norteamericano que sólo era posible en aquel contexto histórico de mercado libre, prácticamente sin impuestos ni regulaciones.

Las empresas de Carnegie siguieron creciendo en los años ochenta de la mano de su socio H. C. Frick, quien le hizo comprender la necesidad de la integración vertical: además de la mayor parte de la siderurgia de Pennsylvania, adquirió minas de hierro, navieras y ferrocarriles, adaptándose así a las nuevas tendencias monopolistas que se impusieron en la economía de finales del siglo XIX.

No obstante, rehusó llegar a acuerdos de reparto de mercado entre las grandes compañías, en defensa del viejo ideal del capitalismo competitivo. Esta postura le enzarzó en una desafortunada “guerra” con el poderoso grupo de J. P. Morgan, que le llevo a extender sus actividades hacia el oeste del país y a nuevos sectores, formando la U.S. Steel Corporation (1901). Derrotado, vio como el grupo era adquirido por sus adversarios; pero ello le permitió dedicarse por completo a sus actividades filantrópicas y de mecenazgo, iniciadas años atrás, equipó bibliotecas públicas e instituciones educativas, financió expediciones arqueológicas, creó museos, salas de conciertos y centros de investigación, así como una organización para luchar por la desaparición de las guerras.

trabajaba de día, casi coetáneos, y viviendo en un mismo país, Estados Unidos, manifestando ambos intereses similares, no trabajaron juntos ni pudo el uno, tomar la experiencia del otro, ni aun estando a 400 millas- 640 km, uno en Massachusetts y el otro en Pennsylvania.

Cuando Carnegie entiende que necesita estudiar una organización, toma como modelo el ejército prusiano, y envía a su hombre de confianza a estudiar la metodología desarrollada por los europeos, en Prusia<sup>20</sup>; la distancia que hoy se recorren en 6 horas de viaje en coche, era casi imposible de acortar, por tratarse de estados que no tenían intercomunicación vía terrestre; pero lo más significativo es el costo de hacer y pagar un viaje por mar, con el tiempo que demora llegar desde América del norte a Europa, todo esto, porque a finales del siglo XIX, aun no existía el avance comunicacional que se desarrolla a partir de la segunda guerra mundial .

Siendo todo producto del ingenio humano, no puede entenderse que provenga de generación espontánea, ni sea producto de un instante de iluminación individual, empero, es desde la culminación de la segunda guerra mundial, en que los cambios experimentados complejiza la organización de los negocios, y cambia sustancialmente las necesidades en materia de estudio, y trabajo con Recursos Humanos, desde entonces hasta el presente, se fue haciendo imprescindible la integración de especialistas, y expertos de todo tipo sincronizados, trabajando en una atmosfera colegiada más que jerárquica, donde la competencia interpersonal, es la clave del éxito.-

---

<sup>20</sup> Prusia: reino alemán y estado histórico nacido de la unión del Ducado de Prusia y el Margraviato de Brandeburgo (Brandeburgo-Prusia). Parte fundamental de la historia de Alemania y de Europa, desde su fundación como reino fue una de las grandes potencias del continente. El Estado prusiano alcanzó su mayor hegemonía durante los siglos XVIII y XIX. En el año 1701 Prusia pasó a ser oficialmente el Reino de Prusia durante el reinado de Federico I de Prusia, con capital en Berlín, centro neurálgico de la región de Brandeburgo. El canciller Otto von Bismarck, primer ministro prusiano desde 1862 hasta 1873, y desde 1873 a 1890, incluiría a Prusia en su concepto de Gran Alemania, del que más tarde surgirían la Confederación Alemana del Norte (1866) y el Imperio alemán (1871), de los que Prusia fue el eje político y económico. En el año 1918 tuvo lugar la abdicación del último rey prusiano, Guillermo II, lo que provocó que la nobleza perdiera su poder y se aboliera la monarquía. Prusia desapareció oficialmente en el año 1947, al término de la Segunda Guerra Mundial

Tal como lo señala Cuenca Montesino<sup>21</sup> en su memoria de Master, el fenómeno al que se ha dado en llamar globalización, no es un fenómeno moderno, refiriéndose a él nos dice: *estos hechos ya vieron la luz hace 150 años fecha en la que Karl Marx y Frederick Engels explicitaron los cambios que empezaban a manifestarse en la sociedad moderna citando lo dicho por ambos autores del manifiesto comunista: La industria ha creado el mercado mundial...Las antiguas industrias nacionales son suplantadas por industrias nuevas cuyos.... Productos no solos se consumen en propio país, sino en todas las partes del globo. En lugar de las antiguas necesidades ... surgen necesidades nuevas que reclaman para su satisfacción productos de los países más apartados y de los climas más diversos.-*

Al solo efecto de comparar tiempos y decires, recordemos que la obra citada por Cuenca Montesino, “El Manifiesto Comunista” fue publicado en 1.848.

En última instancia, cabría decir, que la historia de los Recursos Humanos, es la historia del desempeño humano, tan vieja y tan larga, cuan larga y vieja es la historia del hombre; que a lo largo de toda su existencia en el planeta, ha ido mutando en sus búsquedas y hallazgos para resolver la esencial cuestión de la sobrevivencia, marcando puntualmente mojones que la fueron llevando hacia lo que vivimos con mucho mayor rapidez, en las últimas generaciones, orientándonos hacia una cultura urbana con base esencialmente tecnológica.

La Administración de Recursos Humanos viene produciendo cambios adaptativos, en los términos a los que estamos habituados a experimentar ya desde hace un buen tiempo, al respecto George Bohlander, y Scott Snell, nos dicen: *“La organizaciones están haciendo reingeniería en ellas mismas en un intento por ser más efectivas.*

---

<sup>21</sup> Cuenca Montesino. Aspectos Interculturales de la Negociación Franco-española. Memoria de Master.2001. P. 20

*Empresas como Samsung<sup>22</sup>, United Technologie<sup>23</sup>, Sports Authority<sup>24</sup>, están fragmentándose en unidades más pequeñas, y haciéndose más planas. Están poniendo énfasis en lograr una escala más pequeña, menos jerárquica, menos niveles y unidades de trabajo más descentralizadas. A medida que avanza la reorganización, los gerentes quieren empleados que operen de forma más independiente y flexible para satisfacer las demandas de los clientes. Con este fin requieren que quienes tomen las decisiones sean las personas que estén más cerca de la información y que se relacionen de manera directa con el producto o servicio entregado. El objetivo es desarrollar puestos y unidades básicas de trabajo que sean tan adaptables como para prosperar en un mundo que está cambiando con rapidez<sup>25</sup>.*

Nótese que esta necesidad que marca el mercado, es exactamente lo contrario a lo buscado desde fines del siglo XIX hasta mediados del siglo XX, y en todo el tiempo sucesivo hasta la actualidad.

Desde inicio de la década del 80, los empresarios se preguntan crecientemente, cómo hacer para fomentar la creatividad y la innovación, en respuesta a ello, surgen planteamientos de asociar aumentos retributivos a la adquisición de nuevas aptitudes y conocimientos, lo que relaciona a la

---

<sup>22</sup> Grupo Samsung: traducido literalmente «tres estrellas», es el chaebol más grande de Corea del Sur, goza de gran reconocimiento a nivel mundial, es líder mundial en diversas ramas de la industria electrónica; comenzó como una compañía exclusivamente de exportaciones en 1938. Chaebol: conglomerado empresarial, o conjunto de empresas, que tienen una serie de negocios cada una, no necesariamente relacionados entre sí.

<sup>23</sup> United Technologies Corporation (UTC), es un conglomerado multinacional estadounidense con sede en Hartford, Connecticut. Se dedica a la investigación, desarrollo y fabricación de productos de alta tecnología, tanto para el sector militar, con la fabricación de motores de avión, como para el sector civil, con la fabricación y desarrollo de pilas de combustible, HVAC, ascensores, sistemas de seguridad o escaleras mecánicas.

<sup>24</sup> Sports Authority: cadena americana de artículos deportivos minoristas. Tiene su sede en Englewood, Colorado, opera más de 460 tiendas en 45 estados de Estados Unidos y Puerto Rico bajo el mismo nombre.

<sup>25</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos. 2008 P.142.

necesidad de un flujo constante de innovación, cultivando una disciplina de aprendizaje permanente en lo tecnológico y en lo aptitudinal, a la política de gratificaciones de las organizaciones.-

El pensamiento humano ha virado en ciento ochenta grados, “(...) Hace más de 30 años, William Ouchi<sup>26</sup> intentó suturar la escisión abierta por la concepción taylorista del trabajo entre la eficacia productiva y la cultura y el ambiente empresariales. Asoció ambos conceptos, enfrentados durante décadas, en la famosa “Teoría Z”. Ouchi sostenía que hay que plasmar en la empresa los vínculos que las personas guardan entre sí en otros contextos vitales, como el entorno familiar y la amistad: compañerismo, ayuda desinteresada, cooperación, buen humor, conocimiento mutuo, sinceridad y compartir penas y alegrías. El resultado: la hospitalidad sustituye a la agresividad, y el estrés no se genera gratuitamente. Obviamente, el trabajo no disminuye, tampoco su exigencia; sin embargo, la satisfacción de las personas se multiplica y también la eficacia de sus acciones. Un enfoque de lujo que hoy es necesidad perentoria para una vida corporativa digna de tal nombre (...) Nuestro mundo se ahorraría muchas patologías médicas y sociales si reconociese que la persona es indivisible: no puede pensar, sentir y actuar de modo antagónico, según se encuentre entre colegas-competidores del trabajo o entre amigos y familiares (...) Es necesario ser originales al repensar nuestras prácticas de dirección de personas: ir al origen

---

<sup>26</sup> Ouchi, William, 1943 Honolulu, Hawái, Estados Unidos. Experto norteamericano hijo de padres japoneses, escribe en 1981 lo que denomina la “Teoría Z”, que supera los planteos de la teoría X o la teoría Y de Douglas Mc Gregor; estableciendo que las teorías japonesas de administración también son aplicables en Estados Unidos, constatando que empresas líderes norteamericanas la utilizan, entre otras Hewlet Packard. La “Teoría Z” se estructura en torno a la concepción holística del hombre. La palabra *holismo* proviene del vocablo griego (*yólos*) que significa *todo, totalidad*. La holística considera cada sistema como un todo en que sus partes se encuentran integradas, el que es mucho más que la simple suma de sus partes, concepción que enfoca al sinergismo de las partes por encima de la individualidad de ellas. La “Teoría Z” asentada en la confianza de que las personas actúan de manera natural correctamente promueve el autocontrol; la intimidad derivada de la concepción holística, preconiza que las relaciones deben ser abarcativas a la totalidad del ser humano e íntimas, en lugar de ser restrictiva a considerar a las personas, meros trabajadores; sostiene que cada empleado es diferente a cualquier otro y por tanto debe ser tratado con sutileza en su particularidad. (No existen huellas digitales iguales entre las seis mil millones de personas que habitan el planeta).-

*de que es y cómo se comporta el único protagonista de la empresa del siglo que vamos a estrenar (...)*<sup>27</sup>”.

Véase también a este respecto, el enfoque que pone a su trabajo bioenergético Alexander Lowen<sup>28</sup>, cuyas premisas sostienen que *“Nadie existe separado de su cuerpo. No existe ninguna forma de existencia mental independiente de la existencia física de una persona”*; *“La palabra emoción, connota movimiento y por lo tanto tiene una implicación física y mental”*, *“Crear es el resultado de una actividad mental, pero la fe está arraigada en los profundos procesos biológicos del cuerpo”*.<sup>29</sup>

En Córdoba, Argentina, se observa claramente la aplicación de esta teoría en la empresa “Tarjeta Naranja”, que además ha incluido en su sistema financiero el renombrado “Plan Z”; implementando en su administración los

---

<sup>27</sup> “Amigos y rivales en la empresa”. Guido Stein. Versión electrónica del diario Expansión y empleo. [Http://www.expansionyempleo.com/2000/12/29columnista50.html](http://www.expansionyempleo.com/2000/12/29columnista50.html). Lo resaltado en negrita es propio, para indicar la referencia a la importancia del Recurso Humano en la Administración del siglo XXI

<sup>28</sup> Lowen, Alexander: Nueva York, 23/12/1910; New Canaan (Connecticut), 28/10/2008. Médico y psicoterapeuta estadounidense, conocido principalmente por sus estudios sobre análisis bioenergético. Estudió con Wilhelm Reich desde 1940 a 1952, año en el que empezó a dedicarse a la práctica profesional de la psicoterapia, y en 1956 fundó el Institute for Bioenergetic Analysis. También fue conferenciante, profesor y formador de psicoterapeutas. Cursó primero estudios de derecho en la Brooklyn Law School y posteriormente estudios de medicina en la Universidad de Ginebra donde se doctoró en Medicina en 1951. En 1940 entró en contacto con Wilhelm Reich, el cual ya se encontraba instalado en Estados Unidos e impartía cursos sobre análisis del carácter. Después de un periodo de trabajo con Wilhelm Reich empezó, en colaboración con John Pierrakos, su propia forma de terapia psicocorporal, **el análisis bioenergético, conocido a veces como bioenergética**. En 1956 con sus primeros colaboradores, entre los que se encontraba Alice Khan Ladas (*El punto G* (2000)), fundó el International Institute for Bioenergetic Analysis con el objetivo de garantizar la formación de Psicoterapeutas Analistas Bioenergéticos. Bastante antes de conocer a Reich, **Lowen ya se había sentido atraído por la relación existente entre mente y cuerpo, tema sobre el que había investigado con interés**. Según afirma, dicho interés se debía a su propia experiencia en las actividades físicas deportivas y en la calistenia, o técnica gimnástica destinada al desarrollo muscular. Durante los años treinta se dedicó a estudiar a fondo la teoría de la Euritmia de Jacques Dakroze y la Relajación Progresiva de Jacobson. Todo ello corroboró su fuerte convicción de que **el hombre podía influir en sus actitudes mentales si trabajaba de forma sistemática y con métodos adecuados su propio cuerpo**.

<sup>29</sup> Lowen, Alexander: “La Depresión y el Cuerpo”. 1982. P. 8 y 9

principios reconocibles en las empresas japonesas: forman relaciones inclusivas, otorgando a sus integrantes respaldo social y ámbito de descarga necesaria, a la obtención de estabilidad emocional, observando especialmente aquello que sostiene Nathaniel Branden al decir: *“La organización exitosa del futuro será ante todo una organización de aprendizaje. Igualmente puede decirse que será una organización orientada a la autoestima.”*<sup>30</sup>

Mientras los hombres habiten el planeta, habrán nuevas tendencias adaptativas a la dinámica de sus necesidades, en este siglo XXI que despunta búsquedas, encontrar respuestas para desarrollar y utilizar el talento de las personas a su máximo potencial, permanece a la orden del día, y por lo visto, una importante cantidad de experiencias demuestran que la aplicación de la teoría Z, es una de las tendencias, hacia la que marcha la historia de la Administración de Recursos Humanos.

---

<sup>30</sup> Branden, Nathaniel. Los seis pilares de la autoestima.1.995. P. 273

## II.4. FUNCIONES DE LAS AREAS DE RECURSOS HUMANOS

Según George Bohlander y Scott Snell, en su "Administración de Recursos Humanos" 14ª Edición, Cengage Learning Editores S.A. D.F. México. 2008, las funciones específicas<sup>31</sup> del área de Recursos Humanos pueden separarse y diferenciarse en:

1. Consejo y Asesoría: El Gerente de RRHH actúa habitualmente como asesor interno para supervisores, gerentes y ejecutivos, usando para la toma de decisiones su conocimiento de políticas internas, contratos de trabajo, prácticas anteriores, autoridad corporativa y ética, y necesidades de los empleados, así como tendencias externas, información económica y laboral, nuevos asuntos legales y de regulaciones, etc.
2. Servicios: Entre otros servicios se encuentran el reclutamiento, selección, aplicación de pruebas, planeación y elaboración de programas de capacitación, atención a las preocupaciones y quejas de los empleados, colaborando con los gerentes y supervisores de línea en el logro de sus metas y el aumento de la productividad, usando en esta tarea su capacidad para colocarse en el lugar de cada uno de ellos, y su capacidad de comunicación.-
1. Formulación e implementación de políticas: Los responsables de Recursos Humanos proponen y redactan nuevas o revisan políticas pre existentes destinadas a solucionar problemas recurrentes o en previsión de los mismos. Trabajan en estas cuestiones monitoreando el desempeño de departamentos de línea siempre en atención a políticas, procedimientos y prácticas establecidas.

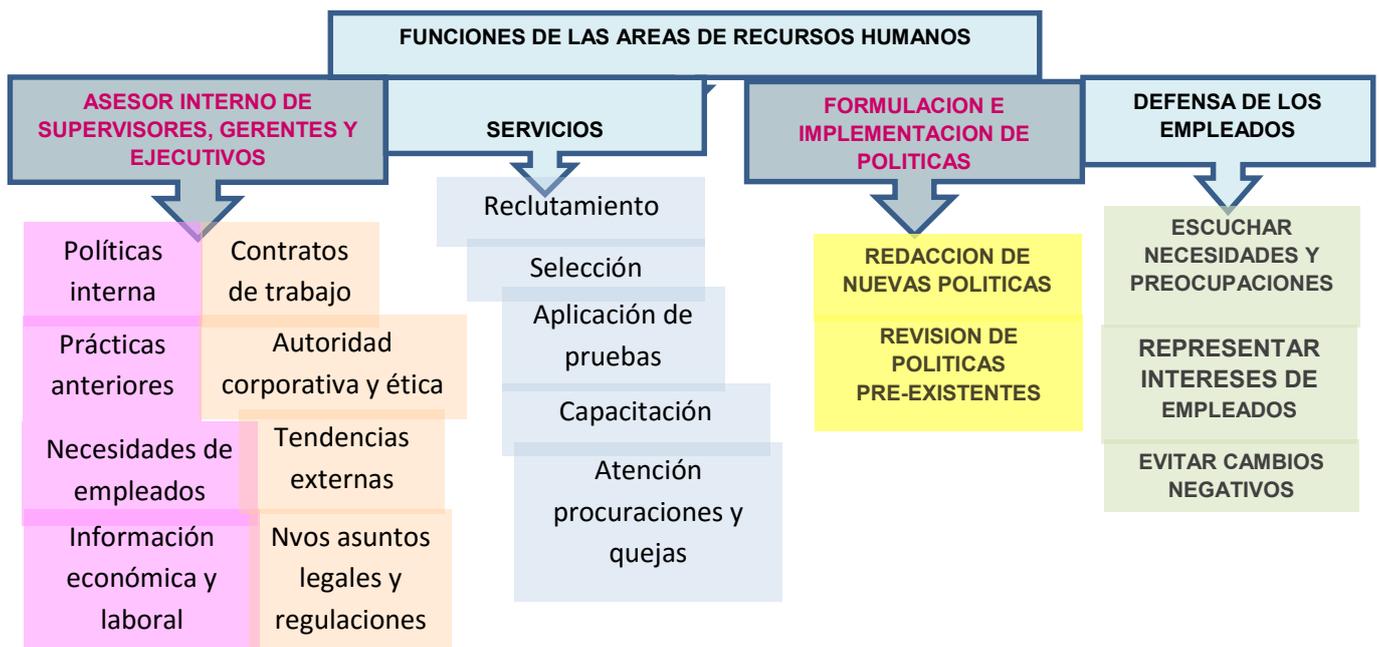
---

<sup>31</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. "Administración de Recursos Humanos". 2008. P. 33, Y 34.

2. Defensa de los empleados: Una de las funciones del área, es abogar por los empleados, escuchando sus necesidades y preocupaciones, representando sus intereses frente a gerentes, tendientes a evitar cambios negativos que interfieren con las actividades cotidianas.

En Síntesis, en los términos en que estudiamos la Administración de Recursos Humanos actualmente, la figura siguiente resume las funciones de las Áreas de Recursos Humanos:

**GRÁFICO N° 1**  
**FUNCIONES DE LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS**



Fuente: Elaboración propia

Complementariamente, y respondiendo a expectativas de asumir roles más amplios en la estrategia general de las organizaciones, muchos de ellos necesitan adquirir mayores competencias que pueden designarse como:

1. Dominio de los negocios
2. Dominio en los procesos de Recursos Humanos
3. Dominio del cambio
4. Credibilidad personal

**GRÁFICO N° 2**  
**FUNCIONES COMPLEMENTARIAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**



Fuente: Elaboración propia

Las denominadas funciones complementarias<sup>32</sup> son apoyatura de las funciones del Área de Recursos Humanos, en estos gráficos se visualiza que el dominio del cambio vincula las habilidades interpersonales, con las habilidades para la solución de problemas, los sistemas de recompensa con

<sup>32</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. "Administración de Recursos Humanos". 2008. P. 34 y 35.

la inventiva y creatividad; y todo el tiempo estamos hablando de comunicación y colaboración interpersonal, comunicación a través de generar confianza, a través de valores, relaciones personales que crezcan para posibilitar el trabajo en equipo, porque las actuales relaciones laborales no existen si no existe una fuerte colaboración; cerraremos esta punto, compartiendo en su totalidad lo que Alicia Kaufmann<sup>33</sup> dice en una parte de su obra: “Equipos de trabajo en la era de la conexión”:

*“Particularmente, en la era de la conexión, se necesita más que en ningún otro momento histórico redes de comunicación y equipos de trabajo. Pero esto no constituye simplemente agrupar personas de distintas especialidades. Se trata de un proceso mucho más complejo que nos remite a nuestras primeras experiencias emocionales en el seno de la familia.*

*En este ámbito se construye el entramado emocional y mental que es la base del edificio que conocemos por personalidad. Al integrarnos en equipos o*

---

<sup>33</sup> Kaufmann, Alicia: Catedrática Universidad, Doctora en Sociología por L'École des Hautes en Sciences Sociales de París y por la Universidad Complutense de Madrid. Licenciada en Sociología por la Universidad Nacional de Buenos Aires. Becaria de la Comisión Fullbright. Profesora visitante en la Universidad de Yale. Becaria de especialización en Liderazgo Salzburg Seminar. Actualmente es Catedrática de Sociología de las Organizaciones, Universidad de Alcalá (UAH). Presidenta de la Unidad de Género de AECOP. Vicepresidenta de la Asociación Madrileña de Sociología. Colaboradora en la materia transversal aprobada por el Consejo de Universidades sobre “Diversidad de género e igualdad en derechos”. Conferenciante a nivel nacional e internacional. Profesora visitante Sociología de las Organizaciones, Beca Fullbright, Universidad de Yale (1989-1990). Profesora Docencia e Investigación en Sociología, dedicación exclusiva, Universidad de Barcelona (1982-1984). Profesora Ayudante Sociología, dedicación exclusiva, Universidad de Barcelona (1980-1982). Profesora Encargada de Curso Nivel Sociología, dedicación plena, Universidad de Barcelona (1977-1979). Profesora Ayudante Cátedra de Comercialización, dedicación exclusiva, Universidad de Buenos Aires (1974-1975). Becaria Fullbright en dos ocasiones, una en la Universidad de Yale (1989-90), y otra en el Salzburg Seminar Concepts and Challenges on Leadership (1995) para especializarse en Organizaciones y temas de Liderazgo. Especialización en Desarrollo Organizacional. Modelo Tavistock. Londres (1988-89 y 2001-2002). En el verano de 2008 participó en la Universidad de Harvard en el Fourth Summer Seminar on Sociological and Political Research en el Real Colegio de la Complutense. Curso sobre The Seven Habits of Highly effective People. – Primer nivel: París, 15 a 17 de diciembre de 1998. – Segundo nivel: Formación como facilitadora. Covey Leadership Center. Utah, 2000. CNRS - París (1980-1982). Universidad Hebrea de Jerusalén. Israel (2004). En su producción científica figuran 22 libros y 75 artículos. Los más relevantes son: Gestión de las residencias de 3º edad, editada por Deusto. Líder global: en la vida y en la empresa (Universidad de Alcalá 1999), Construir equipos de trabajo en la era de la conexión (Universidad de Alcalá y Caja Madrid 2003, prologado por Amparo Moraleda, presidenta de IBM). Woman in management and Life cycle. Londres, Palgrave Mc Millan Coaching y Diversidad, en colaboración con Juan Carlos Cubeiro. (Lid 2008). Es coach ejecutiva y forma parte del Consejo de la revista Coaching y Mentoring, de la Universidad Politécnica de Madrid. Alt@ Dirección, Madrid, Lid 2009.

*quedarnos al margen de ellos se movilizan ansiedades pasadas que se reactivan en el presente, pero que no siempre se hallan en relación directa con los hechos actuales. Asimismo, las presiones del entorno con los incesantes cambios de la más diversa índole, requieren mentes ágiles y flexibles para adaptarse y lograr así optimizar su rendimiento.*

*Por todo ello, desde un enfoque socio analítico, pretendemos comprender en lugar de controlar personas y equipos para llevarlos a una situación de éxito sostenido.”<sup>34</sup>*

---

<sup>34</sup> Kaufmann, Alicia: Construir Equipos de Trabajo en la Era de la Conexión. 2003. P.

## II. 5. LA CAPACITACION

Escuchamos a menudo hablar de capacitación, formación, educación. ¿Son estos términos sinónimos? Es interesante saber cuáles son las diferencias, o cual es la sinonimia existente en estos términos.

Cuando nos referimos a capacitación mencionamos al proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan habilidades y destrezas, que permitan a la persona capacitada, un mejor desempeño en sus labores habituales.

El concepto de formación proviene de la palabra latina *formatio*. Se trata de un término asociado al verbo formar, que en una de sus múltiples acepciones significa otorgar forma a alguna cosa, concertar un todo a partir de la integración de sus partes. Actualmente, la noción de formación suele ser asociada a la “Capacitación”, sobre todo a nivel profesional.

Cuando hablamos de educación, nos referimos al proceso de transmisión de conocimientos y contenidos destinado a desarrollar todas las potencialidades de un individuo, proceso que suele relacionarse con la instrucción por medio de la acción docente. Educación es un término de origen latino *educatio, onis*, derivado de *educare*. *Educare* ‘educar’, ‘criar’, ‘alimentar’ se formó mediante el prefijo *ex-* ‘fuera’ y el verbo *ducere* ‘guiar’, ‘conducir’, originado en el indoeuropeo *deuk-*

Vemos pues, que no existe una sinonimia absoluta<sup>35</sup> entre estos tres términos, sino más bien, se trata de términos utilizables alternativamente, más

---

<sup>35</sup> Sinonimia absoluta: responde a términos intercambiables en cualquier contexto, por oposición a “Sinonimia relativa” que responde a términos no intercambiables, en función a los matices contenidos por cada uno. Según los lingüistas no existe sinonimia absoluta.

bien por usos y costumbres, para referir en algún caso a la instrucción formal cuando se habla de educación, y en otros casos, cual es el de la capacitación y la formación, estamos hablando de procesos consistentes en desarrollar habilidades y destrezas, en el que dos partes involucradas, el capacitador y el capacitando realizan acciones conjuntas, el primero es un guía, que acompaña y ayuda el tránsito del capacitando para alcanzar un grado superior al inicial, al finalizar su capacitación-formación.-

El término “Capacitación”, es usual en Estados Unidos, en tanto la “Formación”, especialmente la “Formación Profesional” es una terminología europea, ambas vinculadas a los estudios que una persona cursó, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal. Parte de esta educación suele ser obligatoria en muchos países y en general comprende los conocimientos necesarios para desenvolverse en la vida adulta.

Por formación profesional se entienden todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida, en la mayoría de países se le conoce como Educación y Formación Profesional, traducción al castellano de Vocational Education and Training (VET).

En muchos países la Formación Profesional es un sistema alternativo a la educación superior, constituyéndose en la opción más importante en la educación terciaria, los países de la OCDE<sup>36</sup> ya llegan a niveles

---

<sup>36</sup> (OCDE) **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos:** Organismo de cooperación internacional, compuesto por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. La OCDE fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette, en París (Francia). Los idiomas oficiales de la entidad son francés e inglés. En la OCDE, los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el

recomendables del 70% de los estudiantes egresados de la ESO (Educación secundaria obligatoria).

En este apartado, cuando hablamos de “Capacitación”, lo hacemos como sinónimo al término “Formación Profesional”, y en ambos casos, estamos refiriéndonos al desarrollo de habilidades y destrezas de los trabajadores.

*A este respecto, citamos lo que Bohlander y Snell comentan: “(...) La capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de estas competencias por los que ha convertido en parte de la columna vertebral de la implementación estratégica. (...) Los puestos que requieren poca habilidad son reemplazados con rapidez por puestos que requieren habilidades técnicas, interpersonales y de solución de problemas. Las tendencias hacia el empowerment, la administración de la calidad total, el trabajo en equipo y los negocios internacionales requieren que tanto los gerentes como los empleados desarrollen las habilidades que necesitan para manejar tareas nuevas y más demandantes”<sup>37</sup>*

Desde el punto de vista del enfoque de sistemas para la capacitación, “(...) La meta de toda capacitación, es contribuir a las metas generales de la organización. Los programas de capacitación se deben desarrollar con esto en mente. Los gerentes no deben perder de vista las metas y las estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación con base en estas. Por desgracia, muchas organizaciones nunca establecen el vínculo entre sus objetivos estratégicos y sus programas de capacitación. En lugar de eso, las

---

objetivo de maximizar su crecimiento económico, colaborar a su desarrollo y al de los países no miembros. Conocida como «club de los países ricos»,<sup>4,5</sup> la OCDE agrupa a países que proporcionaban al mundo el 70 % del mercado mundial y representaban el 80 % del PNB mundial en 2007.<sup>6</sup>

<sup>37</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. “Administración de Recursos Humanos” 2008. Pág. 294

*modas o “lo que sea que haga la competencia” pueden a veces ser los principales impulsores de la agenda de capacitación de una empresa (...).”<sup>38</sup>*

Es pues, evidente el reconocimiento internacional que la empresa de los tiempos de la globalización, hace de la importancia en capacitar, y formar a sus personas, en reconocimiento de que las organizaciones son sus integrantes, y de que el incremento de destrezas y habilidades es determinante de las posibilidades de crecimiento de las empresas.

Es la capacitación la que encamina la transición de la sociedad de la manufactura a la sociedad de la comunicación y la información, que sustituyó los músculos de brazos y piernas por “músculos cerebrales”.

Lo imprescindible en tiempos de “trabajadores del conocimiento” es capacidad de pensar, creatividad e innovación, capacidad de autonomía y pensamiento reflexivo, todo lo cual es logable en un marco de flexibilidad de elaboraciones, el camino más deseable que las empresas necesitan sea transitado por sus trabajadores, es el que orienta más a estimular la búsqueda de respuestas que proporcionar respuestas.

La evolución del conocimiento y el trabajo humano está mostrando la necesidad de transformar la gestión tradicional que resulta insuficiente, el quid de la hora es estimular y convencer en lugar de imponer, el centro de los interrogantes es como vencer las resistencias al cambio y volcarse de lleno en descubrir y desarrollar las dotes y virtudes de las personas. Cobrar consciencia de este tránsito es lo que marca la importancia de la colaboración, si hay algo que destaca en el avance de las teorías aplicables al campo de los Recursos Humanos, su Administración y Desarrollo Estratégico, es la certidumbre de obtener mayores y mejores resultados a

---

<sup>38</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. “Administración de Recursos Humanos” 2008. Pág. 295.

través de la sinergia generada en el trabajo de equipo, muy superiores al trabajo individual de cada hombre.

Las habilidades y destrezas necesarias de adquirir en equipo son las que acercan certeramente al desarrollo de:

- La creatividad.
- La flexibilidad.
- La velocidad de respuesta.
- La capacidad de afrontar el cambio.
- La capacidad de inventar y de reinventarse.
- La capacidad de sacar lo mejor de la gente

En el gráfico 3 “Habilidades para la capacitación de equipos”, se pueden observar habilidades necesarias para la capacitación de equipos; se vincula la dinámica del proceso con la dinámica de la conducta señalando aspectos relacionados a las habilidades de reunión y de presentación, manejo de información, todo lo que implica habilidades de comunicación entre los miembros; lluvia de ideas, lo que implica aceptación y consciencia de la diversidad; habilidades para la resolución de conflictos, lo que importa hablar de negociación exitosa de diferencias; establecimiento de metas y de normas, lo que conlleva inseparablemente, el desarrollo de confianza; todo lo cual converge hacia el funcionamiento de equipos efectivos, con funcionamiento sinérgico, redundado en beneficios de los equipos altamente efectivos.

### **GRÁFICO N° 3**

### **HABILIDADES PARA LA CAPACITACION DE EQUIPOS**

## HABILIDADES PARA LA CAPACITACION DE EQUIPOS



Fuente: George Bohlandery Kathy Mearthy, «How to Get the Most from Team Training», National Productivity Review, otoño 19661 pp25-35

Clase de funcionamiento a la que es posible arribar en tanto, los integrantes hayan aprendido el valor de la complementariedad, y a través de un proceso de comprensión conjunta, arriben por si mismos a la conclusión del valor de sus compañeros, aun cuando sus acciones partan de posturas y visiones diferentes entre sí; que involucra la aceptación de los integrantes entre sí.-

Al respecto es muy interesante conocer el relato que Stephen Covey hace en "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva". Paidós. 1997.: "(...) Después de la segunda guerra mundial, los Estados Unidos encargaron a David Lilienthal<sup>39</sup> encabezar la nueva Comisión de Energía Atómica. Lilienthal

<sup>39</sup> David Lilienthal nació en EE.UU. en 1899. Estudió leyes en la Universidad de Harvard, la cual le abrió muchas puertas por su visión y su manera de ser sencilla, práctica y futurista. A raíz de la 'Depresión' de 1929, asumió la presidencia Franklin Roosevelt, quien logró el imposible de sacar adelante a su país con su famoso 'New Deal', plan que desarrolló innumerables proyectos que

*reunió a un grupo de personas sumamente influyentes (celebridades por derecho propio), apóstoles, por así decirlo, de sus propios marcos de referencia.*

*Este grupo de individuos muy diversos tenía un plan de trabajo extremadamente pesado estaba impaciente por poner manos a la obra. Además la prensa los apremiaba. Pero Lilienthal dedicó varias semanas a crear una abultada cuenta bancaria emocional. Hizo que aquellas personas se conocieran entre sí, que conocieran sus intereses, sus esperanzas, sus metas, sus preocupaciones, sus antecedentes, sus marcos de referencia, sus paradigmas. Lilienthal facilitó el tipo de interacción humana que crea lazos entre las personas, y fue severamente criticado por dedicar tiempo a hacerlo, lo cual no se consideraba “eficiente”.*

*Pero el resultado neto fue que este grupo estableció una red de relaciones estrechas; cada miembro quedó abierto a los otros, en un conjunto muy creativo y sinérgico. El respeto entre ellos era tan alto que, si surgía un*

---

crearon millones de empleos, devolvieron la confianza ciudadana y revivieron la economía. Entre ellos, uno de los más importantes fue el de desarrollo del Valle del Río Tennessee, conocido como TVA, el cual tuvo como objetivo regular el caudal del río, mejorar su navegación, producir energía hidroeléctrica barata, modernizar la infraestructura, reforestar, convertir en fértil una tierra árida y desarrollar la agricultura y la industria para mejorar la calidad de vida de los habitantes de los 7 estados bañados por el río. Para dirigirlo nombró a Lilienthal. El TVA fue un éxito rotundo y aun hoy es considerado en EE.UU. como un ejemplo de lo que se puede hacer para promocionar el desarrollo. En 1951 Lilienthal fundó su propia empresa de consultoría y se enfocó hacia clientes extranjeros. Así llegó a Colombia. En 1954, gracias a la iniciativa vallecaucana, se fundó la CVC como entidad autónoma y apolítica. Se contrató como asesor a Lilienthal, quien se enamoró de la región al darse cuenta de su potencial y propuso como plan copiar lo hecho en el Valle del Tennessee, buscando el desarrollo económico del valle geográfico del río Cauca, generando energía, controlando las inundaciones, irrigando, aprovechando el uso de la tierra y protegiendo los recursos naturales para mejorar las condiciones socioeconómicas de los habitantes de los tres departamentos que lo conformaban. Aquí el éxito también fue rotundo. La CVC tenía un Consejo Directivo nombrado por el Presidente de la República que estaba formado por 2 gobernadores, un ministro, 2 delegados de la Presidencia y 2 de los gremios privados. El Consejo elegía al Director Ejecutivo. Para recalcar la seriedad, el profesionalismo y la estabilidad que existía, baste recordar que los doctores Bernardo Garcés, Henry Eder y Óscar Mazuera, quienes fueron los primeros directores ejecutivos, ocuparon el cargo por 10, 12 y 15 años respectivamente, entre 1954 y 1991, y que durante su gestión se ejecutaron obras tan importantes como el proyecto de protección contra inundaciones y drenaje de Aguablanca, el Distrito de Riego y Drenaje Roldadillo-La Unión-Toro, la Central del Alto Anchicayá, la Central Eléctrica de Salvajina y la electrificación rural de todos los municipios del Valle del Cauca. En 1993 vino la debacle y todo cambió. Se creó una asamblea formada por el gobernador y los alcaldes, la cual nombra al Consejo Directivo. La CVC se politizó y se volvió un fortín burocrático. En los últimos 19 años tuvo 9 directores debido a la politiquería, el desgreño administrativo y las ambiciones personales. Afortunadamente Lilienthal falleció en 1981, pues de no ser así, hoy habría muerto de tristeza al ver en qué se convirtió lo que antes fue un ejemplo para el mundo. El País.com. Fragmento artículo de opinión, titulado: Lilienthal y la CVC. publicado el 18/11/2011.

*desacuerdo, en lugar de oposición y defensa se producía un auténtico esfuerzo tendiente a la comprensión.*

*La actitud general era: “si una persona de su inteligencia, competencia y compromiso disiente de mí, debe de haber algo en su desacuerdo que yo no entiendo y que necesito entender. Usted tiene una perspectiva, un marco de referencia que yo necesito percibir”. Se desarrolló una interacción no protectora, y nació una cultura inusual. (...)<sup>40</sup>*

Compárese la actuación de Lilienthal al final de la segunda guerra mundial con el postulado de Edmund Burke, político que en el siglo XVIII sostenía (...) *“ningún grupo puede actuar con eficacia si falta el concierto; ninguno puede actuar en concierto si le falta confianza; ningún grupo puede actuar en confianza si no se halla ligado por opiniones, afectos e intereses comunes”* (...) <sup>41</sup>

De esta experiencia hay una conclusión obligada y significativa, el rol que juega la comunicación entre las personas. Es la comunicación la columna vertebral en la que se inserta y moviliza el sistema del trabajo posible de desplegar en equipo.

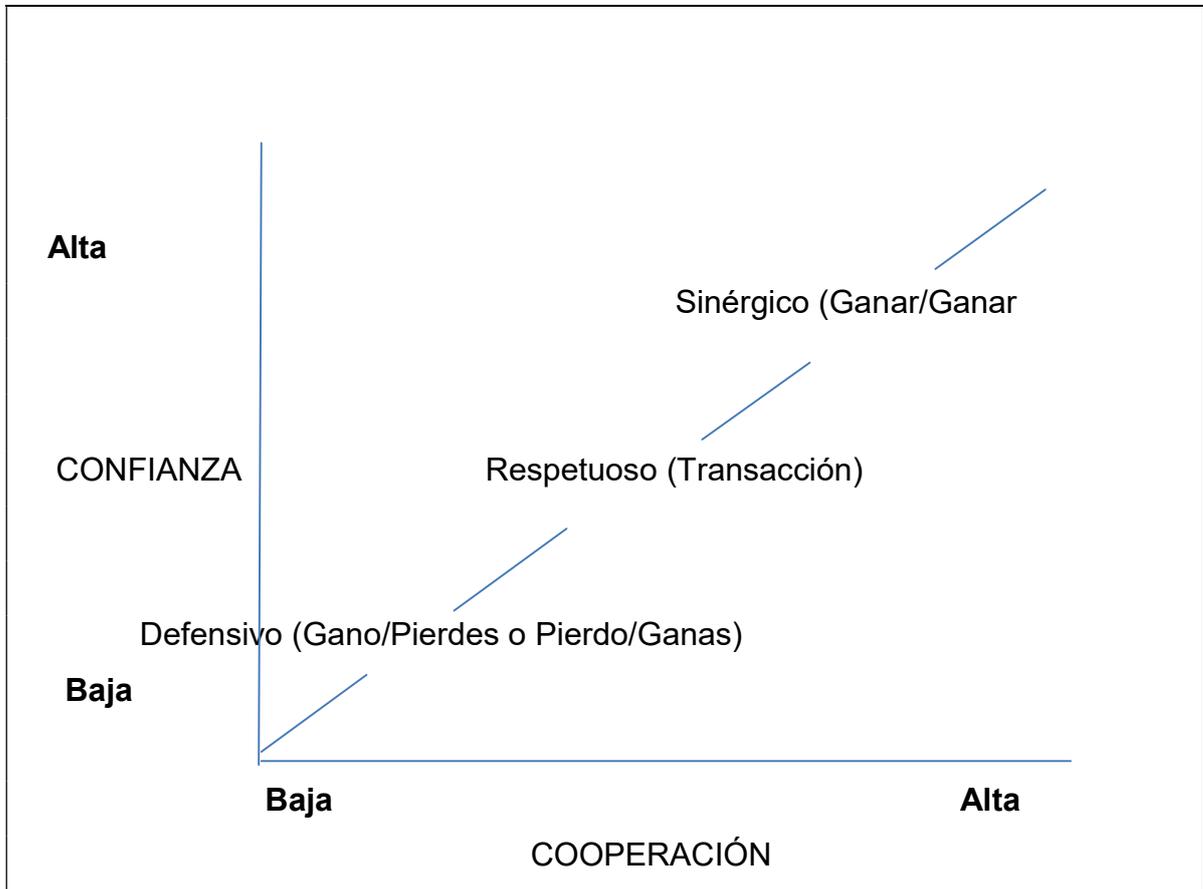
El gráfico N° 4, “Niveles de Comunicación”, muestra el resultado de la comunicación relacionando en un eje de coordenadas cartesianas, sus elementos vitales; configurando en el eje de las “X” la cooperación y en el eje de las “Y” la confianza; ambas cuestiones centrales en el desenvolvimiento de los equipos de trabajo.

---

<sup>40</sup> Covey, Stephen. Op. cit. 1997. P. 348, 349.

<sup>41</sup> “Amigos y rivales en la empresa”. Guido Stein. Versión electrónica del diario Expansión y empleo. [Http://www.expansionyempleo.com/2000/12/29columnista50.html](http://www.expansionyempleo.com/2000/12/29columnista50.html)

**GRAFICO N° 4**  
**Niveles de Comunicación**



Fuente: Covey, Stephen. "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva". Paidós. 1997. P. 348

Interpretando el gráfico anterior; diremos que un bajo nivel de confianza, unido a un bajo nivel de colaboración; originados en una actitud defensiva, autoprotectora, en muchas ocasiones acompañada de una comunicación legalista, generadora de un mensaje gana-pierdes; o pierdo-ganas se asienta en este punto del gráfico, y marca un terreno en el que los participantes se preparan más para huir que para permanecer, el resultado lógico en esta ubicación del gráfico, es que se susciten aquí nuevas motivaciones para defenderse y autoprotegerse.

En el medio del gráfico, en el que se posicionan personas maduras que interactúan y se comunican respetuosamente, puede ocurrir un intercambio intelectual, diplomático, sin llegar a ser empático, y sin acceder a la comprensión de pensamientos subyacentes; lo más probable es que de este tipo de comunicación se obtenga una transacción. La comunicación en este punto ha dejado de ser defensiva y autoprotectora, (...) *es honesta, autentica y respetuosa. Pero no es creativa ni sinérgica*". *Produce un forma devaluada de ganar/ganar (...)*<sup>42</sup>

Lo que finalmente arroja un balance de potenciación en las acciones conjuntas es la comunicación sinérgica, surgida de equipos de trabajo, en los que el autoconocimiento individual de cada integrante, les hace contar con un alto nivel de autoestima y por tanto suficiente seguridad y madurez personal, como para abordar la interrelación con posibilidad de escucha empática, es entonces cuando la calidad de aportaciones alcanza el nivel más alto; y el resultado obtenido es mucho mayor a la simple suma aritmética de las partes.-

Este tipo de comunicación, posibilita la conformación de lo que se conoce como "(...) *Equipos Autodirigidos*": *Grupo de personas altamente capacitadas que llevan a cabo un conjunto de tareas interdependientes del puesto dentro de la unidad de trabajo natural. Los miembros del equipo emplean la toma de decisiones por consenso para llevar a cabo sus deberes de trabajo, resolver problemas o tratar con clientes internos y externos. (...)*<sup>43</sup>.

Esta clase de equipos de trabajo son factibles siempre que contemos con personas responsables, tal lo explica Nathaniel Branden, "*la persona responsable de sí misma puede funcionar de forma eficaz con las demás porque está dispuesta a ser responsable. Esta persona no depende ni es*

---

<sup>42</sup> Covey, Stephen. Op. cit. 1997. P. 349.

<sup>43</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos. 2008. Pág. 164

*parasitaria de otra, ni tampoco explota a otra. La responsabilidad personal no significa que uno haga todo por sí mismo; significa que cuando uno actúa en concierto con otros, asume la responsabilidad de su participación”<sup>44</sup>.*

Acerca del definitivo rol que la comunicación ocupa entre las personas, en cualquier sitio donde estas se interrelacionen, existe un viejo relato (...) *En Asia se cuenta la historia de un grupo de hombres ciegos que rodean de pie a un elefante, (...). Uno de ellos, después de tocar la trompa del elefante, asegura que aquello que debe descubrir se asemeja a una serpiente. Otro, al palpar la cola, afirma que es como una cuerda. Un tercero, al inspeccionar la oreja con la yema de sus dedos, declara que el elefante es como una enorme hoja; y un cuarto, golpeando uno de los costados, asegura que el elefante es como un gran tambor. Todos están en lo cierto. Lo que los perceptores y evaluadores ciegos necesitan ahora es comunicarse unos y otros para tener así una imagen total, ya que ninguno de ellos la posee todavía.*<sup>45</sup>

Relativo a capacitar-formar; y en particular orientar la capacitación-formación en equipo a los trabajadores, es sin duda el objetivo de las organizaciones que buscan acrecentar en sus personas flexibilidad, velocidad de respuesta, capacidad de afrontar cambios, capacidad de inventar y de reinventarse permanentemente, en definitiva capacitar-formar es obtener lo mejor de la gente.

Interesante y probatoria reflexión al respecto, hace el científico argentino y cordobés, Mario Díaz, que relaciona últimos descubrimientos científicos espaciales, logrados a través de la cooperación y el trabajo en equipo.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Branden, Nathaniel. Los seis pilares de la autoestima.1.995. P. 306

<sup>45</sup> Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005p. 30, 31

<sup>46</sup> Mario Díaz: Director del Centro de Astronomía de Ondas Gravitacionales de la Universidad de Texas del Valle del Río Grande-Estados Unidos.” (...) *uno de los tres argentinos que tuvieron directa incidencia en este suceso científico celebrado por el mundo (...) buscar la comprobación de la existencia de las ondas gravitacionales era como contar cuántos ángeles hay en la cabeza de un alfiler. (...) recién ahora se aplicó una nueva tecnología con otro nivel de precisión. En esto la revolución tecnológica fue*

## II.6. “FORMADOR OCUPACIONAL”

### Generalidades

Al referirnos a la capacitación, puntualizamos que ambos términos son usados de manera alternativa cual si fuesen sinónimos dependiendo el origen geográfico de los hablantes; puntualizando que en la comunidad europea, cuando se habla de Formación Ocupacional y dependiendo de la especificidad de cada país, suelen encontrarse tres subsistemas de formación profesional:

1. Formación Profesional Específica o Inicial: destinada, en principio, al colectivo de alumnos del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.
2. Formación Profesional Ocupacional (FPO): destinada al colectivo que en ese momento se encuentra desempleado, cuyo objetivo es la reinserción laboral de la persona.
3. Formación Profesional Continua (FTE): destinada al colectivo de trabajadores en activo, cuyo objetivo es la adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización permanente, sea dentro del puesto de trabajo que ya desempeña, u optar a otro, lo que en definitiva apunta a un aumento de su polivalencia y empleabilidad.

El curso de “FORMADOR OCUPACIONAL” impartido en España – Comunidad Económica Europea.-DOFF-10 (antiguo) SSCF-10 (actual); es

---

*fundamental”, dice. Para Mario Díaz este descubrimiento es equiparable al momento en el que a Galileo se le ocurrió apuntar un telescopio al cielo, hace 400 años. “Al incorporar un nuevo instrumento tenemos maneras de ver cosas que de otra forma no se ven, como por ejemplo el choque de dos agujeros negros. Con este hallazgo se abre un nuevo tipo de astronomía que en algún futuro no muy lejano nos permitirá escuchar los murmullos del Big Bang” (...) Los diez profesores y los veinte estudiantes del Centro de Texas, creado por Díaz hace casi 20 años para llegar al descubrimiento que acaba de ocurrir, colaboraron junto a otros mil científicos de 15 países en el desarrollo del software para analizar los datos que proporcionan los detectores, la instalación de equipos y su puesta a punto. (...) su mayor virtud es que le da la oportunidad a cualquiera que la pida: “No le importa quién sos o quién fuiste, confía en la capacidad de todos y en la importancia del trabajo en equipo. Muchas personas ven esto como una desventaja, pero a él no le importa(...)”. “Entender-el-universo-para-cambiar-el-mundo”. [http://www.lanacion.com.ar/1881972\\_27/03/2016](http://www.lanacion.com.ar/1881972_27/03/2016) resaltados y subrayados propios.-*

una capacitación-formación específica que se imparte a personas cuya formación técnico-profesional les coloca en posibilidad de transmitir esta formación a adultos trabajadores sea con el objetivo de reinsertarse laboralmente o desarrollar habilidades polivalentes aumentando sus capacidades y empleabilidad.

Se trata de un modelo implementado por el Instituto Nacional de Empleo (INEM) sustituido luego en el 2003, por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), organismo autónomo de la Administración General del Estado español que tiene encomendado la ordenación, desarrollo y seguimiento de los programas y medidas de la política de empleo, cuya función principal es la gestión del empleo, registro público de los contratos, gestión de subvenciones de empleo a las empresas, y gestión de las prestaciones por desempleo.

Responde a las necesidades del mercado de trabajo en circunstancias caracterizadas por oferta de trabajo con capacidades inferiores a la demanda, dificultad de encontrar el primer empleo, introducción de nuevas tecnologías que provocan cambios en las organizaciones empresariales, en los métodos de fabricación y en las cualificaciones profesionales requeridas, etc.-

En la medula del modelo, se encuentra una filosofía que estructura y ordena la formación en familias profesionales, apuntando a mantener constantemente actualizados los programas formativos para atender adecuadamente al cambio continuo del mundo laboral, que engendra nuevas ocupaciones y avances tecnológicos ininterrumpidamente.

Es un modelo exitoso, que se implementa en España, bajo licencia del modelo de la Comunidad Económica Europea, desde hacen ya muchos años: 1999, continuando en vigencia, modificaciones mediante, hasta el presente, quien a su vez ha sido aportante y sufragante de los costos a través de distintos subsidios, sistemas de becas, y ayudas estatales de distinta naturaleza.-

Tal puede observarse, a excepción de las diferencias en cuanto al origen de los fondos con los que se invierte en formación profesional-laboral, en Argentina al menos hasta el momento, no es política de estado, sino más bien, es un terreno abordado por las organizaciones sindicales o las empresas de manera privada, las condiciones que motivan una necesidad creciente y constante de avanzar en la formación profesional se verifican en nuestro país, y en virtud a la globalización, podríamos extrapolar las mismas a cualquier otro país del mundo, sin temor a errar en la caracterización.-

### **II.6.1. Familias profesionales. Ocupación. Puesto de Trabajo. Análisis Competencial. Detección de Necesidades Formativas.**

Se designa como familia profesional al agrupamiento de áreas profesionales que convergen en una actividad productiva, para cuyo desempeño exigen conocimientos generales afines con una formación básica análoga.-

Un área profesional se define, a su vez, como la abstracción producto de la agrupación de ocupaciones, en base a sus similares características tecnológicas, para cuyo desempeño es imprescindible formación base y competencias profesionales genéricamente similares.

Se define, a efectos de este modelo, como ocupación, al conjunto de puestos de trabajo similares en términos de conocimientos, formación, experiencia, etc.

El concepto de ocupación, es producto de la abstracción de las características de un conjunto de Puestos de Trabajo, cuyas tareas más importantes son coincidentes, la tecnología utilizada es semejante y las competencias necesarias para desempeñarlos son esencialmente las mismas, independientemente del marco empresarial en que se presenten.

La diferencia que se establece entre el término “Ocupación” y “Puesto de Trabajo” radica en que en este último, se hace referencia expresa a la organización en la que se desempeña la ocupación.

Existen dos procesos claramente diferenciados destinados a la detección de necesidades formativas:

1. El Proceso formal de detección de necesidades formativas, y
2. Métodos informales.

Cada uno de ellos se aplicara según el tamaño de la organización a la que está destinada la detección de necesidades formativas.

### II.6.1.1 Proceso formal de Detección de Necesidades Formativas:

El Proceso formal de detección de necesidades formativas es el método recomendado para utilizar, en grandes empresas; se puede concretar a través de: Análisis del Puesto de Trabajo, y Análisis Competencial, o la realización de un “Profesiograma”

Análisis del Puesto de Trabajo, y Análisis Competencial: El análisis del puesto de trabajo es el estudio sistemático que describe funciones, competencias, condiciones, exigencias, etc., que conlleva el desempeño de un trabajador dentro de una determinada empresa.

A través de este análisis, definiremos el perfil ideal de la persona que debería ocupar ese puesto de trabajo, en la organización bajo estudio.-

De la comparación del perfil ideal con el perfil real del actual ocupante del puesto de trabajo, surgirá la necesidad formativa.

El análisis o descripción del puesto de trabajo, implica detallar las funciones, tareas y actividades que deben cumplirse en un puesto de trabajo, puntualizándose cuestiones aptitudinales requeridas obligatoriamente al ocupante del puesto de trabajo, las características ambientales en las que se desarrolla, así como los recursos que se necesitan para el desempeño del puesto analizado.

En este punto determinaremos el Alcance del Trabajo, en el que nos referiremos al cometido o actividades, así como los resultados que debe obtener el trabajador, los métodos y procedimientos utilizados para su consecución, a todo lo cual puede arribarse contestando las preguntas:

- ¿Qué hace el trabajador?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿De qué forma lo hace?

- ¿Cuándo, con que ritmo, cadencia o periodicidad lo hace?
- ¿Cuál es su resultado, o producto directo del trabajo?

La dificultad del trabajo, circunstancia en que debemos delimitar requisitos, exigencias que el trabajo precisa, instancia en la que deberemos evaluar:

- Formación y experiencias necesarias
- Responsabilidad
- Destreza necesaria
- Iniciativa
- Nivel de supervisión
- Proactividad
- Autonomía

La penosidad del trabajo: en este ítem evaluamos condiciones ambientales en las que se cumple el trabajo, esfuerzo físico e intelectual, riesgos de accidentes, nivel de presión o estrés que debe soportar el ejecutante del puesto de trabajo, etc.

Relativo a las técnicas usadas para arribar a este análisis, dependerán del tipo de puesto de trabajo que tengamos bajo estudio.

Así por ejemplo, si se trata de un puesto de trabajo fácil de analizar, se podría concretar tal análisis con la simple observación de un trabajador representativo, en tanto, si se trata de un puesto de trabajo de mayor complejidad, según sea el grado de esta complejidad, se hará necesario utilizar otra clase de técnicas entre las que podemos señalar: entrevistas, cuestionarios, reuniones de expertos, análisis de documentación, etc., lo que concluirá en una más clara identificación de tareas y métodos necesarios para el cumplimiento del puesto de trabajo considerado.

En formación ocupacional los contenidos formativos se obtienen a partir de modelos ocupacionales delineados por la descripción en términos ideales de

las actividades concretas, delimitadas con exactitud, dotadas de unidad e independencia, imprescindibles de cumplir para el desempeño de una ocupación.

Para determinar estos modelos se sigue un procedimiento en el que:

- Se identifican las tareas realizadas, a cuyo fin se fusionan las tareas similares, se disocian las tareas complejas, y se excluyen las tareas poco relevantes.-
- Se Agrupan las tareas en bloques homogéneos, tomando en cuenta las fases del proceso de trabajo, la similitud de tecnologías usadas (aplicación de procedimientos, métodos o técnicas, herramientas concretas, etc.), la obtención de subproductos o resultados parciales, similitud de competencias exigidas, procesos intelectuales asimilables, actitudes y destrezas implicadas, existencia de objetivos funcionales comunes, etc.
- Se analizan posibles pronósticos en cuanto a evolución de la ocupación, se estima la proyección en lo relativo posibles cambios por incidencia de innovación tecnológica o de conocimientos relacionados a un puesto de trabajo.
- De cada bloque de tareas, se derivará una “Realización Profesional”. **La “Realización Profesional” consiste en una enumeración detallada de las tareas**, descompuestas en operaciones considerando el aspecto físico y psíquico que todo trabajo integra, realizadas en el puesto de trabajo, responde a la pregunta de ¿Que hace el trabajador?; describiendo el método, técnica o procedimiento utilizado, tanto en lo físico ( utilización de máquinas, herramientas, la realización de movimientos necesarios, ritmo y cadencia exigidos, cantidad de precisión requerida, etc.), como en lo mental (necesidad de cálculo, aplicación de fórmulas, necesidad de prever, de evaluar, de juzgar, de decidir, etc.), responde a la pregunta de ¿Cómo lo hace el trabajador?; por último, habremos de responder a la pregunta ¿Para qué lo hace? ¿Qué logros o resultados se pretenden obtener del

trabajo?, aquí deberemos explicitar los motivos específicos de cada operación, la relación de secuencialidad de cada operación con los siguientes, las razones de seguridad e higiene laboral, etc.--

El análisis del puesto de trabajo, es en definitiva, una descomposición en características que son propias, cuales son las unidades de competencia que tiene, y cuales las realizaciones profesionales que integran estas unidades de competencia.-

Se denomina *competencia*, a cada una de las actividades con unidad e independencia, producto de la generalización y abstracción de un conjunto de realizaciones profesionales. Son en definitiva, las *grandes funciones que constituyen el desempeño de una actividad profesional*.

En un elemento de competencia se usa tecnología similar y se exigen competencias, habilidades intelectuales y destrezas semejantes. Se identifican a partir de los bloques de tareas. Los elementos de competencia se formulan expresando: Qué..., Cómo..., Para qué...y condiciones de realización: autonomía, toma de decisiones, responsabilidad, rigor técnico, proactividad, etc.

La realización profesional plenamente competente, o satisfactoria, requiere satisfacer unos "Criterios de Realización". Estos "*Criterios de Realización*", son las pautas para valorar el desempeño de cada elemento de competencia. Tales pautas son fijadas por los expertos que responden a la pregunta ¿Cómo puede saberse si una persona es competente, o está cualificada en la realización profesional correspondiente?

Los "*Criterios de Realización*" están indicando nivel aceptable de **cumplimiento**, el que satisface los objetivos de la organización productiva, y deben permitir diferenciar la "realización profesional competente" de la que no

lo es. Podría decirse que los “Criterios de Realización”, son una *paideia griega*<sup>47</sup>, trasladada a los adultos.-

A modo de síntesis, podemos decir que el proceso formal de detección de necesidades formativas, llevado a cabo a través del análisis y descomposición del puesto de trabajo, implica el cumplimiento de una secuencia, que resulta de desmenuzar cada acción realizada, con la visión global de un experto en su materia, incluyendo:

- a) lo que el trabajador debe *saber* - conocimientos teóricos;
- b) lo que debe *saber hacer*- conocimientos prácticos, destrezas y habilidades;
- c) como tiene que *saber estar* el trabajador - actitudes, profesionalidad, grado de responsabilidad, etc.;
- d) como tiene que *saber actuar* ante eventualidades y en respuesta a nuevas situaciones o problemas - conocimientos de tipo metodológico que permiten la toma de decisiones al trabajador.

Lo que se expresa de forma resumida en los siguientes gráficos:

---

<sup>47</sup> *Paideia* (en griego "educación" o "formación", a su vez *país*, "niño") era, para los antiguos griegos, el proceso de crianza de los niños, entendida como **la transmisión de valores** (saber ser) **y saberes técnicos** (saber hacer) inherentes a la sociedad. A mediados del siglo XX, el filólogo alemán Werner Jäger publicó el más detallado estudio sobre la noción de *paideia* hasta la fecha, bajo el título *Paideia: Los Ideales de la Cultura Griega*. En el desarrollo del libro primero en los capítulos I y II, Jäger describe el concepto como la aspiración a construir un tipo ideal de hombre marcado por la virtud, a la cual llamaban *areté*. **La areté es la excelencia en la función propia** (belleza, virtud). En definitiva **la paideia se centraba en los elementos de la formación que harían del individuo una persona apta para ejercer sus deberes** cívicos.

## GRAFICO N° 5

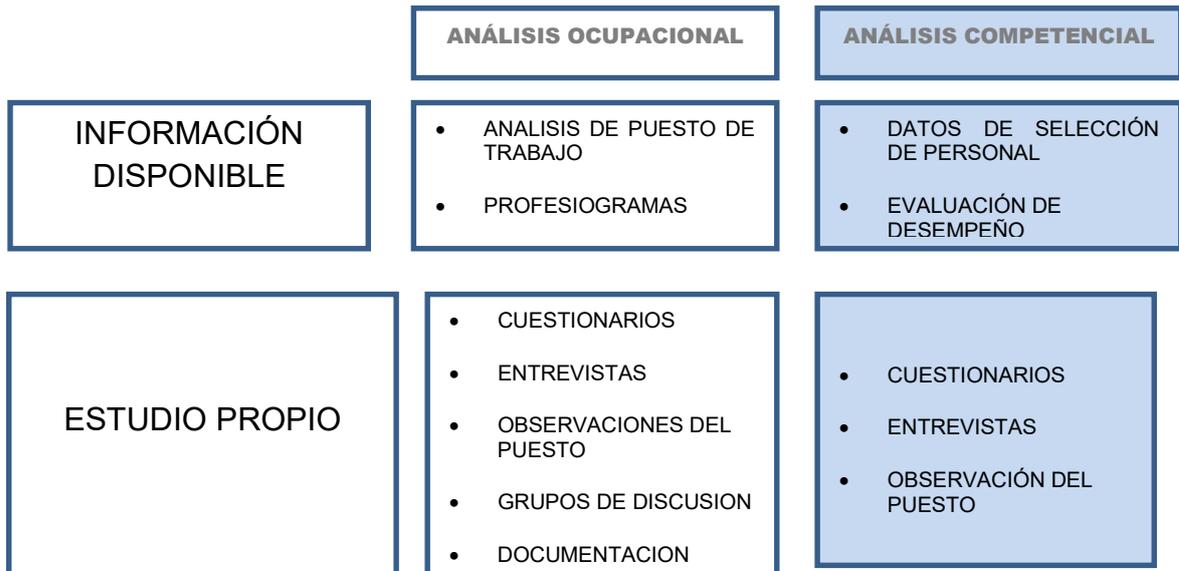
### PROCESO FORMAL DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS



*Fuente: Elaboración Propia.*

## GRAFICO N° 6

### INSTRUMENTOS PARA LA DETECCION DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS



*Fuente: Elaboración Propia.*

## PROFESIOGRAMA

A efectos de detectar necesidades formativas en una gran empresa, uno de los métodos formales que suelen también utilizarse, es el “profesiograma”, que consiste en una ficha con categorías y cualidades necesarias, asignándole a cada una de ellas una valoración en cuanto a importancia relativa. Esta asignación de valoraciones, están a cargo de los supervisores o consultores expertos en su materia, que priorizan a este efecto, un análisis D.I.F...-

El análisis D.I.F. es una descomposición valorada numéricamente de lo que sus siglas representan *D: Dificultad para el aprendizaje o la realización; I: Importancia para la organización; F: Frecuencia con que se realiza habitualmente* aquello que constituye la necesidad formativa.-

Se valora cada uno de estos conceptos con un orden de puntuación de 1 a 5, y se construye con ello, una matriz de necesidades formativas vinculadas con el grupo/gremio/sector/área de trabajadores que manifiestan esas necesidades formativas.-

Esta definición, explica la necesidad de que este tipo de análisis, sea realizado por supervisores o expertos analistas en cada puesto de trabajo, ya que es imprescindible un dominio de cada uno de estos conceptos para realizar tal valoración, y que la misma sea una fiel expresión de la realidad del puesto de trabajo.-

Para ilustrar mejor la utilidad y la metodología necesaria a la construcción de esta herramienta, presentamos a continuación un ejemplo de situación real en una organización económica y el profesiograma elaborado para resolver la situación:

La empresa XX S.A. se propone en el próximo ejercicio económico, incrementar ventas en un 15% y abrir varias sucursales en Europa, modificando distribución y estrategias comerciales; reunidos los directores comerciales han definido junto al departamento de Recursos Humanos los objetivos que necesitan cumplir para afrontar este reto:

1. Incrementar capacidades del personal de departamentos comerciales y de distribución.
2. Mejorar el clima laboral de la empresa.
3. Enriquecer la comunicación interdepartamental.

Para definir un plan formativo, nos han suministrado la información que detallamos:

- ❖ El manejo de datos relativo a puntos de ventas es muy lento lo que ocasiona retrasos en el trabajo y errores en la distribución. Se detecta la necesidad de incorporar equipos y sistema informático que agilicen el proceso. Los técnicos comerciales comentan sus dificultades para realizar cierre de ventas y el trato con determinados clientes. El responsable del departamento de distribución, ha detectado que algunos de los trabajadores de su área, podrían realizar una importante labor de captación de nuevos clientes, por lo que sugiere seleccionar trabajadores de esta área para formarlos en venta y marketing.
- ❖ Del análisis de los Currículums de los trabajadores de esta empresa, se ha comprobado la escasa formación en idiomas. Los trabajadores y mandos intermedios se quejan de la mala organización de los distintos equipos de trabajo, y conflictos casi permanentes en algunas secciones.-

Desarrollo del análisis y preparación de propuesta de solución a través de un “Profesiograma”:

En primer lugar definimos las necesidades: formulando la Matriz DIF, conociendo que es la mayor puntuación, dentro de esa matriz, la que indicará la necesidad más importante a atender, y en orden decreciente las sucesivas; por supuesto, en la evaluación interviene la experticia de quien elabora la matriz, volcando en ella su discernimiento sobre la especialidad a evaluar:

**TABLA N° 1**

<b>MATRIZ DIF</b>					
<b>NECESIDADES</b>	<b>Concepto</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>F</b>	<b>total evaluación</b>
N 1	conflictos internos	2	3	5	10
N 2	Necesidad de comunicación interna	3	2	5	10
N 3	Lentitud de datos en puntos de venta	3	3	3	9
N 4	Problemas en cierre de ventas	3	3	3	9
N 5	Problemas de organización	3	3	3	9
N 6	Idiomas	3	3	3	9
N 7	Atención a clientes especiales	3	3	2	8
N 8	Captación de nuevos clientes – Distribuidores	2	3	1	6

Fuente: Elaboración Propia.

En segunda instancia, vinculamos las necesidades definidas y valoradas en orden decreciente, al departamento o área alcanzada; y finalmente proponemos una acción formativa para resolver la situación, todo lo cual se visualiza en la siguiente tabla:

**TABLA N° 2**  
**PROFESIOGRAMA**

NECESIDADES	CONCEPTO	DEPARTAMENTOS			plan formativo propuesto
		DISTRIBUCION	COMERCIALIZACION	RESTO	
N 1	conflictos internos	X	X	X	Programa para mejorar la comunicación interna, manejo de diferencias.
N 2	Necesidad de comunicación interna	X	X	X	
N 3	Lentitud de datos en puntos de venta		X		manejo sistema Informático
N 4	Problemas en cierre de ventas		X		Perfeccionamiento en ventas
N 5	Problemas de organización	X	X	X	formación en gestión de circuitos
N 6	Idiomas	X	X	X	capacitación en idiomas
N 7	Atención a clientes especiales		X		Formación en Negociaciones, manejo de estrés en interrelaciones.
N 8	Captación de nuevos clientes - Distribuidores	X			Formación en ventas y marketing

Fuente: Elaboración Propia.

## II.6.1.2. METODOS INFORMALES DE DETECCION DE NECESIDADES FORMATIVAS:

Son métodos recomendados para utilizar en caso de organizaciones de menor tamaño, especialmente si se trata de aplicación de investigación de necesidades formativas en Pymes.-

Estos métodos informales pueden ser:

- Buzones de sugerencias
- Libros de quejas
- Listados de no conformidades
- Proyectos de inversión
- Cambios en la legislación
- Cambios organizacionales

### II.6.1.3. PLANIFICACION Y GESTION DE ACCIONES FORMATIVAS

En cualquier caso, en el que se construye un plan de capacitación/formación, este está destinado a solventar carencias de un grupo de trabajadores.

Se planifica y gestiona acciones de formación concretas de una especialidad garantizando la consonancia y coherencia con la planificación de la organización

Esta planificación se estructura en cuatro niveles:

1. Nivel Estratégico ----- Política de formación
2. Nivel de Gestión ----- Planificar la formación –controlar la ejecución
3. Nivel técnico ----- diseño de la formación
4. Nivel Formativo----- formación directa

Las necesidades formativas podrían ser:

- Reactivas: Cuando responden a necesidades ya detectadas
- Proactivas: Aquellas que la organización no detecta aun, pero que el consultor anticipa con su visión de conjunto.
- Horizontales: son aquellas transversales a toda la organización y que se implementan abarcando a varias, o todas, las áreas en simultaneo. Ejemplo de esto serían formación en calidad, informática, idiomas, medio ambiente.-
- Verticales: Son aquellas que abarcan a una sola área. Ejemplo de ello es formación en negociaciones para un sector gerencial.-

A su vez las acciones formativas se encuadran en diferentes programas:

- Formación para el ingreso: su nombre indica que es capacitación para ingresantes a cubrir un puesto de trabajo.
- Perfeccionamiento: Destinado a mejorar rendimiento en el puesto de trabajo.

- Promoción: Apunta a promover al trabajador en un esquema de superación a su actual puesto de trabajo
- Reciclaje: Destinado a que un trabajador pueda cumplir la misma función, con otra clase de tecnología.-
- Reconversión: Convertir un trabajador en algo diferente a su tarea conocida.-
- Polivalencia: apuntan a que un trabajador pueda cubrir múltiples funciones.-

Realizada la detección de necesidades formativas, se pasa a la etapa de “Diseño de la Formación”.

## II.6.2. Diseño de la Formación.

*Diseñar la formación, implica transformar las necesidades formativas en objetivos; definir el tipo de acción formativa a desarrollar, la modalidad a adoptar: presencial, a distancia, semi presencial, y su temporalización; determinar los recursos necesarios, materiales y humanos; elaborar el presupuesto; y plantear el sistema de evaluación.-*

Los itinerarios formativos representan los módulos formativos de una ocupación que, secuencializados y ordenados pedagógicamente, capacitan para el desempeño de dicha ocupación.-

En función al nivel de complejidad de los módulos, cada itinerario puede estar constituido por uno o varios cursos ocupacionales. *Un curso de formación ocupacional es toda acción formativa que capacita a trabajadores para el desempeño profesional de una ocupación.-*

Los cursos pueden ser de dos tipos:

1. De Ocupación: Son aquellos que capacitan a trabajadores para el desempeño de una ocupación. Responden a un modelo ocupacional y son susceptibles de acreditación mediante una certificación de profesionalidad<sup>48</sup>.
2. Específicos: Son aquellos que capacitan al trabajador para el desempeño de una parte de la ocupación, o que permiten mejorar sus capacidades profundizando en ámbitos concretos del contenido de la misma. Serán susceptibles de acreditación mediante créditos ocupacionales.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Certificado otorgado por organismo que imparte formación bajo licencia del Sepecam: (Servicio de Empleo de Castilla La Mancha)

<sup>49</sup> Créditos educativos con validez para ser usados en plan Bolonia de universidades europeas.

En cualquier caso, cualquier diseño de acción formativa, debe tomar como punto de partida las **características particulares del adulto trabajador**, que lo diferencian claramente de un estudiante no trabajador, a saber:

- Posee experiencia en su área de trabajo.-  
Bien sea en el área de la que trata el curso, bien en otras áreas cercanas al mismo accede a la formación con una experiencia que le es previa.-
- Su experiencia es heterogénea.-  
Tal heterogeneidad, plantea indudablemente, alguna dificultad para dar a cada uno lo que necesita.-
- Riqueza a partir de la disparidad.-  
La heterogeneidad tiene también una riqueza, sobre la que hay que señalar, la inevitable comparación crítica: Lo adquirido en la capacitación-formación, será siempre sometido a la comparativa con las experiencias previas de cada uno.  
Para intentar tener una respuesta acercándonos a estas necesidades, es imprescindible conocer los Currículums Vitae, invitando en el mismo momento de la presentación, a que comenten sus motivaciones, preparando previamente dinámicas de trabajo que permitan constatar sus conocimientos previos sobre el tema, e individualizar errores que puedan afectar a la formación/capacitación, a través de breves evaluaciones parciales, incluyendo evaluación de expectativas motivadoras a la participación en la capacitación.-
- La Capacitación es una carga más.-  
El trabajador percibe la formación/capacitación, como una tarea más a realizar y agregar a su ya larga lista de actividades y obligaciones, lo que supone un gran esfuerzo. Es imprescindible comunicar puntual e inicialmente, que todo estudio, actualización o actividad involucrada en la formación/capacitación, se habrá de desarrollar en el tiempo convenido para que tenga lugar la formación, y en horario adecuado, consensuado con la

organización, de igual modo, el diseño de las sesiones deben contemplar un importante porcentaje de actividades, disminuyendo el tiempo de exposición del docente/formador/capacitador.

- Desean un aprendizaje útil. –

Desean y necesitan imperiosamente un aprendizaje útil, tan útil como aplicable inmediatamente, ya que asisten al curso de capacitación/formación, impulsados por una serie de necesidades, variables, desde mejorar su cualificación, mejorar su salario, obtener una mayor seguridad en el empleo, y de ningún modo, se pueden permitir perder el tiempo. Quieren aplicar los conocimientos adquiridos inmediatamente.

En este objetivo, es imprescindible diseñar un plan de actividades que incluya la resolución de problemas concretos por los que atraviesen en su trabajo, y resolver los mismos aplicando las nuevas técnicas conocidas, entregando métodos más elevados a los que usan habitualmente.

- Podrían presentar dificultad de aprendizaje. –

Aunque no se puede generalizar, podría ocurrir, como mayoritariamente se suele evidenciar, que exista una distancia con la educación formal de cada uno de ellos, dado que hace tiempo abandonaron sus estudios, lo que trae aparejado que suelen haber perdido hábitos de estudio, y no están exentos a presentar dificultades en el aprendizaje. En ocasiones incluso piensan que no pueden aprender más.

En muchos casos temen hacer el ridículo ante sus compañeros de curso. En sí mismo esto no contiene connotación peyorativa alguna, es en todo caso, una evidencia atendible, para el logro de una implementación de recursos que permitan una transferencia significativa. Resulta imperioso, contemplar la entrega de responsabilidades que sabemos, pueden cumplir, de tal modo que se sientan útiles y cercanos en la capacitación/formación, destacando siempre los logros conseguidos, y cuidando especialmente el trato, atender al apoyo

del formador, utilizar recursos didácticos acordes y específicos, dosificar la información, no abrumar con extensión de contenidos.

- Quieren participar activamente:

El trabajador desea el intercambio de experiencias, el mantenerse activos construyendo su aprendizaje a partir de su actividad. Además de esta pretensión con respecto a contenidos “académicos” también desean establecer relaciones con los compañeros del curso.

En este sentido es fundamental contemplar en el diseño de la formación, los trabajos de grupo con intercambio permanente, debates y simulaciones dinámicas.

- Resistencia al cambio.

Es descomulgante, que una parte de cada uno de nosotros, tiene aversión a los cambios, y nada más difícil existe que sobreponerse de manera activa e inicial.

Se prefiere seguir realizando las tareas como lo han venido haciendo siempre y no incorporar cambios en su trabajo.

Si bien no se verifica en el cien por ciento de los casos, si podemos afirmar que mayoritariamente, esta resistencia, suele ser mayor cuanto mayor sea la edad del trabajador, más consolidada su situación en la organización y cuanto menor sea el hábito de acudir a cursos de formación/capacitación.

La resistencia, está constituida por: el desconocimiento del alcance de los beneficios que pueden conseguir por medio de una adecuada formación; el rechazo a un esfuerzo para el que se estima que no está suficientemente preparado, etc. Es muy importante dar ejercicios interactivos que permitan obtener al formador, sus conclusiones propias, y valorar especialmente, el esfuerzo del trabajador sometido a capacitación, su presencia, y su

posibilidad de conectar la memoria del corto plazo con la del largo plazo que transformara en más significativa la transferencia.

Como se aprecia, se trata de un modelo integral, implementado contemplando los aspectos fundamentales del alumno de formación ocupacional, adulto trabajador, que condicionan el aprendizaje a:

- ✓ LO QUE QUIERE: que depende siempre de sus:
  - Actitudes
  - Intereses
  - Motivaciones
  
- ✓ LO QUE SABE:
  - Conocimientos previos
  - Experiencias
  
- ✓ LO QUE PUEDE:
  - Capacidades
  - Aptitudes

**Grafico N° 7**



*Fuente: Elaboración Propia.*

No obstante las particularidades señaladas precedentemente, resulta sumamente importante encarar cualquier actividad de capacitación-formación teniendo presente otros enfoques respecto a las capacidades humanas para la adaptación, al respecto remitimos a la extensa obra del Doctor Deepak Chopra<sup>50</sup>, que en uno de sus trabajos: “Cuerpos sin edad, mentes sin tiempo” sostiene: *“El desarrollo de cualquier rasgo del carácter comienza temprano en la vida y empieza a exhibirse hacia la edad madura. La mejor manera de asegurarse la adaptabilidad para la vejez es esforzarse en serlo cuando aún se es joven. Así lo demostró un estudio clásico que George Vaillant, el psicólogo de Harvard, inició hace cincuenta años. Tomó a 185 jóvenes varones estudiantes de Harvard durante la segunda guerra mundial y controló su salud durante casi cuarenta años. Vaillant descubrió que, aun si alguien parecía perfectamente saludable en su juventud, tenía probabilidades de morir prematuramente si reaccionaba mal ante el estrés, caía en depresiones o era psicológicamente inestable. De los hombres que tenían la mejor salud mental, solo dos contrajeron enfermedades crónicas o murieron hacia los 53 años. Sin embargo, de los 48 cuya salud mental era más deficiente, 18 (casi diez veces más) murieron o contrajeron enfermedades crónicas antes de llegar a esa edad.*

*Vaillant llegó a la conclusión de que el envejecimiento temprano (definido como declinación física irreversible) se retardaba con la buena salud mental y se aceleraba con la mala salud mental. Los años más formativos para establecer estas condiciones, según descubrió, eran los comprendidos entre los 21 y los 46, porque ése es el periodo en que una persona suele establecer una segura sensación del yo, pese a los traumas infantiles más terribles, o fracasar en ese intento. Una vez que se planta la semilla, los resultados de la salud mental se presentan físicamente durante la cincuentena. Esta última*

---

<sup>50</sup> Deepak Chopra: Doctor en medicina, formado en Estados Unidos y la India, endocrinólogo y cardiólogo nacido en India el 22/10/1946, afincado en Estados Unidos, comprendió que sus pacientes necesitaban cuidar más las mentes y el espíritu que sus corazones físicos, cambiando el enfoque de su ejercicio profesional, e iniciando una carrera como asesor espiritual, escribió más de una treintena de obras traducidas a todos los idiomas, ha impartido conferencias en todo el mundo, es presidente y fundador del Centro Chopra para el Bienestar, en La Jolla-California.

*parte de la edad madura es la peligrosa década que solemos llamar “la zona de peligro”, porque es entonces cuando aparecen en gran número los ataques cardíacos prematuros, la hipertensión descontrolada y muchos tipos de cáncer.*

*Para expresarlo en términos más generales, Vaillant descubrió que **el proceso de envejecimiento es algo aprendido**. Las personas que tienen buena salud mental enseñan a sus cuerpos a envejecer bien; las personas deprimidas, inseguras e infelices enseñan a sus cuerpos a envejecer mal. Aunque Vaillant observó que solía haber mayor estrés en la vida de quienes contraían enfermedades crónicas y morían jóvenes, tuvo la inteligencia de comprender que **no es el estrés lo que enferma a la gente, sino el renunciar a la adaptabilidad interior al estrés. La mayor amenaza contra la vida y la salud es no tener porqué vivir.***

*(....) En verdad, todos nosotros estamos aprendiendo y desaprendiendo a envejecer, solo que aún no nos hemos visto de ese modo.”<sup>51</sup>*

Aprender es una capacidad propia de la humanidad, la capacidad de escribir y reescribir la propia historia está íntimamente vinculada a la capacidad de adaptabilidad que nos caracteriza; el valor que se reclama de las personas que en edad adulta, encaran proyectos de formación de cualquier índole y exigencia, habla diáfananamente de su capacidad de adaptación, de sus ganas de continuar aprendiendo de manera continua, y de su coraje para encarar los cambios en los que nos encontramos inmersos.

Por todo ello, la decisión de un adulto, de encarar una formación de la naturaleza que se trate, si bien, puede incluir todos los elementos apuntados precedentemente, también, habla de una forma de estar en cambio continuo con alta capacidad de adaptabilidad; y por encima de todas las cosas, habla de lo que Abraham Maslow<sup>52</sup> denominó la “auto-actualización”.-

---

<sup>51</sup> Deepak Chopra, *Cuerpos sin edad, mentes sin tiempo*. 2008. P.87, 88, 89. Los subrayados en negrita son propios.-

<sup>52</sup> Maslow, Abraham: Brooklyn, Nueva York 1/04/ 1908. El primero de siete hermanos hijos de emigrantes judíos no ortodoxos de Rusia. Estos, con la esperanza de lograr lo mejor para sus hijos en el nuevo mundo, le exigieron bastante para alcanzar el éxito

Lo que vuelve indubitable el epigrama en que Oscar Wilde<sup>53</sup> afirmaba: “No es tan importante lo que hicieron con uno, sino lo que uno hace, con lo que hicieron de uno”, y esto es especialmente trascendente entre los 21 y 46 años, etapa de afirmación de la sensación del yo.

El programa de Formador Ocupacional atiende pues, a los aspectos diferenciadores de un adulto en proceso formativo, y a la hora de diseñar una capacitación, es esencial poder vincular lo que al adulto le interesa, quiere, y lo motiva; con sus conocimientos previos, y lo que puede incorporar, es entonces primordial, contemplar un par de cuestiones, a saber:

- a) Las motivaciones considerando los criterios de satisfacción, y
- b) La forma en que actúa la memoria en los humanos.

---

académico. De manera poco sorprendente, Abraham fue un niño bastante solitario, refugiándose en los libros. Satisfaciendo a sus padres, primero estudió leyes en el City College de Nueva York (CCNY) Después de tres semestres, se transfirió a Cornell y luego volvió a CCNY. Se casó con Berta Goodman, su prima mayor, en contra de los deseos de sus padres. Abe y Berta tuvieron dos hijas, trasladándose a vivir a Wisconsin de manera que él pudiese acudir a la Universidad. Allí empezó a interesarse por la psicología con lo que su trabajo empezó a mejorar considerablemente. Allí pasaba tiempo trabajando con Harry Harlow, famoso por sus experimentos con bebés de monos Rhesus y el comportamiento del apego. Recibió su BA en 1930, su MA en 1931 y su doctorado en 1934, todos en psicología en la Universidad de Wisconsin. Un año después de su graduación, volvió a Nueva York para trabajar con E.L. Thorndike en la Universidad de Columbia, donde empezó a interesarse en la investigación de la sexualidad humana. Por entonces daba clases a tiempo completo en el Brooklyn College. Durante este periodo de su vida, entró en contacto con muchos de los inmigrantes europeos que llegaban a Estados Unidos, y en especial a Brooklyn; personas como Adler, Erich Fromm, Karen Horney, así como varios psicólogos de la Gestalt y freudianos. En 1951 pasó a ser Jefe del departamento de Psicología en Brandeis, permaneciendo allí durante 10 años y teniendo la oportunidad de conocer a Kurt Goldstein (quien le introdujo al concepto de auto-actualización) y empezó su propia andadura teórica. Fue aquí también donde empezó su cruzada a favor de la psicología humanística; algo que llegó a ser bastante más importante que su propia teoría. Pasó sus últimos años semi-retirado en California hasta que el 8 de junio de 1970 en que murió de un infarto del miocardio después de años de enfermedad

<sup>53</sup> Wilde, Oscar: (Dublín, Irlanda, entonces perteneciente al Reino Unido, 16 de octubre de 1854-París, Francia, 30 de noviembre de 1900) escritor, poeta y dramaturgo irlandés. Considerado una celebridad en su época debido a su gran y aguzado ingenio. Es recordado por sus epigramas, sus obras de teatro y la tragedia de su encarcelamiento, seguida de su temprana muerte. Prominente clasicista, licenciado primero en Trinity College-Dublín y después en Magdalen College-Oxford, con los reconocimientos más altos en estudios clásicos, tanto para los llamados *Modes*, considerados tradicionalmente los exámenes más difíciles del mundo como en los *Greats (Literae Humaniores)*. Su única novela “El retrato de Dorian Grey” es conocida mundialmente.

### II.6.2.1. Criterios de satisfacción de las necesidades humanas.

De acuerdo la teoría de Abraham Maslow, quien trabajando con monos en el origen de sus investigaciones, señaló que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. Tal cual se observan en el grafico N° 8, estableció lo que conocemos como “Jerarquía de Necesidades”:

**Grafico N° 8**  
**Jerarquía de Necesidades según Maslow**



Fuente: Gautier <http://webspace.ship.edu/cgboer/maslowsesp.html>

Esta “Jerarquía de Necesidades” definidas por Maslow, se establecen como:

1. Las necesidades fisiológicas, engloban oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. También se incluye aquí la necesidad de mantener el equilibrio del PH (volverse demasiado ácido o básico nos mataría) y de la temperatura (36.7 ° Centígrados, o cercano a él). Otras necesidades incluidas aquí son aquellas dirigidas a mantenernos activos, a dormir, a descansar, a eliminar desperdicios (CO<sub>2</sub>, sudor, orina y heces), a evitar el dolor y a tener sexo.

2. Necesidades de seguridad y reaseguramiento. Satisfechas o compensadas las necesidades fisiológicas se busca resolver cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad. Incluso podría desarrollarse una necesidad de estructura, de límites y orden; miedos y ansiedades determinan la búsqueda de una casa, lugar seguro, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación y un buen seguro de vida.

3. Necesidades de amor y de pertenencia. Cumplidas las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen necesidades de amistad, de pareja, de niños; relaciones afectivas en general, incluyendo la necesidad de integración en comunidad, parte de lo cual buscamos al seleccionar carrera.

4. Necesidades de estima. Conformes las tres primeras necesidades, surge el deseo de autoestima. Diferencia Maslow dos tipos de autoestima: Baja autoestima y Alta autoestima.

4.1. Baja autoestima: es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. Maslow entendía que Adler enfocaba correctamente al señalar este tipo de autoestima, baja, como la raíz de la mayoría de nuestros problemas psicológicos.

4.2. Alta autoestima comprende las necesidades de respeto por uno mismo, confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad.

Maslow llama a los cuatro primeros niveles necesidades de déficit o Necesidades-D. Aquello de lo que carecemos es lo que nos moviliza hasta conseguirlo, si en cambio logramos su satisfacción, la causa motivante desaparece, lo que queda expresado en el gráfico siguiente:

**Grafico N° 9**  
**Necesidades de Déficit - Necesidades-D**



Fuente: [Gautierhttp://webspace.ship.edu/cgboer/maslows.html](http://webspace.ship.edu/cgboer/maslows.html)

Maslow extiende el principio de la homeostasis<sup>54</sup> a las necesidades, tales como la seguridad, pertenencia y estima. Considera que estas necesidades son instintoides<sup>55</sup>, y por tanto imprescindibles para la salud humana. Del mismo modo son necesidades que funcionan a lo largo de la vida de forma circular, y repetitiva; esto es, una vez satisfecha las primeras, se busca dar conformidad a las siguientes, las que pueden volver a sentirse en algún momento, y retornar entonces en búsqueda de satisfacerse. Maslow entiende que tales necesidades funcionan en términos de desarrollo cumpliendo todos estos niveles, fisiológico, seguridad, atención y afecto, y autoestima, en los primeros dos años de vida.

De igual modo, bajo condiciones de estrés, o sintiendo la supervivencia amenazada, se regresa a niveles menores de necesidad, proceso que por afectar a las personas también afecta a las sociedades. Este tipo de

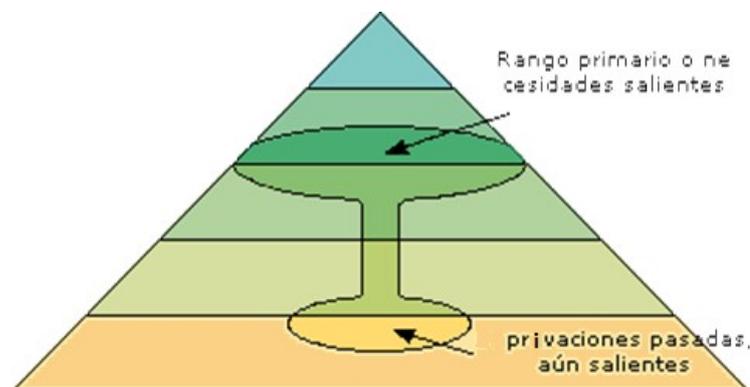
---

<sup>54</sup> Homeóstasis: Conjunto de fenómenos de autorregulación, conducentes al mantenimiento de una relativa constancia en la composición y las propiedades del medio interno de un organismo.

<sup>55</sup> Instintoides: derivado de instinto, inherente al ser humano.

situaciones de necesidades básicas no cubiertas por períodos más o menos largos, por ejemplo inseguridad, pérdida de afectos significativos, rechazo o abuso, determinan en quienes las sufren lo que se denomina “fijación” a aquello de lo que se careció o padeció, para el resto de la vida; configurándose lo que Maslow considera estado de neurosis. Baste recordar cómo se transforman los grupos humanos, que de una situación de bienestar, pasan a estar inmersos en una guerra. No menos trágico que éste tipo de experiencia, un similar proceso se puede observar en los períodos económicos de depresión. Este tipo de carencias y postergaciones gravitan en el humano condicionando su accionar como se observa en el gráfico 10:

**Grafico N° 10**  
**Carencias condicionantes del Individuo**



*Fuente: Elaboración Propia*

#### II.6.2.1.1. Auto-actualización

El nivel más elevado de la pirámide, donde Maslow ubica lo que llama, “motivación de crecimiento”, como oposición al déficit motivacional, es lo que ha denominado “necesidades de ser” y auto-actualización o B-needs, opuesto al D-needs.

Este tipo de necesidades se diferencian claramente de las cuatro primeras, en que estas últimas, las “necesidades de ser” y auto-actualización o B-needs, que coronan la jerarquía de necesidades, *no reconocen nivel de saturación*, esto es que ***no agotan su satisfacción nunca, mostrando un continuum indefinido***. Lo que implica el deseo humano de llegar a ser todo lo que se pueda llegar a ser, alcanzar el máximo grado de completud, ***alcanzar el estado de auto-actualización o auto-realización***.

Resulta comprensible que a este tipo de búsqueda se accede, cuando las necesidades primarias están satisfechas, al menos hasta el punto imprescindible, para dejar libre el espacio psicológico que favorezca el deseo de aumentar el potencial de auto-realización a través del conocimiento.

Importante es recordar que cuando Maslow hablaba de personas auto-actualizadas, se refería a un selecto grupo integrado por personajes históricos y gente de su conocimiento como Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, personalidades a partir de las cuales, señalando características que les eran comunes entre sí, las diferenciaban de los seres normales.

Estas características diferenciadoras consistían en que estas personas vivían centradas en la realidad, avocadas a la resolución de las dificultades sin interpretar estas como cuestiones ante las que postrarse, diferenciando fines y medios, no justificando a los segundos en función de los primeros, otorgando igual valor a los medios que podrían constituirse en fines en sí mismos, y aun en estos casos, ser más importantes hasta sustituir aquello

que originalmente se visualizaba como fin. Esta capacidad es diferenciadora de la flexibilidad de la inteligencia que guiaba los actos.

Estas personas a diferencia de las restantes, se sentían cómodas disfrutando su privacidad, fueron relativamente independientes de la cultura y el entorno, confiando más en sus propias experiencias y juicios. Por esto, no se mostraron susceptibles a la presión social, sino más bien fueron críticos e inconformistas, poseedores de valores democráticos, abiertos y defensores de la variedad étnica e individual, poseían lo que en alemán se nombra como *Gemeinschaftsgefühl* (interés social, compasión, humanidad), preferían aceptar a las personas tal cual son en lugar de querer cambiarlas, por lo tanto también tenían para consigo la aceptación que les permitía la espontaneidad y simplicidad, fueron dueños de una habilidad especial para ver cosas ordinarias como preciosas, originales y creativos, sin haber sido perfectos, capaces de experimentarse integrando el universo en experiencias similares a las de muchas religiones y tradiciones filosóficas.

## II.6.2.2. La Memoria. Formas en que Opera.

Sabemos que la memoria es la capacidad de registrar, almacenar, y en algunos casos recuperar lo que hemos vivido y aprendido. Es una copia de lo que interpretamos que ocurrió. Por supuesto tiene que ver con lo que receptamos de la información, y esto tiene directa vinculación a la capacidad de atención, que será lo que nos permita organizar, ordenar y recuperar la información.-

El funcionamiento de la memoria pone en juego los tres tipos de memoria que existen y son conocidos en los humanos:

1. La Memoria Sensorial: podría hablarse inclusive en plural como Las Memorias Sensoriales, ya que este tipo de memoria, está ligada al sentido, existe por lo tanto, una por cada sentido. Es de capacidad ilimitada, cabe dentro de ella todo lo que queramos ya que a ella llegan todos los estímulos que nos rodean. Como contrapartida a su infinito espacio, es extremadamente volátil, dura milisegundos, se olvida por debilidad del recuerdo, ya que los receptores guardan esta memoria por un tiempo muy breve. Su función es hacer que la información permanezca el tiempo suficiente, aunque muy breve, como para que otros procesos empiecen a actuar.
2. Memoria del Corto Plazo: Este tipo de memoria, es de capacidad limitada a siete chunks<sup>56</sup>, tipo de codificación y almacenamiento según forma y significado. Dura de 20 a 25 segundos. Igual que la función de la Memoria Sensorial, la Memoria de Corto Plazo, hace que la información recibida permanezca el tiempo suficiente para que se produzca el proceso de

---

<sup>56</sup> Chunks: división de grandes bloques de datos en paquetes más pequeños, cumple la función de garantizar, que los datos enviados sean conservados hasta producir el fenómeno de comparación, entre la memoria del corto y largo plazo

comparar la nueva información con la que tengo almacenada en la Memoria del Largo Plazo. Existen dos tipos de Memoria de Corto Plazo:

2.1. La Memoria de Trabajo: es aquella que permite escribir y sumar mentalmente.

2.2. La Memoria de Fichero: es aquella que permite agrupar símbolos o números en chunks.

3. Memoria del Largo Plazo: Esta es a la que normalmente le llamamos memoria, es de capacidad ilimitada, persistencia indefinida, codifica y almacena por significado, semánticamente, y a través de otros métodos. El olvido de esta memoria ocurre por problemas de organización o de la adquisición de la información, también por problemas de almacenamiento; inclusive podría presentar problemas en la recuperación; sea por que no haya existido tiempo de acomodamiento del aprendizaje, o por interferencias en el mismo.

La función de la Memoria de Largo Plazo es almacenar de forma permanente la información. Existen tres tipos de Memoria de Largo Plazo:

3.1. Memoria Semántica: Es aquella que organiza conceptos en función a sus significados, estableciendo una red de conceptos relacionados unos con otros.

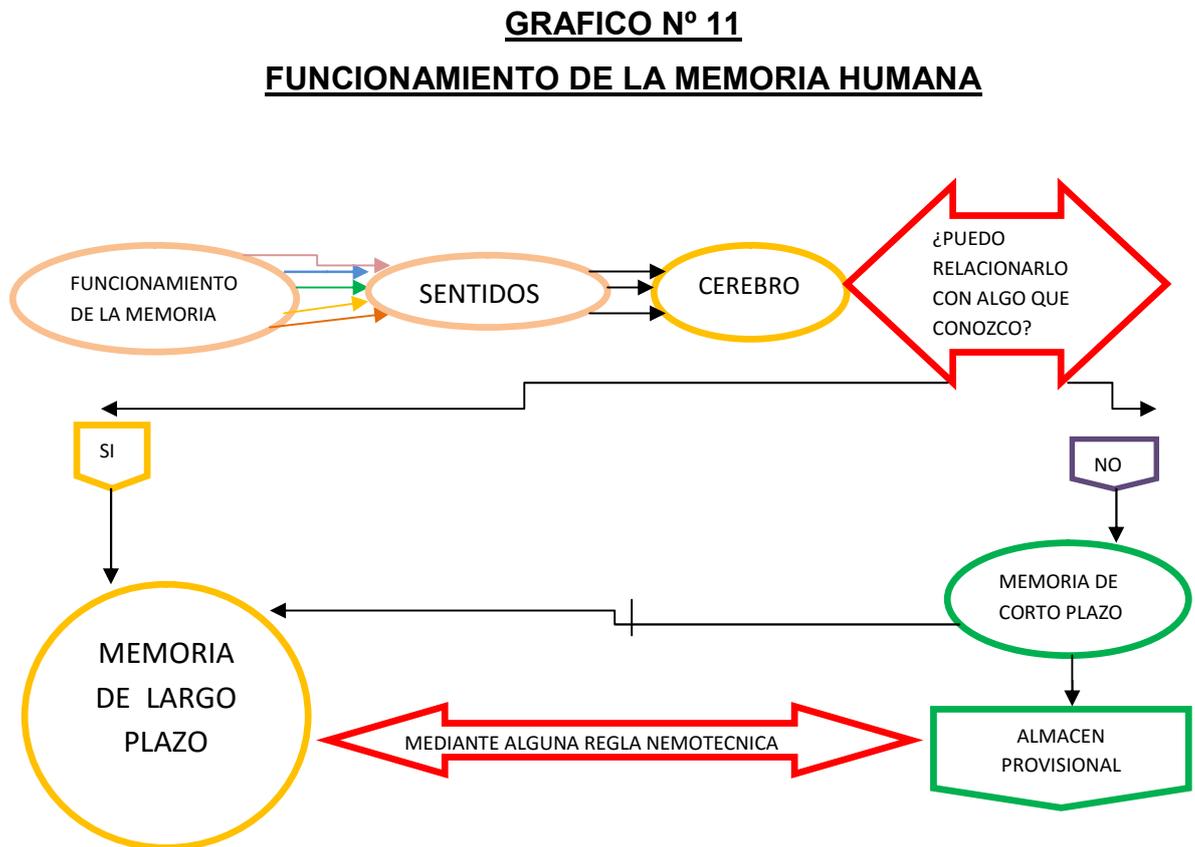
3.2. Memoria Episódica: Es aquella que permite recordar acontecimientos específicos de nuestra vida, ordenándolos cronológicamente.

3.3. Memoria Procedimental: Es aquella que permite recordar habilidades y destrezas de carácter sensitivo y motor.

Existe en el humano un funcionamiento que le es inherente, y consiste en que al receptor una información, a través de los sentidos, vista, oído, olfato, gusto o tacto, son trasladados al cerebro, el que filtra la información según su importancia, e intenta inmediatamente encontrar la vinculación entre esta nueva información, con algo conocido. Si el cerebro no logra relacionar este conocimiento con algún otro previo, lo deja en la Memoria del Corto Plazo,

hasta que logra conectarlo e integrarlo, pasándolo al almacén de la Memoria de Largo Plazo.

En el grafico N° 11 observamos el funcionamiento de la memoria humana:



Fuente: *Elaboración Propia.*

Para activar y conectar la memoria sensorial, la memoria de corto plazo y la memoria de largo plazo, es que el Formador Ocupacional, pone especial ahínco en utilizar técnicas que faciliten la integración de nuevos conocimientos con los pre existentes, siendo la función esencial del formador el de facilitar la transferencia para obtener el aprendizaje **significativo** que lleve al alumno de una situación inicial a una situación final en su puesto de trabajo.-

### II.6.2.2.1. El Aprendizaje Significativo y El Aprendizaje Autónomo

Definimos al “Aprendizaje Significativo” como la acción de modificar los esquemas de conocimientos que trae el alumno, atribuyendo un sentido, un significado a todo conocimiento que será interpretado desde ese conocimiento previo, este proceso de incorporación provoca un desequilibrio que modifica los esquemas previos, hasta absorber e integrar a su acervo los nuevos conocimientos, consolidando sus ideas en un nuevo equilibrio.

Lo que el Formador busca, es conectar de manera sustancial los nuevos conocimientos a los pre existentes, considerando que para que se produzca el “Aprendizaje Significativo” el alumno tiene que hacer un esfuerzo para integrar la nueva información a la que él/la trae; y para realizar tal esfuerzo debe estar motivado, en actitud favorable a la formación. Esfuerzo este que se facilita presentado un contenido:

- Claro y estructurado, (cuanto más desestructurado sea el contenido, mayor será el esfuerzo necesario del alumno para lograr aprender).
- Significativo lógica y psicológicamente: A menor distancia entre el conocimiento nuevo a transmitir y el viejo que el alumno ya posee, es más probable el aprendizaje; lo mismo respecto a la accesibilidad de la formación a impartir.

El “Aprendizaje Significativo” es concepto que surge de las corrientes de pensamiento conductista de Pávlov<sup>57</sup>, Watson<sup>58</sup>, y Skinner<sup>59</sup>; y de la corriente

---

<sup>57</sup> Pávlov, Iván Petróvich: Riazán, 26/09/1849; -Leningrado, 27/02/1936. Fisiólogo y Dr. en medicina y química ruso. Conocido sobre todo por formular la ley del reflejo condicional que por un error en la traducción de su obra al idioma inglés fue llamada «reflejo condicionado», desarrollada a partir de 1901 observó que la salivación de los perros que utilizaban en sus experimentos se producía ante la presencia de comida o de los propios experimentadores, y luego determinó que podía ser resultado de una actividad psicológica, a la que llamó «reflejo condicional». Esta diferencia entre «condicionado» y «condicional» es importante, pues el término «condicionado» se refiere a un estado, mientras que el término «condicional» se refiere a una relación, que es

cognitiva de Piaget<sup>60</sup>, Vigotsky<sup>61</sup> y Ausubel<sup>62</sup>. Corriente esta última que reconoce en Ausubel uno, sino el más conspicuo de sus representantes.

---

precisamente el objeto de su investigación. En la década de 1930 volvió a destacarse al anunciar el principio según el cual la función del lenguaje humano es resultado de una cadena de reflejos condicionales que contendrían palabras. La fundación del conductismo como tal ha sido criticada por algunos filósofos y psicólogos al considerarla una escuela de la Psicología que se centra en la interacción entre el comportamiento, el ambiente, y cómo se puede aprender. A diferencia de otros autores, Pávlov consideró que muchos «comportamientos humanos» son más complejos que un sistema de reflejos condicionales simples en un modelo «estímulo/respuesta» lineal. En el *Homo sapiens*, Pávlov consideró que se produce un salto cualitativo respecto al primer sistema de señales; en el humano la cuestión ya no se restringe solamente a reflejos condicionales o a estímulos que funcionan de manera sustitutiva directa de la realidad. La complejidad de las funciones psicológicas humanas facilita un segundo sistema de señales que es el lenguaje verbal o simbólico. En éste las sustituciones a partir de los estímulos parecen ser infinitas y, sin embargo, altamente ordenadas (lógicas). En gran medida Pávlov postula tal capacidad del segundo sistema de señales porque considera que en el ser humano existe una capacidad de autocondicionamiento (aprendizaje dirigido por uno mismo) que, aunque parezca contradictorio, le es liberador: el ser humano puede reaccionar ante estímulos que él mismo va generando y que puede transmitir. La psicología preeminentemente experimental de Pávlov y sus epígonos se denomina reflexología, lo que lleva a confusión a algunas personas, que la confunden con la reflexogenoterapia, una forma de terapia a veces llamada «reflexología».

<sup>58</sup> Watson, John Broadus: Greenville (Carolina del Sur) 9/01/ 1878; Nueva York 25/09/1958. Desarrolló el conductismo, a partir de la publicación en 1913 del que se conceptúa su trabajo más importante, el artículo: *“La psicología desde el punto de vista conductista”*. En él describe las líneas generales de su filosofía que pone el énfasis sobre la conducta observable (tanto humana como animal), considerándola el objeto de estudio de la Psicología, y las relaciones entre estímulo y respuesta, más que en el estado mental interno de la gente (aunque Watson nunca negó la existencia de cualquier del mundo privado o íntimo). En su opinión, el análisis de la conducta y las relaciones era el único método objetivo para conseguir la penetración en las acciones humanas y extrapolar el método propio de las Ciencias Naturales (el método científico) a la Psicología.

<sup>59</sup> Skinner, Burrhus Frederic (Susquehanna, 20/03/1904-Cambridge, 18/08/1990) Psicólogo, filósofo social y autor estadounidense. Condujo un trabajo pionero en psicología experimental y defendió el conductismo, que considera el comportamiento como una función de las historias ambientales de refuerzo. Escribió trabajos controvertidos en los cuales propuso el uso extendido de técnicas psicológicas de modificación de conducta, principalmente el condicionamiento operante, para mejorar la sociedad e incrementar la felicidad humana, como una forma de ingeniería social.

<sup>60</sup> Piaget, Jean William Fritz: Neuchâtel, 9/08/1896-Ginebra, 16/09/1980) Epistemólogo, psicólogo y biólogo suizo. sostiene en su teoría sobre el desarrollo cognitivo infantil que los principios de la lógica comienzan a instalarse antes de la adquisición del lenguaje, generándose a través de la actividad sensorial y motriz del bebé en interacción e interrelación con el medio, especialmente con el medio sociocultural (a esto último, a partir de la psicología vygotkiana se suele denominar mediación cultural). Su teorización logra sus descubrimientos teniendo una perspectiva que es al mismo tiempo biológica, lógica y psicológica, reuniéndose en una nueva epistemología. Es por ello que nos habla de una epistemología genética, entendiendo aquí la epistemología no como la ciencia que estudia a la ciencia, sino como la investigación de las capacidades cognitivas (de un modo

Todas ellas se afirman sobre la noción de lograr una transferencia, que debe entenderse como la relación o efecto de un aprendizaje previo sobre otro, y será positiva si un aprendizaje es favorecido por el conocimiento previo.

Para ello, usa estrategias didácticas que motiven la participación y potencien la memoria del alumno, entre ellas:

- Transmitir y utilizar técnicas que involucren varios canales sensoriales, promuevan un papel activo, animen a organizar la información, den una contextualización de marcos generales a los que engarzar los conocimientos.
- Cambiar el rol de docentes-alumnos,
- Presentar una información estructurada y atada a la información o cosas de la vida diaria del trabajador.

---

absolutamente empírico, lo que le diferencia también de la Gnoseología), en cuanto al uso del concepto genética, éste *no* se refiere tanto al campo de la biología que estudia los genes, sino a la investigación de la génesis del pensar en el humano, aunque ciertamente Piaget reconoce que tal génesis del pensar tiene en gran proporción (*aunque de ningún modo totalmente*) patrones o patterns que derivan de los genes. Sin embargo uno de los grandes descubrimientos de Piaget, es que, el pensar se despliega desde una base genética, solo mediante estímulos socioculturales, así como también el pensar se configura por la información que el sujeto va recibiendo, información que el sujeto aprende, siempre de un modo activo, por más inconsciente y pasivo que parezca el procesamiento de la información.

<sup>61</sup> Vygotsky, Lev Semiónovich: (17/11/ 1896, Orsha, Imperio Ruso, actual Bielorrusia-11/06/1934, Moscú, Unión Soviética). Psicólogo ruso de origen judío, uno de los más destacados teóricos de la psicología del desarrollo, fundador de la psicología histórico-cultural y claro precursor de la neuropsicología soviética, señalaba que la inteligencia se desarrolla gracias a ciertos instrumentos o herramientas psicológicas que el/la niño/a encuentra en su medio ambiente (entorno), entre los que el lenguaje se considera la herramienta fundamental. Estas herramientas amplían las habilidades mentales como la atención, memoria, concentración, etc. De esta manera, la actividad práctica en la que se involucra el/la niño/a sería *interiorizada* en actividades mentales cada vez más complejas gracias a las palabras, fuente de la formación conceptual. La carencia de dichas herramientas influye directamente en el nivel de pensamiento abstracto que el niño pueda alcanzar.

<sup>62</sup> Ausubel, David Paul: (Nueva York, 21/10/ 1918-9/07/ 2008), psicólogo y pedagogo estadounidense, una de las personalidades más importantes del constructivismo. **El tipo de aprendizaje en que un estudiante relaciona la información nueva con la que ya posee, reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso. Dicho de otro modo, la estructura de los conocimientos previos condiciona los nuevos conocimientos y experiencias, y estos, a su vez, modifican y reestructuran aquellos. Este concepto y teoría están enmarcados en el marco de la psicología constructivista.**

- Fomentar en los alumnos la elaboración de conceptos, a través de estrategias holísticas que conduzcan hacia la técnica del “Aprendizaje Autónomo”. Algunas interesantes modalidades de este tipo, pueden ser la utilización de la técnica de mapas conceptuales, y la “Guía de Trabajo Autónomo”.

Esencialmente el formador de adultos encamina a sus formandos hacia el “Aprendizaje Autónomo”, proporcionando pautas y estrategias de aprendizaje individualizado, actuando como tutor, respetando las condiciones de motivación, metacognición, y ejercitación, que lleva al alumno al aprendizaje permanente que integra las tres condiciones.-

**El Aprendizaje Autónomo es el proceso a través del cual aprendemos por deseo propio, por la comprensión de que vivir es aprender permanentemente, y aprender permanentemente es vivir.** Convicción esta última, que viene de una decisión autodirigida que nos responsabiliza a ser maestro y alumno en simultáneo, con la intención consciente de adaptarnos a través de la ejercitación, apoyándonos en la cooperación.

En la aplicación del “Aprendizaje Autónomo” la función del docente es orientar a través de actividades que establece para que el alumno logre descubrir el conocimiento, luego supervisa el desarrollo, acompaña el proceso resolviendo dudas como recurso disponible.-

Lo más destacable e importante del “Aprendizaje Autónomo” es llevar al alumno a cumplir fundamentalmente la condición de la metacognición, que importa que el formando esté atento a cómo lograr lo que logra, y averiguar cuál procedimiento es mejor a ese objetivo; para esto el docente se sirve de la Guía de Trabajo Autónomo; instrumento que el formador da al alumno para guiarle en su aprendizaje, y consiste en una sucesión de actividades bien secuenciadas, a desarrollar por parte del alumno en búsqueda de conocimiento.-

El proceso de realización de la Guía de Trabajo Autónomo consta de 5 etapas:

1. La Preparación: Confección de la Guía, para lo que analiza el programa, busca fuentes y diseña la guía.
2. Presentación: Es la motivación, exposición de objetivos; los motivos para su utilización, los objetivos que se pretenden y la explicación de su utilidad.
3. Ejecución: Es el trabajo individual de cada alumno de investigar, observar, y elaborar informes.
4. Debate: Implicar ratificar y compartir el cómo se produce el aprendizaje o corregir en su caso; las acciones implicadas en esta etapa son participar, escuchar, corroborar y rectificar si resultare pertinente.
5. Evaluación: se trata de una evaluación conjunta en equipo, en el que el alumno aprovecha lo aportado por el grupo, e incorpora lo que le resulta interesante. Es la instancia en que el formando elabora el informe final, y fija lo aprendido.

Los Elementos constitutivos de la Guía de Trabajo Autónomo son:

1. El Tema: son los contenidos a trabajar
2. Objetivos: incluye la explicitación de los objetivos con una secuencia aproximadora a ellos.
3. La Motivación: Este es el recurso que despierta el interés y la curiosidad del alumno; es una introducción contextualizadora e ilustradora del tema.
4. Actividades: Son las acciones a desarrollar referidas a la tarea y a la autoreflexión sobre el proceso que debe ser lo más variada posible, obligando inclusive, en un curso presencial a buscar elementos fuera del aula, lo más heterogéneos posible, referidos al contenido y al proceso autoreflexivo de aprendizaje.
5. Bibliografía: Son las fuentes de información originales a las que debe acudir el alumno.

### II.6.3. La Evaluación en el diseño de la formación.

El concepto de evaluación deviene de un verbo cuya etimología se remonta a la voz francesa “*évaluer*”, cuya traducción literal permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto. Evaluación refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, expresa un acto donde debe emitirse un juicio en torno a un conjunto de información y debe tomarse una decisión de acuerdo a resultados que presente la cosa o cuestión evaluada.

El concepto de Evaluación esta siempre ligado al aprendizaje, ámbito en el que se entiende a la evaluación como un instrumento de medición y seguimiento de las actividades incluidas en un programa determinado.

Evaluar consiste en comparar lo que ha sucedido hasta la fecha, con lo que se espera obtener por medio del programa, una vez este haya finalizado.

*“(...) La acción evaluadora es un permanente control de calidad para mejorar el proceso de “enseñanza – aprendizaje”. (...) La evaluación funciona igual que el control de calidad a nivel industrial, pudiéndose crear un paralelismo entre este tipo de control y la evaluación docente, ya que ambos pretenden lo mismo:*

- *Comprobar el buen funcionamiento del proceso.*
- *Certificar la calidad del producto final. (...)”<sup>63</sup>*

¿Para qué evaluar? ¿Cómo evaluar? Y ¿Cuándo evaluar? Son interrogantes que contestamos para conocer si se ha logrado o no, el objetivo establecido en una formación.

---

<sup>63</sup> Rodríguez Bote, Mercedes. Material Didáctico Curso de Formador Ocupacional. Modulo 7 Diseño de pruebas de evaluación de aprendizaje. SEPECAM (Servicio Público de Empleo de Castilla La Mancha-España). 2004. P.3 y sucesivas.-

¿Para qué evaluar?, puede decirse que evaluamos para determinar conocimientos previos del alumno, también evaluamos para conocer como está evolucionando el proceso de aprendizaje, y finalmente evaluamos para conocer el grado de consecución de los objetivos; esto es que, según el momento en que se practica la medición será la respuesta de para que evaluar.

¿Cómo Evaluar? Es un interrogante que admite responderse supeditando el cómo evaluar a ¿qué evaluamos? pregunta que habremos de satisfacer primero:

- *“(...) Los conocimientos previos con los que cuentan los alumnos: ¿los alumnos seleccionados cumplen los requisitos mínimos de acceso al curso de forma que puedan obtener el máximo aprovechamiento del mismo?, ¿Qué **conocimientos previos** tienen sobre los contenidos del curso?*
- *La situación y circunstancias del aula: forma de trabajo, relaciones interpersonales, hábitos, procedimientos. ¿Qué dificultades o deficiencias están encontrando los alumnos que puedan impedir la consecución de los objetivos? **Durante la impartición de la formación.-***
- *La consecución de los objetivos. En formación ocupacional habrá que contemplar la adquisición de conocimientos teóricos, conocimientos prácticos y conocimientos relacionados con la profesionalidad (actitudes). **Al finalizar la formación.-***

*Una vez identificados los contenidos de la evaluación, habrá que ponderarlos, según su grado de importancia. (...) <sup>64</sup>. Siempre unos son más*

---

<sup>64</sup> Ballesteros Alcalá, Jorge Juan. Material Didáctico Curso de Formador Ocupacional. Modulo. 2 Planificación de la evaluación del aprendizaje. SEPECAM (Servicio Público de Empleo de Castilla La Mancha-España). 2004. P. 109

importantes que otros, en cuyo caso el peso que se les asigne, deberá reflejar la importancia relativa de cada uno de ellos en la tabla de especificaciones realizada al efecto de la puntuación total.-

Resuelta esta primera cuestión, estamos en condiciones de contestar ¿Cómo Evaluar?, interrogación que se satisface definiendo que técnica usaremos para la medición. La técnica a aplicar, se definirá atendiendo al ámbito, o taxonomía<sup>65</sup> que pretendemos evaluar.-

La evaluación del proceso de enseñanza - aprendizaje se planifica en función al ámbito, o taxonomía al que pertenezcan los objetivos planteados en el proceso formativo.-

El modelo se ajusta a las taxonomías, definidas por el psicólogo y físico estadounidense Benjamín Bloom<sup>66</sup>, delineadas de manera jerárquica insertadas en el concepto que, el aprendizaje a niveles superiores depende de la adquisición del conocimiento y habilidades de los niveles inferiores.

Bloom diferencia tres ámbitos de taxonomía en la educación:

### 1. Taxonomía del ámbito cognoscitivo

---

<sup>65</sup> Taxonomía: voz con origen en los vocablos griegos, “taxis”: ordenamiento; y “nomos” norma o regla. En un sentido más general es **la ciencia de la clasificación**. “Clasificación” u “ordenación” de cosas que tienen características comunes. Se trata de la ciencia que estudia principios, métodos y fines de la clasificación científica aplicada especialmente dentro de la biología para la ordenación sistemática y jerarquizada de los grupos de animales y vegetales.

<sup>66</sup> Bloom, Benjamín: (Lansford, Pensilvania, 2/02/1913 – 13/09/1999). Titulado por la Universidad Estatal de Pensilvania (1935) Doctor en Educación por la Universidad de Chicago 03/1942. De 1940 a 1943, formó parte de la plantilla de la Junta de Exámenes de la Universidad de Chicago, tras lo cual pasó a ser examinador de la universidad, puesto que desempeñó hasta 1959. Su primer nombramiento como profesor en el Departamento de Educación de la Universidad de Chicago tuvo lugar en 1944. Con el tiempo, en 1970, fue distinguido como “Catedrático Charles H. Swift”. Fue asesor en materia de educación de los gobiernos de Israel, e India. Junto a su grupo de investigación de la Universidad de Chicago, **desarrolló una taxonomía jerárquica de capacidades cognitivas que eran consideradas necesarias para el aprendizaje y que resultaban útiles para la medida y evaluación de las capacidades del individuo. Su taxonomía fue diseñada para ayudar a profesores y a diseñadores educacionales a clasificar objetivos y metas educacionales. La taxonomía de Bloom no es un mero esquema de clasificación, sino, un ordenamiento jerárquico de los procesos cognitivos.**

2. Taxonomía del ámbito Afectivo
3. Taxonomía del ámbito Psicomotor

1. **Taxonomía del ámbito cognoscitivo:** “(...) Constituyen un tipo de aprendizaje en virtud al cual el sujeto-alumno controla sus propios procesos mentales y cada una de las fases de los mismos en la adquisición del saber. La característica determinante de este aprendizaje es su proyección interna “Elabora” (...)”<sup>67</sup>. Se aplica a la habilidad para pensar, reflexionar y comprender. Diferenciamos seis niveles en esta taxonomía:

- 1.1. Conocer: Es el saber sin más, es lo que queda en el recuerdo, en la memoria. *Se evalúa a través de pruebas de selección y evocación.*
- 1.2. Comprender: Es la capacidad del individuo para traducir, interpretar o extrapolar datos a partir de una determinada situación. *Se evalúa a través de pruebas interpretativas situando al alumno en un nuevo contexto, asimilable a aquel en el que aprendió, pero diferente.*
- 1.3. Aplicar: Es integrar los conocimientos previos a hechos concretos. *Se evalúa verificando en contextos diferentes al que tuvo lugar el aprendizaje, la capacidad de transferencia del alumno.*
- 1.4. Analizar: Es descomponer algo en partes, hacer inferencias y encontrar evidencia para fundamentar generalizaciones. *Se evalúa a través de pruebas de selección de ensayo breve, etc.*
- 1.5. Evaluar: Es emitir juicios valorativos en términos de evidencia interna, o en términos de criterios externos. La capacidad de evaluar supone que el estudiante, tiene que conocer la información necesaria, comprenderla, ser capaz de aplicarla y analizarla, solo

---

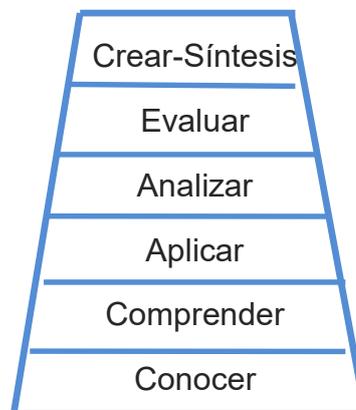
<sup>67</sup> Rodríguez Bote, Mercedes. Material Didáctico Curso de Formador Ocupacional. Modulo 7 Diseño de pruebas de evaluación de aprendizaje. SEPECAM (Servicio Público de Empleo de Castilla La Mancha-España). 2004. P.52

luego de esto, podrá evaluar. En este nivel los aprendizajes se vinculan tan estrechamente entre sí, que no resulta significativo evaluarlos independientemente, sino *a través de baterías de cuestiones relativas a cada aprendizaje en particular.*

- 1.6. Crear (Síntesis): Es compilar o elaborar un nuevo producto a partir de partes o información de diferente origen y extracción, sea combinando elementos en un patrón nuevo o proponiendo soluciones alternativas. Abarca actividades creativas del alumno en el ámbito de la expresión, la acción y el pensamiento. *Se evalúa en una situación lo más parecida posible a la que se vive normalmente en el trabajo o investigación.*

### GRAFICO N° 12

### TAXONOMÍA DEL ÁMBITO COGNOSCITIVO



Fuente: *Elaboración Propia*

## **2. Taxonomía del ámbito afectivo**

Es el modo a través del cual la gente expresa su emocionalidad, su capacidad para sentir el dolor o la alegría de otro ser viviente. Los objetivos afectivos apuntan típicamente a consciencia y crecimiento en actitud, emoción y sentimientos. Actitudes hacia la colaboración, hacia el

trabajo en cada una de las áreas del saber, interés más o menos intenso por determinado tipo de actividad, formación de un esquema de valores respecto a los contenidos culturales son factores que *según Bloom* (véase cita 66) *pueden evaluarse a través de entrevistas, cuestionarios, pruebas proyectivas, observaciones, observación de incidentes*. Diferenciamos en la taxonomía afectiva cinco niveles desde el inferior al superior, son:

- 2.1. Recepción: Es darse cuenta, tomar contacto, enterarse de algo.
- 2.2. Respuesta: Supone una acción, no sistemática, de ocurrencia alternativa, insignificadamente.
- 2.3. Valoración: Implica la existencia de una conducta sistemática orientada en determinada dirección, independiente de cualquier tipo de control, que responde a un principio propio y no a una obligación.-
- 2.4. Organización: Indica existencia de jerarquía en los valores.
- 2.5. Caracterización: Es asumir los valores como una segunda esencia, que estos valores se vuelvan inherentes a la persona.-

### GRAFICO N° 13

### TAXONOMÍA DEL ÁMBITO AFECTIVO



*Fuente: Elaboración Propia*

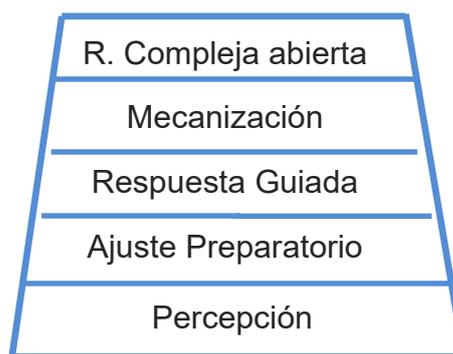
### **3. Taxonomía del ámbito psicomotriz**

Es aquella que mide la pericia para manipular físicamente una herramienta o instrumento. Los objetivos de la taxonomía psicomotriz generalmente apuntan a ampliar o desarrollar conductas o habilidades motrices. Más que en ningún otro tipo de conducta, en el ámbito psicomotriz, es posible captar con precisión los pasos que el alumno da en el proceso de aprender. Comprende los siguientes niveles:

- 3.1. Percepción: es darse cuenta de algo
- 3.2. Ajuste preparatorio: practicar ajustes necesarios
- 3.3. Respuesta Guiada: es seguir una instrucción, accionar por orden externo.
- 3.4. Mecanización: Existe independencia de acciones.
- 3.5. Respuesta compleja abierta: Hay una conducta eficiente que ahorra energía en prestar atención, realiza la acción con absoluto dominio.-

#### **GRAFICO N° 14**

#### **TAXONOMÍA DEL ÁMBITO PSICOMOTRIZ**



*Fuente: Elaboración Propia*

**Respondiendo a la interrogación de ¿cómo evaluar? Podemos responder que a efectos de medir el aprendizaje de los formandos, usaremos técnicas**

**que permitan construir pruebas evaluativas según las taxonomías de aprendizaje que deseemos medir, según sean estas del ámbito cognoscitivo, afectivo, y/o psicomotriz.**

El modelo de “Formador Ocupacional” asienta sus prueba evaluativas en los estudios de Gagné<sup>68</sup>, y especialmente en los de Bloom. (Véase cita 66).

Relativo a ¿Cuándo evaluar? Obsérvese que cuando resolvemos requerimientos de qué evaluar, estamos indicando tiempos, con lo que decir qué evaluar, es en simultáneo una definición de ¿Cuándo evaluar?, y de esta forma establecemos tres momentos claramente diferenciados:

1. Previo al dictado de la formación: medimos el estado de preparación que los formandos traen a la acción formativa.
2. Durante la Formación: medimos avances y dificultades manifiestas en cada instancia de la evaluación, de modo de redireccionar o reforzar lo que resulte pertinente.- Este es el momento sustancial de evaluación, en el que el formador necesita asegurar que se produzca la transferencia de manera adecuada, para adoptar las medidas correctivas en el momento oportuno; es imprescindible valorar correctamente las dificultades para plantear intervenciones pedagógicas pertinentes y oportunas.-
3. Concluida la Formación: medimos el grado de consecución de objetivos. En este momento, la valoración apunta a una adecuada apreciación de éxitos y fracasos para contribuir a la mejora del curso.-

---

<sup>68</sup> Gagné, Robert Mills: 21/08/1916 – 28/04/2002, estudió en Yale, y recibió su doctorado en la Universidad Brown, en 1940. Fue investigador en la Fuerza Aérea de Estados Unidos y se destacó como profesor en las universidades de Princeton, California en Berkeley y Florida State. La mayor contribución a su teoría del aprendizaje desarrollada fundamentalmente en su libro de 1965 *The Conditions of Learning*. Sostiene la existencia de distintos tipos o niveles de aprendizaje, y afirma que cada uno de ellos requiere un tipo diferente de instrucción; mantiene que existen condicionantes internos y externos que regulan el proceso de aprendizaje. Los primeros hacen referencia a la adquisición y almacenamiento de capacidades que son requisitos previos para el aprendizaje, o que ayudan a su consecución; los segundos se refieren a los diversos tipos de acontecimientos contextuales que deben programarse para facilitar el aprendizaje. Las tareas de aprendizaje que propone para el ámbito cognitivo se organizan en una jerarquía de progresiva complejidad, que van desde el reconocimiento perceptivo hasta la solución de problemas.

## **II. 7. Test MBTI: Myers Briggs Type Indicator**

El Test MBTI, es el producto del trabajo y la creación de Katharine Cook, Briggs (03/01/1875-1968) y su hija Isabel Briggs, Myers (18/10/1897-05/05/1980), ambas de EEUU.-

### **II.7.1. Breve historia del Test MBTI:**

Katharine Cook manifestó desde niña, su inquietud por entender el desarrollo humano y por descubrir las claves que permitan a cada individuo a alcanzar su pleno potencial. Observando diferencias de personalidad entre las personas eficaces y saludables, en el mundo a su alrededor, se convirtió en decidida investigadora hasta llegar a comprender y describir el origen y las razones de estas diferencias. Otro punto de inflexión en su tarea de investigación, fue la proximidad de la boda de su hija Isabel Briggs con Clarence Myers. Si bien consideraba a su futuro yerno, “un partido interesante para su hija” observó que Clarence, tenía una forma diferente de ver el mundo a ella y a su familia, lo que le provocó tanta intriga, como para iniciar una extensa revisión de la literatura sobre la base de la comprensión de diferentes temperamentos. Después de años de crear gradualmente su propia formulación, apenas ocurrida la publicación que Carl G. Jung hizo de su libro *“Los Tipos Psicológicos”* (1921; 1923 en Inglés), Katharine contemporánea de Jung, descubrió cuan cercanas eran sus teorías a las de ella, y cuánto más desarrolladas estaban. Luego de este descubrimiento, adoptó las ideas y el marco expresados por C.G. Jung en su libro *“Los Tipos Psicológicos”*; dedicando el resto de su vida al estudio de las obras de Jung y al esfuerzo de llevar los beneficios potenciales de conocer y aplicar sus ideas al mundo.

Madre e hija compartieron un mismo pensamiento y visión: que las personas sanas pueden crecer a través de la comprensión de las diferencias individuales de personalidades, siendo esto un aporte a la armonía y la productividad en diversos grupos. Después de varios años de añadir sus

propias observaciones a las de Jung, Isabel Briggs Myers, graduada de Swarthmore Universidad, inició la creación de un cuestionario para hacer en papel y lápiz que permita reconocer el tipo de cada individuo. La misión de Isabel Briggs Myers en la segunda mitad de su vida, era plasmar la esencia de la visión de su madre, permitiendo a las personas el acceso al conocimiento y la comprensión de sus preferencias a través de la tipología descrita por Carl Gustav Jung; objetivo que lograron desarrollando juntas el cuestionario, que identificara el tipo psicológico de una persona; apoyándose en la ayuda de muy experimentados profesionales en psicometría<sup>69</sup>, obteniendo luego el respaldo de profesores de las universidades de California, Michigan y Florida (Estados Unidos).

Este cuestionario es lo que forma parte del instrumental conocido como el instrumento Indicador Myers-Briggs (MBTI)<sup>70</sup>. Así es como el cuestionario MBTI, es dado a conocer por el Educational Testing Service, publicándose por primera vez en 1943. Isabel en las próximas tres décadas continuó con su tarea de investigación y compiló la experiencia hecha con miles de personas. Esta investigación continúa hasta el presente, con decenas de artículos publicados cada año.

En 1975, Consultores Psicólogos Press, Inc. (ahora llamado CPP Inc.), después de adquirir los derechos, comenzó a publicar el instrumento MBTI, en lugar de sólo para la investigación, para aplicaciones prácticas, y aún lo publica en la actualidad. También en 1975, Isabel Myers y la Ph. D. Mary Mc Caulley, co-fundaron el “Centro de Aplicaciones de la Psicología Tipo” (CAPT<sup>®</sup>), una organización sin fines de lucro que apoya la investigación del

---

<sup>69</sup> Psicometría, sicometría: Medición de las funciones mentales en general y de las características psíquicas de los individuos en particular; Parte de la psicología experimental que se ocupa de esta medición.

<sup>70</sup> Ambas mujeres estadounidenses colocan su apellido de soltera, continuándolo con el apellido de sus respectivos esposos, a la usanza norteamericana, de allí la identificación con que es conocido mundialmente este test.

test MBTI. Escritos posteriores de Isabel sobre tipo y auto-desarrollo siguen siendo totalmente resonantes hoy, tanto en la vida profesional como personal.

Después de usar el cuestionario para parte de su trabajo de desarrollo más temprano, el Dr. Robert Mc Henry, profesor de Psicología Experimental de la Universidad de Oxford-Inglaterra, creó Oxford Psicólogos Prensa (OPP), que se convirtió en el distribuidor europeo del cuestionario MBTI. Desde su fundación en 1989, OPP ha publicado traducciones plenamente validadas del cuestionario en 14 idiomas, y completó un importante cuerpo de investigación sobre su vigencia, lo que garantiza que siga siendo una robusta herramienta para los usuarios en toda Europa.

Desde la publicación del instrumento MBTI, investigaciones sobre la tipología se han expandido a nivel nacional e internacional, habiéndose traducido oficialmente a treinta idiomas. Artículos y libros se han escrito acerca de cómo utilizar el cuestionario MBTI que se ha convertido en el instrumento de medición y desarrollo de la personalidad más popular del mundo, ampliamente reconocido por la comunidad científica internacional; admitiendo aplicaciones en áreas tan diversas como la educación, el desarrollo de carreras profesionales, gestión, liderazgo, consejería matrimonial, asesoramiento en relaciones de padres e hijos, desarrollo ejecutivo, trabajo en equipo, espiritualidad, desarrollo integral de la vida, y otras áreas de interés para las personas que lo utilizan. Su enfoque positivo dirigido a la comprensión de las diferencias es apreciado por los dos millones de personas que completan el cuestionario a nivel mundial cada año.

## II.7.2. Bases del pensamiento Junguiano. Bases del Test MBTI

Los conceptos, estudios e investigaciones desarrollados por Carl Gustav Jung, (26/07/1875 en Kesswil, cantón de Thurgau- Suiza; 6 de junio de 1961, Küsnacht - Suiza) renombrado psiquiatra suizo, visualizado por muchos, junto a Sigmund Freud, como uno de los padres fundadores de la psicología moderna; que sostenía a la tipología enunciada en su trabajo, como herramienta descriptiva, pensada solo como ayuda en la autoexploración personal, sirvieron de base al trabajo de construcción del Test creado por Katherine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers.

Su teoría de los tipos psicológicos afirma que las personas son por naturaleza diferentes, tanto en términos de la forma en que ven el mundo, usan y disfrutan de la información, y cómo toman sus decisiones. Conceptos estos, revolucionarios que modificaron y ensancharon lo que hasta entonces se habían formulado.

Porque Carl Gustav Jung *“(...) nunca quiso codificar sus descubrimientos ya que él mismo permanecía continuamente en proceso de observación de algo nuevo acerca de la psique humana, una entidad viva y evolutiva a la que no es posible atrapar en una red de categorías o sistemas (...)”*<sup>71</sup>, siempre insistió en exigir a sus alumnos, que estando en la consulta, se centrasen por entero en la unicidad de quien tenían delante.

*“(...) No existe nada en la psicología de Jung que sea rígido o dogmático. Por razones didácticas, la psique esta descrita en cuidadas y precisas categorías, pero solamente con la intención de establecer aproximaciones prácticas y esbozos de tipologías individuales según determinados rasgos de consciencia. A pesar de los variados sistemas que estudian la psique humana, no debemos olvidar que cada psique es tan única como lo es la huella dactilar de la*

---

<sup>71</sup> Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005. P.16

*persona o el material genético. Es imposible concebir que haya al menos dos psiques exactamente iguales.”<sup>72</sup>*

La tipología descrita por Jung afirma que “(...) *la consciencia funciona de dos maneras:*

- a. percibiendo y*
- b. evaluando.*

*“(...) Percibimos la realidad con nuestra función de sensación, usando nuestros cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. También podemos percibir la realidad con un sexto sentido, llamado intuición. (...)”<sup>73</sup>*

Jung usaba el símbolo chino denominado “tai-chi-tu” para representar las energías y cualidades opuestas y complementarias presentes en todos nosotros, también para representar los dominios del consciente y el inconsciente en nuestras psiques.

## **GRAFICO Nº 15**

### **TAI – CHI – TU**



**Fuente:** Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005 p.28

En chino estas energías se llaman “yin” (oscuridad, tierra, femenino) y “yang” (luz, cielo, masculino).- *“Con este sistema dejó a un lado la manera en que se presentaba hasta ahora. La parte superior, luz, “yang” para Jung representaba*

<sup>72</sup> Pascal, Eugène. Ibíd. Anterior. P. 27

<sup>73</sup> Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005. P.26

*la conciencia del ego, mientras que la parte baja, oscura, “yin” representaría por su lado lo escondido, la psique inconsciente desconocida. Cada lado contendría dentro de sí una porción de su opuesto (...)*<sup>74</sup>

Con la sensatez vemos lo escrito textualmente negro sobre blanco, con la intuición podemos ver también entre líneas. Al pensar usamos el análisis lógico, intelectual, y evaluamos lo que percibimos con la función de “pensar”. Siempre que hablamos de pensar, hablamos de reflexionar.-

*“(...) Al pensar usamos el análisis lógico e intelectual para averiguar el verdadero carácter de una persona o la verdadera naturaleza de una cosa o de un acontecimiento para hacernos una idea de cómo funcionan. Podemos también evaluar nuestras experiencias con personas o situaciones utilizando nuestra función de “sentir”, según sean nuestras reacciones agradables o desagradables hacia la gente, lugares o actos. Esta función –la de sentir– difiere de las emociones o los afectos. La palabra alemana que Jung usaba para nombrarla era Einfühlung, que significa “sentir hacia adentro”, que es también el término usado para el concepto de “empatía” en la lengua alemana. La función de sentir acepta o rechaza como bueno o malo, apropiado o inapropiado, cualquier cosa que nuestra conciencia perciba a través de la sensación o la intuición. (...)*<sup>75</sup>

En el grafico siguiente, cada cuadrante muestra una situación diferente, en la que la función principal de la consciencia se lee arriba; abajo la función inferior; a cada costado, observamos las funciones auxiliares.

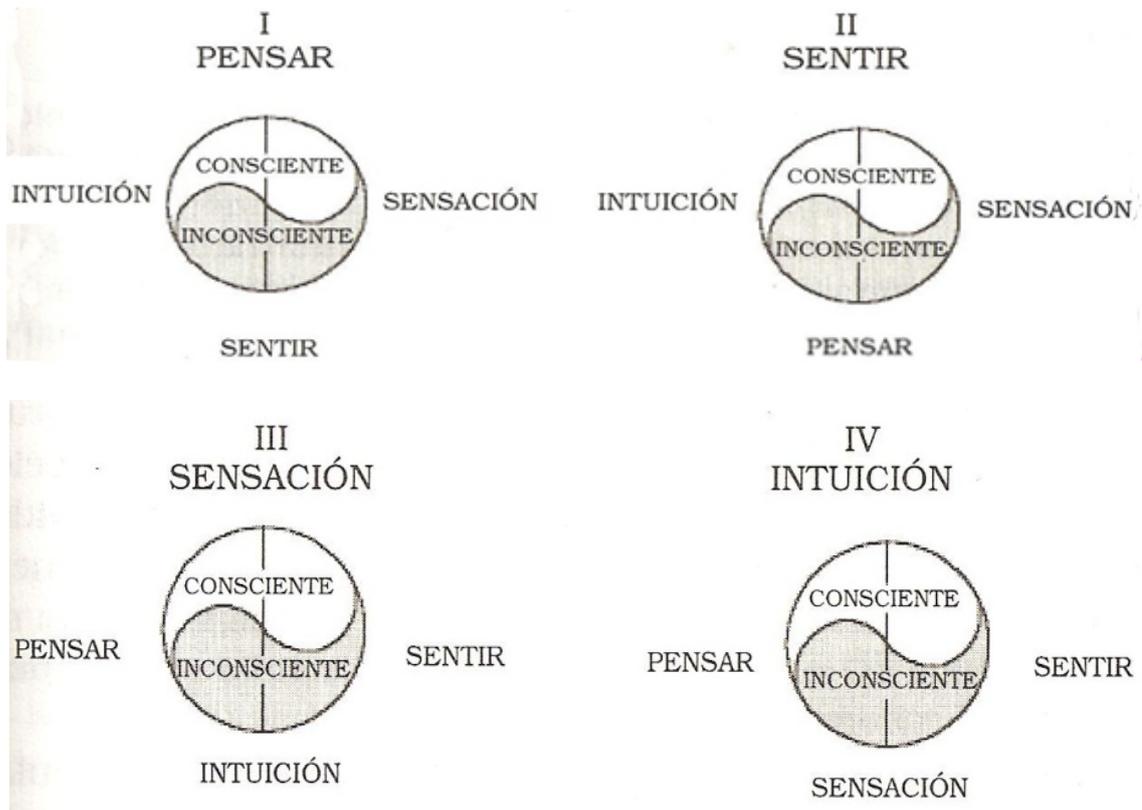
---

<sup>74</sup> Pascal, Eugène. *Ibíd.* Anterior p. 28

<sup>75</sup> Pascal, Eugène. *Jung para la vida cotidiana.* 2005 p.26

## GRAFICO N° 16

### FUNCIONES TIPOLÓGICAS EN POSICIÓN DOMINANTE



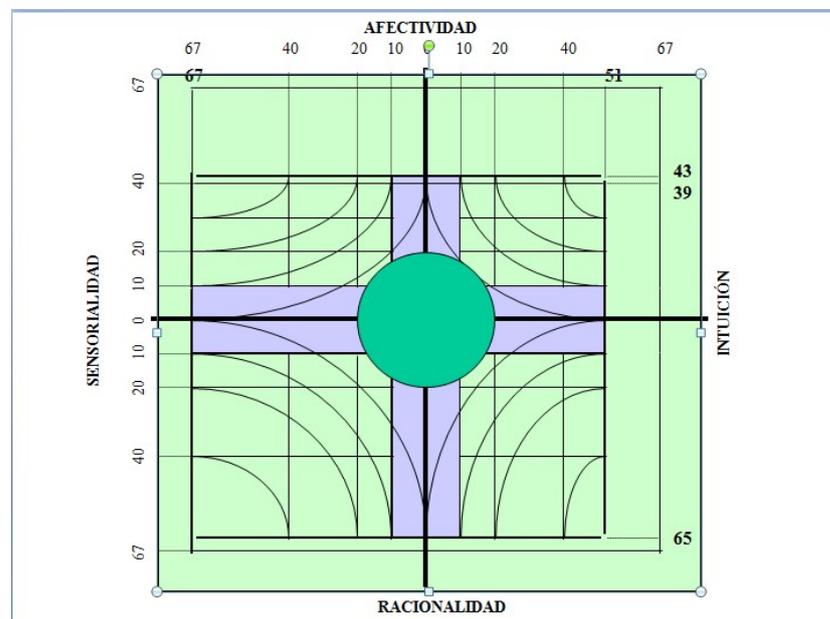
Fuente: Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005 p. 29

Así por ejemplo en el cuadrante I, la función principal es pensar-reflexionar, que en la “Matriz G” de Myers Briggs, tal cual se observa en el grafico N° 17, se localiza en el eje de coordenadas cartesianas en el área de las “X” desde el punto de origen “0” hasta el final de la matriz, localizado en el borde inferior, y se simboliza con la letra “T” inicial de la voz inglesa “Think” o Thinking function; cuya traducción (pensar-reflexionar) es sinónimo de “Racionalidad”. En el cuadrante I; a la función dominante de “pensar” le corresponde como función inferior el sentir, que en la matriz de Myers Briggs se localiza en el eje de coordenadas cartesianas en el área de las “X” en el borde superior, desde el origen hasta el final de la matriz y se simboliza con la letra “F” inicial de la voz inglesa “Feelers”, en inglés the feeling function, traducidos al español

como sensibles o afectivos; sobre esta zona de la matriz es donde graficamos la "Afectividad". Lo que implica, que detrás de la función principal de pensar o ser reflexivo, escondida en la inconsciencia, encontramos la afectividad de este individuo.

### GRAFICO N° 17

#### " MATRIZ G" TIPOLOGIA MBTI



FUENTE: Francisco Fernández. Material Didáctico MBA Taller de Estrategias. 1998

Las dos funciones perceptivas de intuición y sensación, tal como se visualiza en el cuadrante I del gráfico, son funciones asistentes, permanecen entre la consciencia y la inconsciencia. (...) *Una de ellas podría ser más consciente que las otras, o bien ambas se desarrollarían conscientemente por igual. En casos raros se ha visto incluso a ambas funciones asistentes permanecer en*

***un estado sin desarrollar. No hay, sin embargo reglas fijas, lo que conduce a la individualidad. (...)***<sup>76</sup>

Cada una de estas funciones asistentes, son las que se ubican en la matriz de Myers – Briggs, siempre observando el gráfico N° 17, en el eje de coordenadas cartesianas en el área de las “Y”; sobre el borde izquierdo de la matriz, desde el punto de origen a lo largo de toda su extensión; se simboliza con la letra “S” inicial de la voz inglesa “Sensate”, que se traduce al español como sensato o sensorial; usándose ambas como sinónimo; y sobre el borde derecho de la matriz, desde su punto de origen hasta el final; se simboliza con la letra “N” que reemplaza a I en la voz inglesa “iNtuitive”, (para no confundir con I de Introvertido) traducido al español como “Intuitivo”.

En el mismo gráfico N° 16, cada porción de los cuadrantes II, III y IV, “(...) *muestra una de las cuatro funciones en la posición dominante, con las otras tres en varios estados de desarrollo respecto al continuum consciente/inconsciente. (...)*”.<sup>77</sup>

De acuerdo al pensamiento e investigaciones de Jung, partimos de la convicción que no existen dos individuos iguales, luego, entre la inmensa variedad de individuos, algunos operan con una sola función consciente, otros con dos, y otros con tres. Lo más extraño y difícil de encontrar es individuos que tengan las cuatro funciones en la esfera de lo consciente.

Cuando por cualquier motivo, el desarrollo del rol de la función principal es impedido, aparece el sufrimiento psicológico o emocional. A este sufrimiento emocional es al que, en psicología se lo conoce como neurosis. Si este mismo individuo puede en esta situación, desenvolver su vida desarrollando

---

<sup>76</sup> Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005 p.29. Resaltado en negrita propio.-

<sup>77</sup> Pascal, Eugène. Ibíd. anterior. 2005 p.29.

alguna de sus funciones asistentes, estará en mejor condición, “(...) ya que las funciones asistentes son llevadas a la conciencia con una mayor facilidad que la cuarta restante, la función no desarrollada o “inferior”, continuará hondamente sepultada en el inconsciente. (...)”<sup>78</sup>

“El problema es que cada persona cree que su particular función principal es la mejor manera de introducirse en la vida.... Esto porque uno aprende, a través de la experiencia, a desconfiar de la propia función inferior como un modo capaz de actuar en la vida, ya que normalmente funciona mal. Como consecuencia menosprecia su imperfecta función inferior tanto como a quienes la tienen como función dominante. Puede que a ellos les vaya bien, pero eso al individuo que desconfía de su propia función inferior no le importa, puesto que la ve como a una función bloqueadora y obstaculizante de su vida.

”<sup>79</sup>

El encierro de cada persona en el “sí mismo”, la dificultad para visualizar las particularidades del otro, son origen y fin de incomprendimientos y pérdidas de energía. Si tomásemos las relaciones humanas y las colocásemos debajo de la mira de un telescopio, dándoles la misma significación que el estudio del cosmos, veríamos a todas las divergencias que conflictúan a gobiernos nacionales e internacionales, diferencias raciales o de la índole que sea, en la vida privada, en las parejas, familias, amigos, etc., y de esta investigación arribaríamos a una conclusión pasmosa: muy probablemente estemos enfrentando “(...) rígidas y espeluznantes diferencias tipológicas. Por regla general **aquello que no entendemos es aquello a lo que tenemos miedo y de lo que escapamos o a lo que atacamos.** Es la eterna respuesta del luchar y el huir. (en ingles la frase original es: *It is the timeless “flight or flight”, response.*...)”<sup>80</sup> “(...) Este fenómeno explica por qué individuos y grupos se

---

<sup>78</sup> Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005. P. 30

<sup>79</sup> Pascal, Eugène. Ibíd. anterior. 2005. P.30

<sup>80</sup> Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005p. 32

*desprecian unos a otros – marido y esposa, los vecinos, hermanos, y culturas enteras pueden estar perpetuamente enfadados. Un pensador generalmente considera a los más sensibles<sup>81</sup> como seres inferiores. Los sensatos, por su parte, desconfían de los pensadores, creyendo de ellos lo peor. Probablemente la mayoría de los divorcios son el resultado de esta dinámica interior, mucho más que por otras circunstancias. (...)<sup>82</sup>*

*“(...) Los sensatos creen que los intuitivos son dudosos y no realistas, mientras que los intuitivos ven a los sensatos como rinocerontes aburridos y sin imaginación. Tales aversiones y antipatías envenenan innumerables situaciones cotidianas en el lugar de trabajo y los encuentros sociales en general. (...)” La vida se complica más aun cuando los opuestos, además de repelerse mutuamente con tanta violencia, también se atraen. (...) La batalla proverbial de los sexos podría ser muy bien, en parte por lo menos una diferencia oposicional de la tipología funcional. La explicación practica para esto es que en su visión unilateral cada uno necesita desesperadamente al opuesto “otro” como un contrabalance y complemento.(...) Tenemos que aprender a ver que los opuestos se necesitan porque cada uno proporciona una pieza del cuadro que justamente, el otro no ve, no evalúa, o sencillamente no entiende a fondo.(...)<sup>83</sup>*

Si un pensador-reflexivo, tiene miedo de usar la función de sentir-afectiva porque ha sido causa de tropiezos para él/ella; desconfiará y odiará esa función en sí mismo/a; y de la misma manera en otros que manifiesten esta potencialidad, en su continuum desconfiará de etnias y grupos que conectan con su sensibilidad. Proceso que se reitera en todos los sentidos, los afectivos-sensibles desconfían y descalifican a los reflexivos-pensadores; los

---

<sup>81</sup> Sensibles en esta traducción, es usado como sinónimo de “afectivos”; correspondiente a la voz inglesa “Feelers”.

<sup>82</sup> Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005p. 30

<sup>83</sup> Pascal, Eugène. Ibíd. anterior. 2005. P.31

sensatos miran muy mal a los intuitivos, y lo mismo ocurre a la inversa; los intuitivos rechazan y malinterpretan a los sensatos-sensoriales; aplicado este tipo de incomprensiones e ignorancias tipológicas a la vida de relación, es sencillo interpretar la existencia de grupos separados y antagónicos.

El miedo y el odio, son hijos de la ignorancia, terribles venenos psicológicamente autodestructivos; “(...) *ambos productos de la ignorancia de la dinámica de la psicología humana, y de la tipología en particular (...)*”. **Si la ignorancia es la causa mayor de nuestro sufrimiento, entonces nos conviene aprender no solamente como funcionan nuestras psiques individuales sino también como operan las energías psíquicas de la humanidad como un todo.** (...)”<sup>84</sup>

En definitiva, conocer de nuestras funciones y extender una mirada amplia hacia el resto de nuestros congéneres, visualizando la integridad de cada uno de los habitantes del planeta, permite comprender e interpretar a cada individuo, cada grupo étnico, cada nación, en su capacidad de aporte al conjunto de lo que constituye su exclusiva unicidad, aquello que lo diferencia y lo vuelve irremplazable a escala mundial.

Acceder a este conocimiento, es en última instancia, la inmensa posibilidad de superar a lo que Jung llamó el ego, y del que decía era un tercera parte del total de nuestra individualidad; apuntando “*Nuestro ego está relacionado con un cierto sentido corporal, con una consciencia de pensamiento cerebral y con imágenes que están acompañadas de sensaciones y sentimientos de todo tipo, tanto físicos como emocionales.(...) crea un sentido de frontera personal, de separación de los demás, y de todo el mundo (...)*”<sup>85</sup>. Esto es solo lo que se encuentra en el centro de nuestro campo consciente, no siendo la

---

<sup>84</sup> Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005. P.32 Resaltado propio.

<sup>85</sup> Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005. P.20

consciencia una unidad simple. “(...) *Sus tres partes son: la consciencia - cuando permanecemos en vigilia-, el soñar y, por último, el dormir sin sueños. (...)”*Los tres estados de consciencia expresan lo que somos. (...)”<sup>86</sup>

De permanecer en esta división de nosotros mismos, o de los demás, según sea, permanecemos privados de estar integrados, que es causa de ese impreciso y latente dolor “(...) *que no es otro que nuestro dolor existencial. La palabra “sanidad”, del latín “sanus”, significa “total” o “saludable”. (...)”*<sup>87</sup>. De modo que la comprensión, y la integración permite el encuentro con la totalidad del individuo y del conjunto. Las investigaciones y comprensiones a las que Jung arribó lo llevaron a afirmar que “(...) *entre todos los pares de opuestos en el interior de la psique*<sup>88</sup> *humana existe una ley de compensación intrínseca que se expresa a sí misma en la capacidad psíquica de corregir un indebido desequilibrio entre el consciente y el inconsciente. Esta ley de compensación crea una reconciliación de opuestos en nuestro interior, cuya tensión produce una energía psíquica más refinada y una vida más matizada. Cuando todos los aspectos de la consciencia y de la inconsciencia se juntan, poco a poco vamos percibiendo una entidad llamada el Sí Mismo, que es sinérgicamente mayor que la suma de las partes de la psique. (...)”*<sup>89</sup>.

Expresión esta, del esencial pensamiento de Jung, que intentaba acercarnos a nuestros más elevados y últimos propósitos, el de descubrir y contactar con la unicidad propia y la del universo; experiencia a través de la cual, se podría

---

<sup>86</sup> Pascal, Eugène. Ibíd. anterior. 2005 P.21

<sup>87</sup> Pascal, Eugène. Ibíd. anterior. 2005 P.21

<sup>88</sup> Psique”: corresponde a la palabra griega “Alma”, de donde la psicología es” la ciencia que estudia el alma”.

<sup>89</sup> Pascal, Eugène. Ibíd. anterior. 2005 P.224

alcanzar la más positiva y sublime cualidad del alma humana, **la de florecer en su mayor expresión.-**

Con meridiana claridad sostenía “(...) *En la comprensión de las profundidades de la psique humana, no es sabio ni provechoso **mantener rígidamente una aproximación del tipo pensar-sensato extrovertido** (la así llamada aproximación científica), ya que este modo de aproximación **es, por definición de la tipología, sólo una forma entre muchas de aprehender la realidad. Desde la Era de las Luces del siglo XVIII, el pensar-sensación extrovertido ha intentado dominar la psique occidental de un modo tiránico en un intento de conocer su propia verdad psíquica. (...)***”<sup>90</sup>

Nótese que la implicancia de esta afirmación, es de fundamental trascendencia, a través de esta expresión, Jung nos advertía sobre la necesidad de abrimos a una mirada más amplia, en lo posible exenta de tanto prejuicio, sobre lo bueno y lo malo. Lo “Extrovertido – Sensorial – Reflexivo” viene siendo el pensamiento dominante en la sociedad occidental, desconociendo y disminuyendo el equilibrio resultante del conjunto de las tipologías contenidas en el todo. Obsérvese que, el Grafico N° 16 Bis, está constituido por cuatro cuadrantes; *en estos cuatro cuadrantes es donde está contenido el todo*, en tanto el pensamiento dominante de la sociedad occidental es “*UN CUADRANTE*”, el que visualizamos en el margen inferior izquierdo, donde confluyen “Sensorialidad y Racionalidad”<sup>91</sup>. Préstese especial atención a esta aseveración de Jung; ya que esta concepción, es la misma que tres siglos después sigue condicionando el pensamiento de las ciencias.-

---

<sup>90</sup> Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. 2005. P. 225. Resaltado en negrita propio.

<sup>91</sup> Véase Grafico N° 16 Bis.

Para cerrar este acápite, nos quedamos con la magnífica referencia del autor Eugène Pascal<sup>92</sup>, cuando nos dice “(...) *Para aliviar el sufrimiento humano o para ayudar al crecimiento y evolución psico-espiritual humana, Carl Jung no creó nada nuevo. Lo que hizo fue contribuir con sus habilidades introspectivas y sus penetrantes poderes de observación a la sutil miríada de movimientos de la psique humana, según ciertas leyes y modelos tanto naturales como universales. La psique humana esta interconectada, interrelacionada en un continuum con todas las demás manifestaciones de la Naturaleza (.....) Jung consideró de tal forma la psique como una parte del mundo de la Naturaleza, que recomendaba que nos mantuviésemos siempre al corriente de los más recientes descubrimientos de la física para poder comprender mejor nuestras propias psiques. Física se deriva del griego –physis-, que significa Naturaleza. Por lo que, al escudriñar el juego de las fuerzas de la Naturaleza, aprendemos sobre las energías y dinámica de la psicología humana*”. (...)<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Pascal, Eugène: Graduado en filosofía por el “Institut Catholique” de París, y en Psicología por el “C.G.JUNG INSTITUTE”. Miembro de diversas asociaciones, actualmente consultor en Nueva York-Estados Unidos.

<sup>93</sup> Pascal, Eugène. Ibíd. anterior. 2005 P.22

### II.7.3 Que es y en qué consiste el Instrumento MBTI:

El Instrumento MBTI consiste en un cuestionario psicométrico; que mide las funciones mentales y características psíquicas de los individuos, según su visión y percepción del mundo y de sí mismos, y la forma en que prefieren abordar sus decisiones; es un test aplicable a personas sanas, que ayuda a sus usuarios a determinar sus tipologías personales de una manera clara, y relativamente sencilla, entrega como resultado la información acerca de cómo estas personas sienten y observan la vida, como prefieren interactuar en el mundo, y desde que costado de sus percepciones, sentimientos y visiones prefieren decidir. El Test Myers-Briggs es un instrumento utilizado en lo que el objetivo de la psicología junguiana ha definido como *“hacer consciente lo que hasta ahora ha permanecido inconsciente en nuestro interior”*.<sup>94</sup>

El desarrollo y aplicaciones de MBTI se basan en la idea fundamental de que la comprensión de su tipo, ayuda a las personas a apreciar sus propias fortalezas y dotes, colaborando en la tarea de desarrollar sus potencialidades, al mismo tiempo que ayuda a comprender al otro diferente. Se trata particularmente de descubrir/destapar/sacar a la luz las mayores habilidades de las personas, sin que en ningún caso estemos hablando de omitir el tratamiento de las debilidades, o dificultades de cada uno; sino en todo caso de potenciar asertivamente aspectos innatos respondiendo a normas de conducta objetivas, e inspirar a ampliar el dominio de un campo nuevo, entrenando la convicción de que no existe nada más urgente que encontrar lo bueno, lo mejor, que habita en cada uno. Es una trascendente ayuda para develar al menos una parte de ese inconsciente que manda en nuestros actos desde la sombra. Es importante recordar que el origen del estudio de la tipología junguiana, tal como su descriptor lo indicara, y como sus continuadoras Myers-Briggs lo implementaron, no pretende en ningún caso que **las tipologías se interpreten** como codificaciones de las observaciones,

---

<sup>94</sup> Pascal, Eugène. Jung para la vida cotidiana. P.20

**sino como instrumento colaborador e iluminador en la tarea de llegar a ser todo lo que inherentemente somos.**

#### **II.7.4. Aplicaciones del test MBTI: el caso Forca**

Forca empresa de origen danés, cuya actividad inicial consistía en ser un fondo de pensiones cuyo nicho de mercado era exclusivamente el sector público, con el transcurso del tiempo incorporó también a clientes del sector privado, y desde 2006 ha operado como una organización comercial, con capitales de propiedad privada, con un enfoque centrado en el cliente para aprovechar un mercado en crecimiento. Este cambio ha demostrado ser comercialmente viable. Ante este desafío Forca se preparó para trabajar con un “nuevo cliente” importante: ofrecer fondo de pensiones a 20.000 clientes en el sector financiero, lo que trajo aparejado cambios organizacionales vinculados a la nueva instancia:

- un joven equipo de líderes de alto nivel con poca experiencia de trabajar juntos,
- los desafíos culturales difíciles cuando el personal más antiguo se fusiona con el personal recién empleado, y
- un sentido de urgencia acerca de implementar la nueva estrategia de negocio con rapidez.

Preparado para abrazar los desafíos que presentaba la transición, su CEO, Jes Damsted, en base a su experiencia personal, sabía de la importancia del trabajo interdisciplinario de equipos de alto rendimiento, y su impacto en el desempeño organizacional. Reconociendo que la eficacia del liderazgo de alto nivel es esencial para construir el éxito en un negocio sin estructura previa, creó un equipo de exploración de ambos gerentes, altos y medios, para delinear los retos estratégicos críticos que Forca enfrentaba como empresa recién formada. Conocía por uso personal el instrumento MBTI<sup>®</sup> el que había aplicado en su propio desarrollo profesional; apreciaba la certeza del instrumento para expresar las preferencias únicas de todos los individuos. Convencido del impacto que tienen estas preferencias en la forma en que las personas abordan, resuelven problemas, y cuestiones en un entorno de negocios; reconociendo que su nuevo equipo de líderes de alto nivel afrontaba problemas de confianza y empoderamiento, entendió al instrumento MBTI

como una manera efectiva de llevar a su equipo a entenderse a sí mismos y a sus compañeros con más profundidad, construyendo en el más alto nivel de la organización una mejor comunicación, confianza y colaboración.<sup>95</sup>

Forca se asoció con OPP -Oxford Psicólogos Prensa –de Inglaterra, para que les ayudara a construir mejor el equipo. Todos los miembros completaron el cuestionario MBTI y realizaron sesiones de retroalimentación individuales llevadas a cabo para todos los gerentes. OPP también dirigió una sesión de equipo de todo el día utilizando escenarios de la vida real para juegos de rol en el que los líderes comenzaron a ver que sus preferencias, puntualizadas a través de MBTI tomaban forma. Uno por uno, los gerentes aprendieron el valor del aumento de la consciencia de sí mismos, alcanzando en simultaneo una mejor comprensión de sus compañeros. Empezaron a ver cómo estos nuevos conocimientos podrían ayudarles a moverse hacia adelante, con lo que la Cía., pudo reconocer que el proceso arribado tras la aplicación y trabajo con MBTI había dado lugar a un tipo de relación diferente, trascendiendo el mero uso como herramienta para determinar la personalidad. La solución aportada por OPP, al implementar el trabajo con MBTI, trajo equilibrio al equipo de liderazgo sénior de Forca. El grupo opera de manera más eficiente, con una mejor comprensión de sí mismos y la forma en que abordan sus situaciones, sobre todo generaron mayor respeto para los enfoques de sus colegas. El resultado del trabajo grupal con el Test MBTI es que cuestiones que solían tardar varios días o varias semanas para resolverse, ahora se discuten libremente en una sola reunión. Desde que terminó la experiencia de trabajo en equipo de OPP, el equipo de liderazgo ha compartimentado sus reuniones para separar discusiones estratégicas y de desarrollo, de discusiones operacionales, algo que la empresa joven no había atendido en sus primeros días. "Este

---

<sup>95</sup> Véase II.5. Grafico Nº 4 que vincula confianza y colaboración lograda a mayor nivel de comunicación.

fue un resultado directo de la construcción del equipo. “Llegamos a entender que, para ser eficaces, necesitábamos aplicar lo que habíamos aprendido a la forma de gestionar reuniones dentro de Forca, tanto como necesitábamos para construir nuestras relaciones interpersonales. Este cambio en la forma en que funcionamos, ha aliviado una cantidad significativa de la tensión que burbujeaba, dentro del equipo directivo. Por esto en sí mismo, estamos agradecidos por lo que hemos aprendido a través de la construcción de equipo”, “es más fácil de manejar después de haber tenido esta idea. La confianza ha mejorado considerablemente entre el equipo y cada miembro, quienes están facultados para llevar con sus estilos únicos, la gestión de la empresa. El equipo es capaz de llegar al corazón de los problemas mucho más eficaz y eficientemente con una visión colectiva de la solución final”; “me siento mucho mejor sabiendo que mi siguiente nivel de liderazgo tiene sólidos cimientos en la confianza, el respeto y el talento para resolver problemas en mi nombre ”, son testimonios de su Ceo.

El uso del instrumento MBTI se ha trasladado en cascada, para convertirse en una herramienta esencial en todos los niveles dentro de Forca y en una irrepetible experiencia de formación; Tras comprobarse que durante las sesiones de trabajo en equipo, en particular, sus altos miembros reaccionan de manera diferente a situaciones similares, y cada una de estas reacciones agregan valor a los intercambios para resolver problemas; Forca mantiene su compromiso con OPP y el proceso de aplicar MBTI con altos directivos, llevando las herramientas y la formación de equipos experimentado con MBTI, al resto de sus restantes equipos, potenciando los conocimientos que han adquirido en torno a las relaciones interpersonales y la comunicación.

En este punto, es perfectamente posible, establecer el paralelismo entre el pensamiento y la práctica de un hombre de 1949, Lilienthal, y un hombre del siglo XXI, el CEO de Forca. Lilienthal sobre la segunda mitad del siglo

XX organizó su equipo sin aplicar el instrumento MBTI (apenas tenía 6 años de aplicación); en tanto Jes Damsted hombre del siglo XXI, con una experiencia diferente, maximizó beneficios organizacionales usando MBTI.-

## **II.8. Estrés laboral y herramientas bioenergéticas para su control y disminución.**

### **II.8.1. Estrés laboral**

Sabido es que sin salud no hay trabajo posible, dentro de la necesidad permanente de aumentar la salud de las personas, las empresas observan lo relativo a la salud de su gente, desde distintas ópticas según el lugar del globo en que se encuentren situadas; más allá de estas diferencias existe una realidad omnipresente: *“(...) Se reconoce que una mejor salud no solo beneficia a la persona, también le conviene a la organización porque reduce el ausentismo, aumenta la eficiencia, eleva la moral, etc. El aumento en el entendimiento de la relación cercana entre la salud emocional y física y el desempeño en el trabajo ha hecho atractivos los amplios programas de establecimiento de la salud tanto para empleadores como para empleados. (...) debe enfatizarse que hay muchos enfoques no tradicionales para mejorar la salud. A estos por lo general se les llama enfoques alternativos. Muchos de ellos difieren de la medicina tradicional en que son menos agresivos y facultan al paciente para que participe en las decisiones del cuidado de su salud. (...).Una terapeuta de masajes de Denver, Colorado... utiliza el masaje para reducir la tensión y mejorar la circulación y las actividades motrices. (...)*<sup>96</sup>

En la era de la hipercomplejidad, “híper velocidad”, “híper competitividad”, “híper-todo”, el estrés es el pan nuestro de cada día.

Según lo define el Dr. Antonio Cano Vindel<sup>97</sup>, el término estrés proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede

---

<sup>96</sup> Bohlander, George; Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos. 2008. P. 531

<sup>97</sup> Cano Vindel, Antonio: Premio Extraordinario de Licenciatura (1985), Doctor en Psicología (1989) Universidad Complutense de Madrid (UCM) y Catedrático de Universidad. Imparte su docencia en la Facultad de Psicología, en materias del Grado de Psicología, Doctorado y Master. Fundador del grupo de investigación de la UCM “Cognición, Emoción y Salud”. Su investigación se ha centrado especialmente en las siguientes líneas: “Medida y Expresión de la Emoción (Ansiedad, Estrés, Ira)”, el estudio de las relaciones entre “Cognición y Emoción”, o entre “Emociones y Salud”, la “Epidemiología y Consecuencias del Estrés Traumático”, “Epidemiología y Consecuencias de los Factores Psicosociales relacionados con el Estrés Laboral”, “Factores de Vulnerabilidad en los Trastornos de Ansiedad”, o “Intervención sobre los Desórdenes Emocionales en Atención Primaria”. En estas líneas de investigación ha dirigido más de un centenar de trabajos, entre proyectos I+D, tesis doctorales, tesinas, y otros proyectos de investigación. Editor y Director de la revista “Ansiedad y Estrés”, desde su creación en 1994, indexada en Scopus. Miembro del Consejo Editorial de más de una docena de revistas, entre ellas “Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud / International Journal of Clinical and Health Psychology”,

deformarlo o romperlo. En Psicología, estrés suele hacer referencia a ciertos acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento. El término estrés se importó para la psicología por parte del fisiólogo canadiense Selye (1956); ha sido entendido como reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales, etc.); como estímulo (capaz de provocar una reacción de estrés); como interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo.

En demasiadas ocasiones ansiedad y estrés se usan como sinónimos, entendiendo en ambos casos un mismo tipo de reacción emocional, caracterizada por alta activación fisiológica. Sin embargo, existen tradiciones diferentes a la hora de estudiar ambos fenómenos. El estrés es un proceso más amplio de adaptación al medio. La ansiedad es una reacción emocional de alerta ante una amenaza. Digamos que dentro del proceso de cambios que implica el estrés, la ansiedad es la reacción emocional más frecuente. Muchos estímulos o situaciones pueden provocar en el individuo la necesidad de movilizar recursos para dar respuesta a las demanda de dicho estímulo, o para volver al estado inicial de equilibrio en el que se encontraba inicialmente. Al estímulo le llamamos estresor, o situación estresante.

Toda persona hace constantes esfuerzos cognitivos y conductuales para manejar adecuadamente las situaciones que se le presentan, por lo tanto no todo el estrés tiene consecuencias negativas. Sólo cuando la situación desborda la capacidad de control del sujeto se producen consecuencias negativas. Este resultado

---

"Revista de Psicopatología y Psicología Clínica", "Papeles del Psicólogo", "Clínica y Salud", "Psicooncología", "Anuario de Psicología Clínica y de la Salud / Annuary of Clinical and Health Psychology". Presidente de la Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS). Miembro de otras sociedades científicas nacionales e internacionales, como Stress and Anxiety Research Society (STAR); Asociación Española de Psicología Clínica y Psicopatología (AEPCP), Federación Española de Asociaciones de Psicología, o el Colegio Oficial de Psicólogos. Autor y editor de más de ciento cincuenta publicaciones en diferentes lenguas y países: con más de cien artículos publicados en revistas españolas y extranjeras, más de una veintena de libros y monografías, así como más de una treintena de capítulos de libro. La obra más conocida es el Inventario de Situaciones y Respuestas de Ansiedad (ISRA) que ha sido traducido a varios idiomas y está siendo adaptado a diferentes países y lenguas: USA, Brasil, Portugal, Holanda, Alemania, Francia, Italia, Finlandia, Suecia, Polonia, Argentina, Cuba, México. Sobre esta obra se han llevado a cabo varias tesis doctorales y tesinas en varias universidades de todo el mundo.

negativo se denomina distrés, a diferencia del **estrés positivo**, o euestrés, que puede ser un buen dinamizador de la actividad conductual (laboral, por ejemplo).

Desde la entrada en vigor de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en 1995, se ha dado un impulso a los aspectos relacionados con la Salud Laboral, entre los factores desencadenantes de distintos problemas de salud, deterioro de las relaciones interpersonales, ausentismo y disminución de la productividad, se encuentra el estrés.

La Comisión Europea, a través de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1999) ha realizado un estudio sobre el estrés laboral en el que concluye que el 28% de los trabajadores europeos padece estrés y el 20% burnout<sup>98</sup>, siendo los sectores más afectados los trabajos manuales especializados, el transporte, la restauración y la metalurgia.

Los altos costes personales y sociales generados por el estrés laboral, han dado lugar a que organizaciones internacionales como la Unión Europea y la Organización Mundial de la Salud insistan cada vez más en la importancia que tienen la prevención y el control del estrés en el ámbito laboral.

---

<sup>98</sup> Burnout: Síndrome de la cabeza quemada

## II.8.2. Que es la bioenergética -

Reconocido es que el modo en que uno siente influye en como uno piensa, el cuerpo influye en la mente, cierto es también que la mente influye en el cuerpo, lo que uno piensa influye en lo que siente; todo lo cual ocurre en un nivel consciente, recuérdese que Jung sostenía que la consciencia es uno de los tres componentes de la integridad que es una persona. *“(…) a nivel inconsciente, tanto pensamiento como sentimiento están condicionados por factores energéticos. (...) Los procesos energéticos del cuerpo están relacionados con el estado de viveza del cuerpo. Cuanto más vivo este uno, más energía tendrá, y viceversa. La rigidez o la tensión crónicas disminuyen nuestra viveza, y menguan nuestra energía. (...)”*<sup>99</sup>

*“La bioenergética es un modo de entender la personalidad humana en términos del cuerpo y sus procesos energéticos. Estos procesos, a saber, la producción de energía a través de la respiración y el metabolismo, y la descarga de energía en el movimiento, son las funciones básicas de la vida. La cantidad de energía de que dispongamos y el modo en que utilicemos nuestra energía, determinaran como responderemos a las situaciones de la vida. Obviamente, podemos afrontarlas de un modo más efectivo si tenemos más energía, capaz de ser libremente traducida en movimiento y expresión. (...) Una tesis fundamental de la bioenergética es que cuerpo y mente son funcionalmente idénticos: es decir, lo que sucede en la mente refleja lo que está sucediendo en el cuerpo y viceversa. (...)”*<sup>100</sup>. *“(…) El modus operandi de la bioenergética incluye tanto procedimientos manipulativos como ejercicios especiales. Los procedimientos manipulativos consisten en masaje, presión controlada y toques suaves para relajar los músculos contraídos. Los ejercicios están destinados a ayudar a la persona a entrar en contacto con sus tensiones, y liberarlas a través de un movimiento apropiado. Es importante saber que todo musculo contraído está bloqueando algún movimiento (...)”*<sup>101</sup>. El trabajo bioenergético interviene restableciendo el

---

<sup>99</sup> Lowen, Alexander; Lowen, Leslie. Ejercicios de Bioenergética. 2010. P. 10.

<sup>100</sup> Lowen, Alexander; Lowen, Leslie. Ejercicios de Bioenergética. 2010. P. 9.

<sup>101</sup> Lowen, Alexander; Lowen, Leslie. Ejercicios de Bioenergética. 2010. P. 11.

equilibrio, colaborando en eliminar causas de estrés que se encuentre en la fibra muscular de la persona, aun cuando no haya de parte de esta, un reconocimiento consciente de su permanencia. Este tipo de trabajo va a una mayor profundidad de la consciencia.

El objetivo es ayudar al individuo a gozar al máximo de las funciones básicas del cuerpo: respiración, movimientos, auto expresión, sexualidad, sentimientos y emociones.

La medicina del estrés y la psicoimmunoneuroendocrinología<sup>102</sup> han documentado de manera categórica las catastróficas consecuencias que determinados estados emocionales acumulados en el tiempo, pueden producir en la salud física y mental, actuando sobre la inmunidad, las hormonas, etc.

*“(...) La bioenergética es el camino vibrante hacia la salud, y el camino hacia la salud vibrante. Por salud vibrante queremos significar no meramente la ausencia de enfermedad, sino la condición de estar plenamente vivos. Vibrantemente vivos quizá sea un término más adecuado pues la vibración es la clave de la viveza. Aumentando el estado vibratorio del cuerpo a través de ejercicios bioenergéticos se ayuda a una persona a acercarse a esta calidad de vida. (...) Durante este proceso se produce un cambio en el pensamiento y actitudes de la persona. Cuando las vibraciones pasan plenamente a través del cuerpo, una persona se siente conectada e integrada, toda de una sola pieza. (...) El sentimiento de unidad e integridad conduce a una sinceridad natural en pensamiento y acción. (...) Tales personas no solo están vibrantemente vivas, sino que están radiantemente vivas. (...)”<sup>103</sup>*

---

<sup>102</sup> Psicoimmunoneuroendocrinología: *Disciplina de avanzada que trata de las interrelaciones entre los principales sistemas de regulación del organismo.*

<sup>103</sup> Lowen, Alexander; Lowen, Leslie. *Ibíd.* Anterior. P. 13 y 15

### II. 8.3. EFT Emotional Freedom Techniques. Historia

En 1.920 Albert Einstein hizo sus famosos descubrimientos de que todo estaba compuesto de energía. La Química nos enseña que los bloques básicos de la materia son átomos. Desde la perspectiva Cuántica, los átomos están formados por bloques de “energía” que se manifiestan como onda o partícula en función del punto de vista del observador. Toda energía tiene un polo positivo y otro negativo. Einstein lo enfatizó con su fórmula de la relatividad donde  $M$  (masa o materia) = Energía x  $C^2$  (velocidad de la luz al cuadrado) o sea, que la materia es igual a energía altamente vibrante, de lo que se infiere que **el cuerpo es energía vibrante**. Einstein demostró que la luz comparte las cualidades de la materia, la dualidad onda-partícula del fotón que también se daba en el átomo es la inercia y es la causa de que la energía pueda ser transformada en otra forma de onda. Finalmente **Einstein probó que materia y energía son dos manifestaciones diferentes de una misma cosa**.

La concepción occidental del cuerpo humano trata a éste como a una máquina llena de órganos, huesos y circuitos con corrientes químicas recorriéndolo. Así, los métodos usados son para reparar o reemplazar esas partes dañadas, como en un coche, o corregir la química corporal con medicamentos. Las ciencias de la salud han ignorado todo lo que no es tangible con sus instrumentales de medida, en el intento de no caer en la superstición medieval.

El desarrollo de la Psicología Energética comenzó a principios de la década de los 60 cuando el Dr. George Goodheart<sup>104</sup>, experimentó alivio del dolor en sus pacientes tocando diversos puntos de acupuntura. En 1973 John

---

<sup>104</sup> Goodheart , George Doctor en Quiropraxia, Michigan, Detroit, Estados Unidos, Fundador de la Kinesiología Aplicada; en 1964 creó la hipótesis de que los desequilibrios estructurales no eran siempre causados por espasmos musculares primarios sino por debilidades musculares homolaterales, opuestas y sinérgicas que creaban la apariencia de espasmos musculares primarios y los correspondientes cambios en la alineación de las articulaciones.

Thie, D.C., desarrolló con la colaboración Dr. Goodheart, un sistema educacional de salud para legos, llamado Touch for Health, en el que combinó Medicina China con técnicas empíricas occidentales. Alrededor de 1980, el trabajo del Dr. John Diamond<sup>105</sup>, introdujo el Test de Resistencia Muscular de la Kinesiología Aplicada, como un método para evaluar las condiciones en que se encontraba el flujo de energía a través de los meridianos; en la década de los 80, tanto el Dr. Diamond y el Dr. Roger Callahan<sup>106</sup> descubrieron que dar golpecitos o presionar los puntos de acupuntura ayudaba a eliminar las emociones tales como ansiedades, fobias y recuerdos traumáticos.

Más tarde Roger Callahan, desarrolla su técnica llamada TFT (Terapia del Campo del Pensamiento), que puede ser considerada como el origen de todas las Psicoterapias basadas en los Meridianos Energéticos<sup>107</sup> que han surgido desde entonces. Se constituyó en el primero en aportar estas técnicas al público en forma sustancial, y lo hizo a pesar de la abierta hostilidad dentro de su propia profesión. Los principios en los que se

---

<sup>105</sup> Diamond, John: Dr. psiquiatra y kinesiólogo, MD, , fue uno de los primeros psiquiatras, en usar, escribir acerca de estas energías sutiles; y en aplicar el sistema de meridianos para diagnosticar y tratar problemas emocionales

<sup>106</sup> Callahan, Roger: Psicólogo clínico norteamericano con más de 40 años de experiencia, quien convirtió en el trabajo de su vida el encontrar vías para curar a la gente de miedos infundados, fobias y ansiedades, debido a que él mismo las había sufrido desde su infancia. Una paciente sufría de una intensa fobia al agua - no podía mirar a ninguna zona con agua e incluso encontraba muy incómodo bañarse en su casa, aunque sólo hubiese unos pocos centímetros de agua en la bañera. Había estado trabajando con ella durante 18 meses, usando absolutamente todo lo que las técnicas habituales de psicología - e incluso las no habituales, como la hipnosis -podían ofrecer, pero ella continuaba con su terrible pánico al agua. Durante una sesión, él le pidió que se golpease suavemente con los dedos bajo uno de sus ojos, en un importante punto de acupuntura y el miedo desapareció instantáneamente. Este miedo nunca ha vuelto a pesar de que el tratamiento tuvo lugar en 1980.

<sup>107</sup> Meridianos Energéticos: Según la medicina tradicional china, en el cuerpo humano existe una red de canales, llamados meridianos, que conecta todos los órganos, tejidos y células. Si analizamos el recorrido que realiza el sistema circulatorio sanguíneo, el sistema nervioso y el linfático con el recorrido de los meridianos por donde circula la Energía Vital comprobamos que existe una correspondencia, esto se debe a que la Energía Vital es necesaria para mantener a todos en activo y en funcionamiento. El sistema de meridianos se entiende como un proceso y no como una estructura orgánica.

fundamenta EFT fueron descubiertos por el doctor Roger Callahan llamó a su descubrimiento Thought Field Therapy (TFT)<sup>108</sup>, fundamentándose en que los pensamientos se relacionan con el “*sistema energético corporal*”<sup>109</sup> y que cambiando este campo de energía haciendo *tapping*<sup>110</sup> en los puntos de acupuntura se podrían liberar las emociones negativas rápida y fácilmente.

Los tratamientos de TFT se basan en lo que se conoce como *algoritmos*<sup>111</sup> de puntos de tapping que se utilizan para solucionar problemas concretos.

---

<sup>108</sup> Thought Field Therapy (TFT) Traducido literalmente, terapia del campo del pensamiento.

<sup>109</sup> Sistema energético corporal": se entiende fundamentalmente al sistema de canales energéticos descritos en la medicina tradicional china, aunque, en una perspectiva más amplia también habría que incluir otros como el sistema de chacras y el sistema de cuerpos energéticos descritos, entre otros por Bárbara Brennan. " Brennan, Bárbara Ann: Licenciada en Física en Universidad de Wisconsin-Madison 1962, Magister en Física Atmosférica de la Universidad de Wisconsin-Madison 1964. Consultora de la Nasa. A partir de 1970, participó en cursos en una serie de instituciones sin acreditar, que ofrece cursos en el " campo de energía humana ". Ella completó un programa de dos años en la terapéutica de asesoramiento en la Comunidad de la persona en su totalidad en Washington, DC, en 1978 concluye un programa de tres años en el " Core Energéticos Institut" de Nueva York y en 1979 realiza un programa de cinco años en Healership espiritual en el Centro Phoenixia Pathwork en Phoenixia, Nueva York. Fue fuertemente influenciado por Eva y John Pierrakos, fundadores de un sistema de auto-transformación llama el Pathwork, basándose en las ideas de Wilhelm Reich y Alexander Lowen .

<sup>110</sup> *Tapping*: voz inglesa traducida al español significa "Golpeando", implica la acción de golpear suavemente con las yemas de los dedos varias veces de forma rítmica.

<sup>111</sup> Algoritmo: palabra de etimología árabe. El nombre se debe al matemático Al-Khwarizmi, Se denomina algoritmo a un grupo finito de operaciones organizadas de manera lógica y ordenada que permite solucionar un determinado problema. Se trata de **una serie de instrucciones o reglas establecidas que, por medio de una sucesión de pasos, permiten arribar a un resultado o solución.** Según los expertos en matemática, los algoritmos permiten trabajar a partir de un estado básico o inicial y, tras seguir los pasos propuestos, llegar a una **solución**. Si bien los algoritmos suelen estar asociados al ámbito matemático ya que permiten, entre otros averiguar el cociente entre un par de dígitos o determinar cuál es el máximo común divisor entre dos cifras pertenecientes al grupo de los enteros, no siempre implican la presencia de números. Los algoritmos se pueden expresar a través de lenguajes de programación, pseudocódigo, el lenguaje natural y también a través de los conocidos como diagramas de flujo. Un manual de instrucciones para el funcionamiento de un electrodoméstico y una serie de órdenes del jefe a un empleado para desarrollar una cierta tarea también pueden incluir algoritmos. Esta amplitud de significado permite apreciar que no existe una definición formal y única de algoritmo. El término suele ser señalado como el **número fijo de pasos necesarios para transformar información de entrada (un problema) en una salida (su solución)**. De todas formas, algunos algoritmos carecen de final o no resuelven un problema en particular. A excepción de los denominados algoritmos paralelos, existen ciertas propiedades que alcanzan a todos los algoritmos, el **tiempo secuencial** (los algoritmos funcionan paso a paso), el **estado abstracto** (cada algoritmo es

El Dr. Fred Gallo ha realizado importantísimas contribuciones a estas técnicas con el desarrollo del NAEM (Negative Affect Erasing Method) y el EDxTM (Energy Diagnostic and Treatment Methods). Uno de los estudiantes del Dr. Callahan, Gary Craig, un ingeniero de Stanford, propuso hacer tapping en todos los puntos, fuese cual fuese el problema después de todo hay solo 13 - con lo que cualesquiera que fueran los puntos necesarios para el tratamiento siempre se acertaría con ellos." Gary Craig llamó a su versión "EFT - Emotional Freedom Techniques"<sup>112</sup>. Técnica de baja complejidad y de rápida expansión; EFT es una versión sencilla de las Técnicas de la Psicología Energética utilizables sobre una amplia gama de problemas.

El Dr. Roger Callahan arribó a una fundamental conclusión: ***“La causa de todas las emociones negativas es una alteración en el sistema energético del cuerpo”***

*“(…) Probablemente no alcancemos a conocer a algunos de nuestros benefactores, los que han ayudado a crear esta técnica, sus contribuciones fueron hechas hace más de 5.000 años, nos referimos a quienes desarrollaron la medicina china. Estas personas brillantes descubrieron y trazaron la pieza central de EFT; es decir, las energías sutiles que fluyen a través del cuerpo. Las energías sutiles son pieza central de la acupuntura de lo que colegimos que EFT y acupuntura son parientes. En tiempos más recientes, algunas almas dedicadas han avanzado en el uso de estas técnicas antiguas. La técnica EFT es*

---

independiente de su implementación) y la **exploración acotada** (la transición entre estados queda determinada por una descripción finita y fija). Los algoritmos son muy importantes en la **informática** ya que permiten representar datos como secuencias de bits. Un programa es un algoritmo que indica a la **computadora** qué pasos específicos debe seguir para desarrollar una tarea.

<sup>112</sup> EFT - Emotional Freedom Techniques: traducción literal al español significa técnicas de liberación emocional; diferente concepto a lo que en Kinesiología se conoce como "técnica de liberación emocional" en la que se tocan solo algunos puntos neurovasculares en la frente.

*pionera en este nuevo campo de terapias energéticas basadas en los meridianos de acupuntura. Desde hace unos años es aceptada en muchos países de habla hispana, lo que nos demuestra que estamos en los cimientos de un enorme rascacielos, del que aún no conocemos su final. Es un nuevo enfoque, que no se basa en los contenidos de las ideas sino en la neurofisiología existente en el momento de pensar esos contenidos, procurando cambiar la misma con diferentes abordajes, cambiando con ello el contenido de los pensamientos y de las emociones, así como de su importancia relativa. El efecto logrado con estos métodos logra corregir las emociones y conductas inapropiadas ligadas a recuerdos traumáticos o creencias disfuncionales. El modelo consiste en que una situación que nos sobrepasa produce un desorden en el sistema energético del cuerpo y un desequilibrio entre ambos hemisferios cerebrales. Pensando en la situación perturbadora y aplicando la técnica se logra corregir la disfunción en forma automática e inmediata y en forma definitiva. Éste es un nuevo paradigma neurofisiológico. (...)"<sup>113</sup>*

---

<sup>113</sup> Pérez, Raúl: Lic. En Psicología, Universidad John Fitzgerald Kennedy, Buenos Aires –Argentina. Módulo I Curso de Psicología Energética y Liberación Emocional

### II.8.3.1. Cómo funciona EFT

*“(…) Tenemos dos hemisferios cerebrales, uno Racional y otro Emocional. Constantemente recibimos Acciones o Estímulos desde el exterior que ingresan a nosotros a través de los sentidos. El Racional o Mental evalúa la intensidad de los estímulos para dar paso a la Reacción adecuada. Este proceso se produce en forma automática y no consciente. Ante una situación que sobrepasa lo conocido, lo racional reacciona pidiendo ayuda al organismo; las glándulas suprarrenales envían noradrenalina y corticoides; se produce una inundación bioquímica; se produce un quiebre entre lo emocional y lo racional, produciéndose un cortocircuito energético que afecta al campo mental o campo de pensamiento. Proceso este que produce un desequilibrio energético a nivel neuronal, afecta al sistema inmunológico y al sistema endócrino; a nivel orgánico afecta al tubo digestivo, la musculatura esquelética y el pericardio; se produce un desequilibrio energético a nivel emocional y comportamental, que todos nuestros sistemas tienden a compensar. (...)”<sup>114</sup>*

EFT es:

- Parte de las Terapias Psicoenergéticas que ha probado ser altamente beneficiosa para aliviar tanto trastornos emocionales como dolores, alergias y enfermedades.
- Se basa principalmente en la Medicina China, que enseña que tenemos un Cuerpo Energético palpable, medible y tratable a través de los Meridianos Energéticos o de Acupuntura, podemos medir y tratar cualquier malestar físico y/o emocional.
- Importante función juega la Programación Neurolingüística (PNL) que aporta la formulación de las Frases de Corrección y el movimiento de

---

<sup>114</sup> Pérez, Raúl: Lic. En Psicología, Universidad John Fitzgerald Kennedy, Buenos Aires –Argentina. Módulo I Curso de Psicología Energética y Liberación Emocional

ojos que facilita el acceso al recuerdo y fomenta la disminución del estrés.

- En esta técnica tiene particular incidencia la Física Cuántica, dado que se trabaja energéticamente desde la mínima expresión celular donde se almacena la memoria de lo vivido.
- Es una versión modificada de la acupuntura sin necesidad de usar agujas. Por medio de esta técnica se estimulan puntos de los meridianos de acupuntura en la superficie del cuerpo con una suave percusión con la yema de los dedos y en una secuencia determinada, efectuando una “acupresión”.
- es un procedimiento fácil de memorizar que corrige rápidamente las perturbaciones energéticas, causa de trastornos emocionales y/o físico

Dada la simetría del cuerpo humano, es igualmente útil estimular en cualquiera de los dos puntos simétricos, o aún más potente, estimular ambos simultáneamente, con el dedo índice o con el índice y el medio juntos, bastante rápido, entre siete y nueve veces o tantas como lleve inspirar y espirar normalmente. Los golpes se harán con suavidad, permitiendo sentir una suave resonancia partiendo del punto golpeado y extendiéndose hacia el lado de la cara sobre el que estamos accionando. Para dirigir el tapping al área requerida, enfocamos la mente en el problema usando una frase relacionada con aquello que buscamos resolver, p.ej.: "Tengo miedo a las alturas". Preferiblemente, esta frase se dice en voz alta para implicar toda la neurología, y para contactar con el problema lo más cercanamente posible, dado que todos nuestros pensamientos, recuerdos, y experiencias están conectados con nuestro cuerpo a través de nuestra neurología general. En estas experiencias almacenadas también están guardados los patrones de cómo estaban los meridianos en el momento en que sucedieron. Estos patrones de pensamiento, a su vez dirigen el funcionamiento de los meridianos segundo a segundo en un sistema dinámico e interrelacionado. (...)"

### Contactar con el problema

Uno de los aspectos claves en la práctica de “*tapping*”, es que la selección de la frase para trabajar, depende de la capacidad del usuario y su honestidad para percibir y enfocar la existencia de una determinada molestia/limitación. Es de especial significación para los usuarios de EFT el desarrollo de la autoconsciencia y el contacto que mantengan con su cuerpo, y sus emociones; de esto dependerá la selección de la frase que mejor exprese la problemática a tratar, y cuanto más se aproxime la frase a la realidad del problema, mayor probabilidad de resolución del tema tratado.

### Auto evaluación SUD<sup>115</sup>

Es imprescindible hacer la práctica, iniciando con una medición objetiva de cuál es el grado de molestia que percibimos para el tema que hayamos decidido trabajar. A este efecto tomaremos papel y lápiz, colocando un valor numérico al tema seleccionado para trabajar, así por ejemplo, supongamos que decidimos trabajar un dolor de cabeza, habremos de valorar de 0 a 10 el dolor. Si el dolor nos impide abrir los ojos, un dolor extremo es 10, máximo valor posible. Esta valoración es esencial hacerla y escribirla antes de iniciar, ya que realizadas las tres primeras secuencias completas, volveremos a valorar numéricamente, y de esta manera iremos haciendo una toma de consciencia de cuánto hemos logrado disminuir la problemática tratada, cualquiera sea ésta; reiterando la medición objetiva al final de la segunda serie de tres secuencias, y hasta llegar al final de la tercera serie de tres secuencias; si antes no se ubicó en “0” el valor numérico de la medición.

### La secuencia y su forma de practicarla

---

<sup>115</sup> SUD: SUBJECTIVE UNITED DOLOR: Traducción literal Unidades Subjetivas de Dolor

EFT utiliza 14 puntos que se localizan en su mayor parte al principio o al final de cada uno de los meridianos principales del cuerpo, se encuentran ubicados en el gráfico de página siguiente.

### Etapa Preparatoria

La Zona Dolorosa – Punto de dolor: En el pecho, (ver gráfico). Se acciona presionando suavemente con las yemas de los dedos hasta localizar una zona que resulte molesta, más que dolorosa, haciendo un leve masaje circular en torno al punto, en tanto se repite la frase *"Aunque tengo este dolor de cabeza, me acepto completa y profundamente"*. Hecha la preparación pasamos a la realización de "La Secuencia".

### Tapping La Secuencia

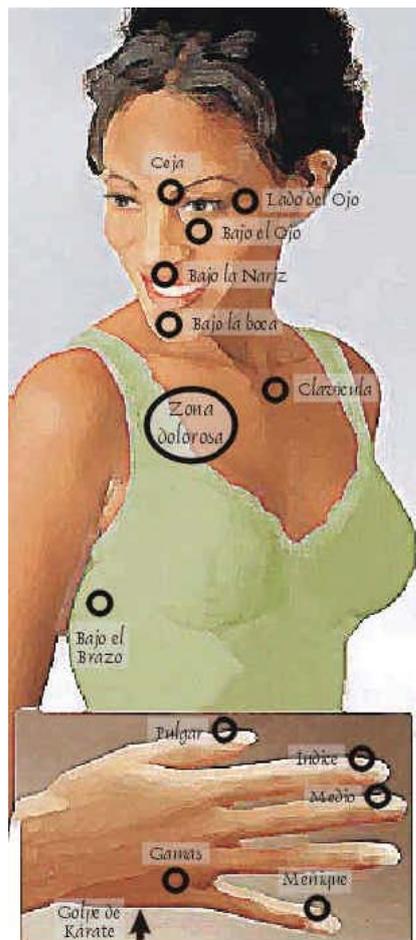
Haremos la secuencia ordenadamente dando suaves golpecitos en cada uno de los puntos localizados en el gráfico y descritos a continuación, mientras repetimos la frase seleccionada al contactar con el tema que nos interesa trabajar. En el caso del ejemplo será: la Frase Recordatoria, versión abreviada: *"dolor de cabeza"*

1. Inicio de la Ceja: Donde el hueso de detrás de la ceja se une con el de la nariz.
2. Lado del Ojo: En el hueso que protege al ojo lateralmente.
3. Bajo el Ojo - En el hueso que está justo debajo del ojo, en línea con la pupila si miras de frente.
4. Bajo la Nariz - Entre la nariz y el labio superior.
5. Bajo la Boca - Entre el labio inferior y la barbilla.
6. Clavícula - En el ángulo formado por la clavícula y el esternón.
7. Bajo el Brazo - A la altura del pezón de un hombre.
8. Dedo pulgar
9. Dedo Índice

10. Dedo Medio
  11. Dedo Meñique.
  12. Punto del Golpe de Kárate - En el borde de la mano, en el punto que se usa para dar un golpe de kárate.
  13. Punto de las Gamas - Un poco antes de los nudillos de los dedos meñique y anular, en línea con el punto central entre estos.
- Todos los puntos de los dedos se localizan lateralmente, en línea con la base de la uña.

### GRAFICO N° 18

### PUNTOS DE CONTACTO ETAPA PREPARATORIA Y SECUENCIA



FUENTE: Silvia Hartman. "Aventuras con EFT" 2006.

El motivo de la repetición de la frase recordatoria en cada golpecito que damos, es que nos solemos marchar mentalmente, del centro de la cuestión tratada, muy fácilmente. Repetir la frase en cada punto, colabora en permanecer centrados en la problemática que nos interesa curar, mejorar o disminuir; evitando la trampa de una mente parlanchina y voladora que nos lleva a la reunión de esta tarde, o a la lista de temas a hablar con el abogado, o a cualquier otro sitio, cerciorándonos que el *tapping* va al eje de nuestro interés.

Se realizan tres secuencias completas, repitiendo la frase recordatoria del ejemplo: *"dolor de cabeza"*; terminadas las cuales, volvemos a evaluar de 0 a 10, en qué valor esta ahora nuestro dolor de cabeza.- Supongamos que hemos bajado ahora a un 6, un dolor intenso pero ya podemos abrir los ojos, y lo estamos tolerando mejor.

En la siguiente ronda la Frase de Preparación sobre el punto de dolor será: *"Aunque tengo resto de dolor de cabeza", me acepto completa y profundamente"*, luego al realizar el tapping sobre la secuencia diremos en la Frase Recordatoria versión abreviada: *"resto de dolor de cabeza"*.

Una vez realizadas estas tres, nuevas secuencias completas, evaluaremos otra vez de 0 a 10, a cuanto ha bajado nuestro dolor de cabeza.- Supongamos que ahora hemos logrado llevarlo a 3.- Mucho mejor, el dolor se percibe, pero no es incapacitante, y ya podríamos irnos a trabajar.-

Si no hay más tiempo, podremos dejarlo allí. Aunque lo ideal, si hubiese posibilidad es hacer 3 últimas vueltas, en estas últimas 3 rondas, la Frase de Preparación sobre el punto de dolor, será *"Quiero superar completamente el dolor de cabeza y me acepto completa y profundamente"*; luego en la secuencia sobre cada uno de los puntos haremos tapping repitiendo la frase recordatoria versión abreviada: *"superar completamente dolor de cabeza"*. De esta forma podemos llevar el dolor de cabeza a "0", lo que equivale a la desaparición total del dolor.-

Ejemplo completo que puede aplicarse a cualquier tipo de dificultad, por ejemplo, supongamos que decidimos deshacernos de un sentimiento de imposibilidad para resolver un problema de trabajo, procedemos de igual manera, valorando cuanto nos incomoda e impide resolver el problema de trabajo, asignamos una puntuación objetiva de 0 a 10; y ya estamos en condiciones de hacer la preparación, en la que la frase preparatoria podría ser: "Aunque me siento incapaz de resolver xxxx<sup>116</sup> problema de trabajo, me acepto completa y profundamente"; en la frase recordatoria (versión abreviada) diremos: "Incapaz de resolver xxxxxxxx (VÉASE 116) problema de trabajo"

La experiencia personal, en forma individual y en equipos de trabajo, realizada a lo largo de los últimos diez años, nos permite afirmar que: repitiendo la secuencia en forma ordenada, se vuelve un procedimiento mecánico, que disuelve en casos inmediatamente la problemática planteada, y es posible siempre, llevar a "0" limitaciones o impedimentos de casi todos los órdenes.-

---

<sup>116</sup> Xxxxx simboliza el problema concreto, que necesitamos resolver, ejemplo hablar con el gerente, escribir un informe, realizar un cash flow. Es fundamental llamarle al problema con el nombre específico de que se trate. Cuanto más específico mejor, porque focaliza el tapping directamente sobre lo que necesitamos resolver.-

## **II. 8.4. Soltar®!**

“Denominamos *SOLTAR®!* a un conjunto de técnicas que utilizan estímulos sensoriales internos, para transformar estados de conciencia y disolver, en ocasiones instantáneamente, emociones negativas y sentimientos limitantes, antiguos o actuales.

En sus diversas formas de utilización comprende técnicas verbales, basadas en autopreguntas; técnicas combinadas con visualizaciones y sensaciones corporales; técnicas respiratorias combinadas con movimientos y gestos; cambios del foco de atención de la conciencia; autoindagación profunda, etc.

### **II.8.4.1. Orígenes, evolución.**

Muchas tradiciones filosóficas, religiosas y espirituales de todo el mundo, incluyen entre sus enseñanzas conceptos que pueden considerarse antecesores de *SOLTAR®!*

Se ha sugerido “La filosofía perenne” de Aldoux Huxley, a quienes se interesen por estos antecedentes históricos.

Diferentes conceptos budistas, hinduistas brahmánicos, taoístas y cristianos pueden encontrarse en *SOLTAR®!*, también conceptos de avanzada de origen cuántico sobre la realidad y la conciencia y sus relaciones recíprocas.

En lo contemporáneo, hay una cantidad de variantes, combinaciones y actualizaciones entre las que debe contarse *SOLTAR®!* Otros sistemas emparentados con *SOLTAR®!* son: Field training, de Philip Gopaluk, Neville Goddard, Abraham Hicks, etc.

Que es *SOLTAR®!* Y Para qué sirve:

*SOLTAR®!* Es una técnica que actúa sobre las limitaciones, paralizantes, no conscientes y generadoras de innumerables trastornos, permitiéndonos

liberarnos de ellos a veces de manera inmediata, mediante la modulación de nuestros estados de conciencia por estímulos sensoriales interiores.

#### **II.8.4.2. ¿Cómo se hace SOLTAR®!?**

De entre las diversas formas que existen para realizar esta práctica, describimos a continuación, solo una de ellas, escogida por la similitud que guarda con la técnica ya descrita en el acápite EFT.-

Es la que su autor, el Dr. Joaquín Andrade ha descrito como Técnica para emociones recalitrantes: Activación Multi Sensorial Breve - AMSB.

Se encuentra especialmente recomendada para casos en que una emoción sea muy difícil de SOLTAR®! En estos casos se ha sugerido utilizar alguno de los protocolos de AMSB (ver [www.BMSA-int.com](http://www.BMSA-int.com)):

1. Sentado, en un lugar tranquilo.
2. Traiga la emoción a su conciencia.
3. Póngale un nombre y evalúe su intensidad de 0 a 10.
4. Con la emoción en su campo de conciencia y, mientras repite el nombre de la emoción, percute suavemente con tres dedos en los siguientes puntos:
  - 4.1. En circunferencia sobre el cráneo,
  - 4.2. Alrededor de los ojos,
  - 4.3. Alrededor de la boca,
  - 4.4. Arriba, encima y debajo de ambas clavículas,
  - 4.5. En toda la línea media, desde la cabeza al pubis,
  - 4.6. En la cara externa del brazo, desde el hombro a los dedos,
  - 4.7. Ídem otro brazo.
  - 4.8. Ídem, cara interna.
  - 4.9. Respire profundamente, y tápese un ojo. Con el otro ojo abierto, considere la emoción unos segundos. Tápese el otro ojo y haga lo mismo. Repita seis veces con cada ojo.

Cuatro analogías resultan particularmente esclarecedoras para ilustrar en que consiste *SOLTAR*<sup>®</sup>!:

1) “*SOLTAR*<sup>®</sup>! una pelota”:

- a. Imaginemos a un jugador de básquet intentando marcar un doble con un tiro libre. Picará dos o tres veces la pelota, la hará girar entre las dos manos *tomando conciencia sensorial* de su forma, tamaño, peso, etc., y luego la aferrará con ambas manos, *reteniéndola* firmemente. Con un suave movimiento, casi *sin esfuerzo*, hará los movimientos correspondientes y precisos y en el momento justo, *soltará* la pelota *sin esfuerzo*, dejando que sus manos continúen el gesto de soltar, ya sin la pelota... (ver blog <http://vidasinlimites.com>)
- b. Sin necesidad de un tablero ni de una pelota de básquet, Ud. puede tomar cualquier pelota, aferrarla fuertemente y lanzarla hacia adelante más o menos horizontalmente o dejarla caer al suelo... Preste particular atención tomando conciencia *del momento en que “deja ir” y “libera el aferramiento” a la pelota*. Esa es precisamente la sensación de *SOLTAR*<sup>®</sup>!

2) “*SOLTAR*<sup>®</sup>! los globos”:

- a. Hemos presenciado como en fiestas o celebraciones se realiza la “suelta de globos”. Todos aferran su globo hasta que una señal les indica que abran su mano, *dejen de aferrar el hilo del globo y “permitan” que el globo se suelte*. Una vez más, *el momento en que nos permitimos soltar el globo* representa la sensación de *SOLTAR*<sup>®</sup>!

3) “*Soltar una botella al mar con mensajes*”

- a. Alguna vez ¿ha escrito una intención personal, ha metido el papel en una botella y la ha *soltado hacia el mar*...para que el mar “se ocupe”? El momento de *SOLTAR*<sup>®</sup>! la botella con su intención, representa la actitud de *SOLTAR*<sup>®</sup>!

4) *SOLTAR*<sup>®</sup>! el agua que sale al destapar una pileta.

- a. Ponga el tapón en una pileta y llénela de agua. Ahora quite el tapón y “permita” que el agua salga naturalmente por el desagüe. Note que el agua sale (“se suelta...”) espontáneamente al Ud. quitar el obstáculo (“la resistencia...”). No es necesario empujarla, ni forzarla, solo saque la resistencia, “hágase a un lado” y “deje, “permita”, que el contenido salga...
- b. En vez de pelotas, globos, botellas, o agua, es posible para los practicantes de *SOLTAR*<sup>®</sup>!, liberarse de emociones, creencias limitantes, lastres y escombros emocionales actuales y pasados que ocupan lugar en la conciencia, programas que sabotean sus objetivos, procesos automatizados de pensamiento, etc.

#### **II.8.4.3. SOLTAR<sup>®</sup>! - Breve Reseña de utilidades**

Las técnicas de *SOLTAR*<sup>®</sup>! tienen innumerables aplicaciones; explicitaremos solo las que tienen aplicación específica al negociador:

##### **1. DISOLVER EL ESTRÉS.**

Una vez que *SOLTAR*<sup>®</sup>! es practicada regularmente durante el día, se siente una distensión, paz, serenidad y calma difíciles de describir mediante palabras pero experimentadas por todos quienes practican las técnicas correctamente. *El estrés agudo puede habitualmente disolverse de manera instantánea.*

A.S.J, 52, empresario. Sufre varias “consecuencias del estrés”: gastritis, colon irritable, contracturas, transpiración de manos, insomnio. Luego de tres sesiones de entrenamiento en *SOLTAR*<sup>®</sup>! la mayoría de sus síntomas desaparecen...

##### **2. EVAPORAR LA ANSIEDAD Y SUS TRASTORNOS, A VECES DE MANERA INMEDIATA.**

Una gran parte de la población sufre de ansiedad excesiva, que a veces se expresa en sus trastornos: fobias, pánico, obsesiones, retracción social, estrés post traumático, etc. La medicina acepta actualmente que muchas ansiedades pueden terminar en depresión, por lo que al modular la ansiedad con *SOLTAR®!* estamos previniendo los estados depresivos.

### 3. MEJORAMIENTO DE LA SALUD.

A través del manejo del estrés, y de la incidencia directa de los estados de conciencia que *SOLTAR®!* induce a través de sus técnicas, en los sistemas de regulación del organismo (como lo estudia actualmente la PINE: Psico Inmuno Neuro Endocrinología) y a través de ellos en todos los problemas de salud del ser humano.

S.A.F., 39, maestra. Dolores de cabeza hace 19 años, rebeldes a todos los tratamientos. .Aprende a *SOLTAR®!* y practica a diario. A la semana desaparecen sus cefaleas.

### 4. EQUILIBRIO EMOCIONAL Y MAYOR SERENIDAD.

*SOLTAR®!* produce poderosos efectos en el equilibrio emocional, tendiendo a un estado de ánimo ecuánime (“igual ánimo”) y sereno, imperturbable ante las influencias externas e internas. Contribuye así a un mayor nivel de bienestar personal e interpersonal y a un alto nivel de resiliencia<sup>117</sup>. Las emociones limitantes como el miedo, la culpa, los celos, la ira, la envidia, la arrogancia, la ansiedad, la indecisión, el juzgar y criticar a otros, etc., pueden disolverse en tiempos mínimos.

E.J.G., 49, ingeniero. Cada vez le cuesta más controlar su ira y enojo desbordantes, lo que ya le ha causado problemas en la familia, trabajo y vinculación social. Realiza un entrenamiento en *SOLTAR®!* y se disuelven

---

<sup>117</sup> Resiliencia: Capacidad de los humanos para sobreponerse a situaciones adversas, y aprendiendo de ellas, mantener un funcionamiento efectivo. Término de uso habitual en psicología.

no solamente sus conductas impulsivas sino que encuentra por primera vez en su vida, paz interior...

## 5. RELACIONES INTERPERSONALES Y CONFLICTOS.

Por múltiples mecanismos, algunos pasibles de ser explicados es posible lograr casi instantáneamente un mejoramiento notable de la relación con otras personas y una disolución casi inmediata de los conflictos. Se incrementa notablemente la comprensión y la aceptación del otro.

A.I.S., 62, publicitario. Desde hace un tiempo, sus niveles de conflictividad con clientes y colegas aumentan tremendamente. No sabe cómo manejar la situación aparentemente incontrolable, que lo angustia y está arruinando su vida. A la semana de practicar *SOLTAR*<sup>®</sup> a diario, toma súbita conciencia que hace días que no tiene un conflicto...

## 6. EXAMENES, TESTS Y ENTREVISTAS.

Con gran frecuencia, estados emocionales limitantes (miedo, no voy a poder, no soy capaz, etc.) impiden el rendimiento intelectual al estudiar y la fluida exposición oral o escrita de los conocimientos. *SOLTAR*<sup>®</sup> ofrece en estos casos, en nuestra experiencia clínica resultados asombrosamente rápidos y efectivos.

## 7. PERFORMANCES MAXIMAS.

Los máximos rendimientos en cualquier área: intelectual, deportiva, creativa, artística, científica, etc. requieren que todos los recursos humanos potenciales estén alineados y disponibles en el momento justo. *SOLTAR*<sup>®</sup> es una herramienta única para los máximos rendimientos, por lo profundo, rápido e instantáneo de su acción.

## 8. LOGRO DE OBJETIVOS PERSONALES.

Es nuestra humilde opinión, que esta aplicación de SOLTAR® (además de la instantaneidad de sus respuestas) es la que posiciona a esta técnica muy adelante de todas las otras disciplinas de crecimiento y mejora personal.

Lo ciertamente comprobable por cualquiera que practique adecuadamente las técnicas apropiadas, es que SOLTAR® incrementa de manera notable las probabilidades de obtener resultados positivos en todas las áreas de la vida. En todas.

O.R.F, 51, vendedor. Necesita un auto nuevo, pero tiene mucho menos del dinero necesario. Practica unos días con la técnica de objetivos y una noche tocan a su puerta. Es el familiar de un vecino que emigra al exterior al día siguiente y necesita una suma de dinero esa misma noche. Su última propiedad es un automóvil con solo diez mil kilómetros de uso. El vendedor le ofrece todo el dinero que tiene en efectivo, que *no cubre ni un tercio del precio de mercado del auto.* “¿Me puede dar el dinero ahora?” pregunta el dueño del auto. “Si, pero solo tengo esta suma” responde el soldador. El dueño del auto piensa unos segundos y dice: “Me sirve, deme ahora el dinero y quédese ya con el auto. Después con mi familiar vecino suyo arreglamos los papeles...”

*Como dicen muchos facilitadores, para convencerse por Ud. mismo, solamente dele una oportunidad a que SOLTAR® se lo demuestre... En otras palabras, no crea o deje de creer, compruébelo por Ud. mismo...y sorpréndase...!*

## 9. RESOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

Otro campo en el que SOLTAR® se ubica fuera de concurso con otros sistemas es su particular, antiparadigmática y excepcionalmente eficaz técnica para resolver toda clase de problemas. Es muy útil también para tomar decisiones correctas de todos los tipos sin vacilaciones ni inseguridades.

A.A.S., 49, gerente de una multinacional. Aprende y aplica las técnicas de *SOLTAR*<sup>®</sup>! para la resolución de problemas y toma de decisiones y las aplica complementando las enseñadas en los entrenamientos gerenciales. Comienza a tener éxitos consistentes jamás logrados en toda su carrera anterior. Le ofrecen la gerencia regional con varios países a su cargo.

#### 10. MANEJO DE INCONVENIENTES INESPERADOS, CRISIS, SITUACIONES LÍMITE Y EMERGENCIAS.

Debido a su simplicidad y facilidad de aplicación, y muy particularmente a su incidencia inmediata en la reducción del estrés, las relaciones interpersonales, el logro de objetivos y la resolución de problemas, *SOLTAR*<sup>®</sup>! es una herramienta particularmente útil para resolver situaciones no esperadas de la vida diaria, en el momento en que se producen.

J.B.S, 36 años, oficial de policía de un cuerpo de elite. En su actividad diaria encuentra todo tipo de inesperadas situaciones que le obligan a tomar decisiones sobre la marcha. *SOLTAR*<sup>®</sup>! en esas contingencias le permite disolver el estrés y tomar serenamente las decisiones correctas en circunstancias límite.

#### 11. ELIMINACION DE LOS OBSTACULOS PARA LA MOTIVACION Y LA AUTOESTIMA.

Dada su poderosa y profunda acción sobre las emociones, programas y resistencias subconscientes a la motivación y autoestima, *SOLTAR*<sup>®</sup>!, aplicada adecuadamente, resuelve la falta de motivación y la baja autoestima de manera muy rápida.

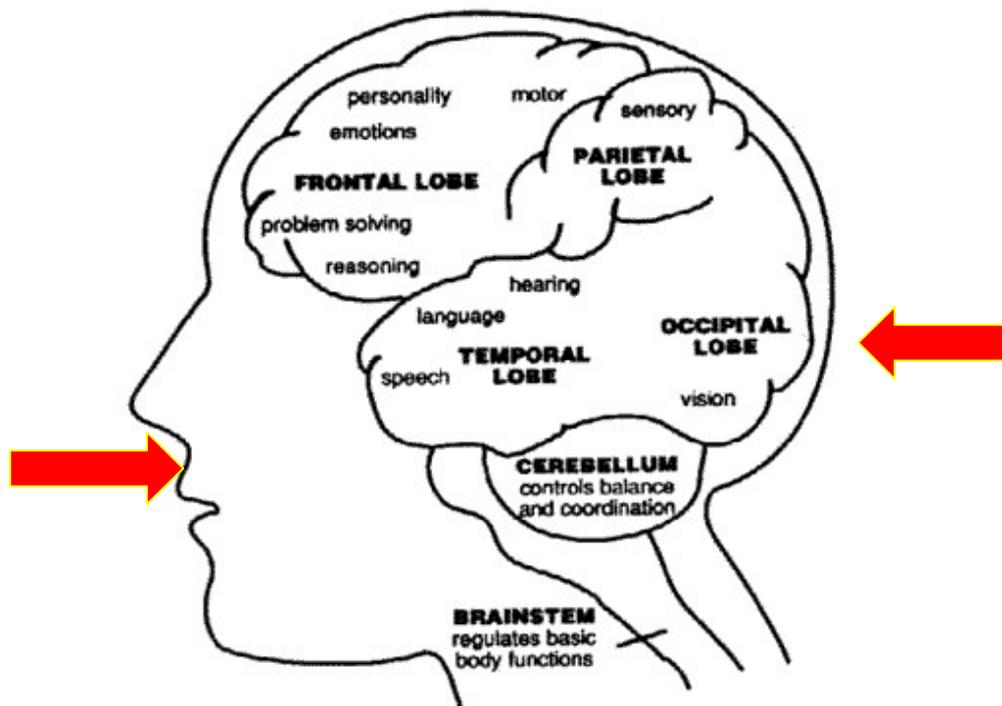
J.P.R., 27, estudiante universitario. Hace dos años que, o no da exámenes, o los pocos que ha dado con enorme desgaste emocional, no los ha aprobado. Suelta una semana y aprueba su primer examen en dos años...sin esfuerzo emocional...

Comportamiento del cerebro de quienes están entregados a la práctica de **SOLTAR®!**

Diferentes autores han realizado algunas investigaciones evaluando la actividad cerebral de practicantes de estas disciplinas a través de los sistemas actuales de diagnóstico por imágenes, que posibilitan estudiar los cambios en el cerebro de manera dinámica, a medida que los acontecimientos se desarrollan, han permitido observar los siguientes cambios:

Si el sujeto está emocionalmente perturbado (estresado, enojado, ansioso, con miedo, deprimido, *sintiéndose infeliz*, etc.) la actividad cerebral converge en la *amígdala* (que forma parte de los centros emocionales) y en la *corteza prefrontal derecha* (que controla la hipervigilancia, estado típico del ansioso y del estresado).

**GRAFICO N° 19**  
**EVALUACION DEL IMPACTO EN LA ACTIVIDAD CEREBRAL EN**  
**PRACTICANTES DE SOLTAR®!**

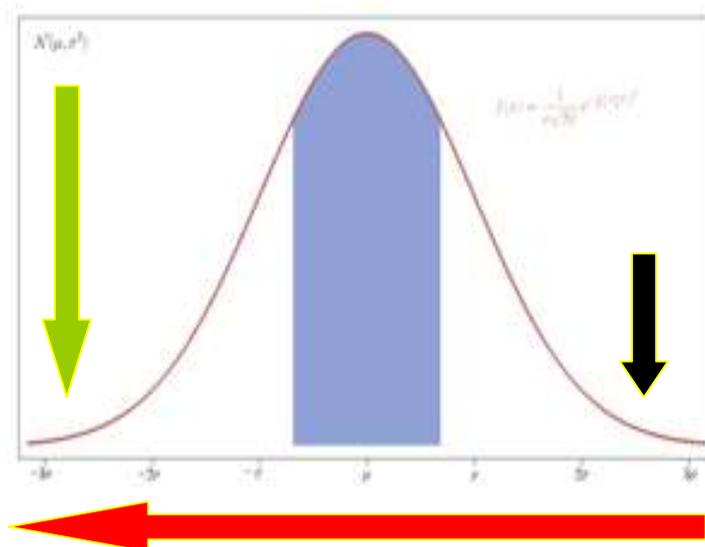


FUENTE: Joaquín Andrade. "Las revolucionarias y extraordinarias técnicas de Soltar®" 2008

Cuando el mismo sujeto cambia su estado de ánimo, sintiéndose más calmo, equilibrado, afectuoso, agradecido, *sintiéndose feliz*, los centros anteriores pierden actividad y el foco de los disparos neuronales se centraliza en la *corteza prefrontal izquierda*.

Sobre la base de estas observaciones, Davidson, en la Universidad de Wisconsin, utilizando qEEG (electroencefalogramas cuantitativos) y fMRI (resonancias magnéticas funcionales), trasladó los datos a una curva de distribución normal, que agrupó a la mayoría de los sujetos en el centro, con los individuos del extremo derecho (con hiperactivación en la *amígdala* y la *corteza prefrontal derecha*) sugiriendo un trastorno de ansiedad o depresión y los del extremo izquierdo (con la *corteza prefrontal izquierda* hiperactiva), coincidiendo con estados subjetivos de placidez, serenidad, calma y afectividad positiva.

**GRAFICO N° 20**  
**DISTRIBUCION NORMAL DE LA EVALUACION DE LA ACTIVIDAD**  
**CEREBRAL EN PRACTICANTES DE SOLTAR®!**



FUENTE: Joaquín Andrade. "Las revolucionarias y extraordinarias técnicas de Soltar®" ! 2008

Dado que las nuevas especialidades médicas de interrelación mente-cuerpo, la PINE (Psico-Inmuno-Neuro-endocrinología) y la medicina del estrés han

demostrado la estrecha influencia de los estados emocionales y del estrés en la salud y en la enfermedad, es práctica habitual en muchos hospitales de Estados Unidos de Norteamérica, la enseñanza al paciente de técnicas rápidas que le permitan “llevar la curva hacia la izquierda”.

Pero tal vez uno de los hallazgos más sugerentes consiste en comprobar la caída de la activación neuronal en el *lóbulo parietal postero-superior*, un área del cerebro relacionada con la orientación espacial y temporal, que condiciona la diferenciación entre el “yo” y el “no yo”, los límites que nos separan del entorno, y la conciencia de presente, pasado y futuro. Por ejemplo, los pacientes con lesiones en esta área, tienen dificultades para orientarse en el espacio y el tiempo.

*Los practicantes de SOLTAR®! relatan que se disuelve la sensación de estar separados del entorno, se esfuma la conciencia del “yo” como una entidad separada, ganando lugar la sensación de “ser uno con todo lo que existe”!*

### **III. 1. Negociaciones. Generalidades**

¿Qué es una negociación? ¿Qué es negociar? Intentar contestar estos interrogantes, ayuda a entrar en un terreno de vasta dimensión; que engloba a la conducta humana en todos sus ámbitos.

Sabemos que la negociación es la acción y efecto de negociar. La palabra, como tal, proviene del latín *negotiatio, negotiatiōnis*; relativo a negociar, la Real Academia Española señala varias acepciones, una de ellas es especialmente abarcativa, dice que negociar es tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.

Francisco Fernández dice entre otras muchas cosas que negociar “(...) *Es a la vez juego y arte de imaginar lo imposible, como generar soluciones que sobrepasen la elemental suma cero. (...)*”<sup>118</sup>

Diremos entonces en primer lugar que el juego de suma cero es aquel en el que la ganancia de una parte, es la pérdida de la contraparte. La ganancia está representada por un número positivo, y la pérdida por un número negativo, sean uno o varios los que integran parte y contraparte, la/s ganancia/s del individuo o conjunto de individuos están representados por número/s positivo/s que tienen una contraparte que lo iguala en número/s negativo/s, de allí la designación de suma cero.-

El concepto del juego de suma cero surge a su vez, de la teoría de los juegos, que “(...) *fue creada particularmente por la influencia de los precursores matemáticos para entender muchos problemas económicos del mercado utilizando categorías matemáticas presentes en las matrices de toma de decisiones*”<sup>119</sup> *para la articulación de estrategia. (...)*”<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> Fernández Francisco. Material de clases Taller de Estrategias de Negociaciones. “Lo que Ud. Puede hacer bien cuando negocia” C1. 1999 P. 1.

<sup>119</sup> La matriz de decisión es una herramienta que permite organizar las alternativas según los factores que posean. De esta manera, se vuelve sencillo visualizar los aspectos positivos y negativos que sostienen.

<sup>120</sup> Sierralta Ríos, Aníbal. Negociaciones y Teoría de los Juegos. 2009. P. 185

*“(…) La Teoría de los juegos tiene como objetivo principal el estudio de decisiones multipersonales y como tal es aplicable en economía, cuando los diferentes agentes toman decisiones para actuar y dominar los mercados; pero también se aplica en el Derecho al establecer términos contractuales o al estructurar normas que afectan o limitan la actuación de otros individuos, como es el caso de las relaciones laborales o sindicales, o en las fusiones y conglomerados empresariales, igualmente en el campo internacional, cuando los países empiezan a competir por ocupar espacios económicos, políticos o formar bloques comerciales; y, finalmente, en los procesos de intercambio o solución de conflictos, como en el ámbito de las negociaciones. (…)”<sup>121</sup>*

*“(…) La Teoría de los juegos (1944) fue escrita por J. Von Neumann y O. Morgenstern, en ella intentaron transformar en ciencia el arte de conjeturar. En 1960, T. Schelling aportó nuevos conceptos, al diferenciar los juegos de suma nula, los juegos de suma creciente, y sobre todo los juegos mixtos. Los teóricos de los juegos han abierto a los psicólogos todo un campo de investigación, que cubre los fenómenos de la competencia y de la cooperación, la importancia de las estrategias, las tácticas, **la influencia de factores de la personalidad, la calidad de los mensajes que se intercambian, el hecho de conocer al contrincante o no y de establecer con él relaciones personales.** (…)”<sup>122</sup>*

Christophe Dupont<sup>123</sup> define a la negociación como *“(…) el proceso voluntario al que se arriba cuando dos o más partes (o grupos) están dispuestas a intercambiar opciones que permitan arribar a una situación satisfactoria y no violenta que exige de cada cual tomar en cuenta la realidad de la otra parte.(…)”<sup>124</sup>*; agrega también

---

<sup>121</sup> Sierralta Ríos, Aníbal. Negociaciones y Teoría de los Juegos. 2009. P. 184

<sup>122</sup> Fernández Francisco. Material de clases Taller de Estrategias de Negociaciones. “Lo que Ud. Puede hacer bien cuando negocia” C1. 1999. P11. Resaltados propios.

<sup>123</sup> Dupont, Christophe: Doctor en Ciencias de la Gestión, Miembro de diferentes programas de investigación franceses e internacionales especializados en negociación. Entre ellos Director de LEARN de L’ESC de Lille; Programa Iréné/Essec y “ProyetDruckman” (Druckman/Learn/Essec-Iréné); Responsable Científico de Negoshare; autor de profusa bibliografía, entre ellas “La Négociation, conduite, théorie, applications”.

<sup>124</sup> Dupont, Christophe. “La Négociation. Conduite, théorie, applications” 4º Édt. Dall’oz. Paris. France.P. 18 (La actividad en la que dos protagonistas se esfuerzan por obtener la mejor parte en el “no man’s land” que separa sus intransigencias recíprocas). Traducción Cuenca Montesino, José María. Memoria de Máster 2001

que “(...) l’activite dans laquelle deux protagonistas s’efforcent d’obtenir la meilleure part dans le “no man’s land” qui sèpare leurs intransigeances réciproques (...) (Véase cita 124. Pag. Anterior)

Francisco Fernández dice sobre esto que “(...) *Negociar es un acto integral de comportamiento que requiere utilizar habilidades muy diversas entre sí, tales como la capacidad de comunicarse, expresar sentimientos, persuadir, responder al fracaso, establecer metas, reunir información, procesar información, tomar decisiones, etcétera...*”<sup>125</sup>

Gerard I. Nierenberg<sup>126</sup> al hablar de negociaciones dice: “(...) *Nada tan fácil ni, a la vez, tan complejo. Cualquier deseo a satisfacer, cualquier necesidad a remediar es, al menos potencialmente, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando (...)*”.

De estas definiciones, extrayendo factores comunes diremos que, negociación es: una acción humana caracterizada por la existencia de multiplicidad de intervinientes (dos o más), que concomitantemente comparten intereses comunes y divergentes, lo que genera voluntad de encontrar una solución, para lo que desarrollaran mecanismos a su alcance que los conduzcan sin violentar a ninguno, a esa solución.-

---

<sup>125</sup> Fernández Francisco. Material de clases Taller de Estrategias de Negociaciones. “Lo que Ud. Puede hacer bien cuando negocia” 1999. C1. P. 6

<sup>126</sup> **Nierenberg, Gerard Irwin** (Queens- New York- U.S.A. 27 Julio 1923; Manhattan -New York- U.S.A. 19 septiembre 2012) Abogado, autor y experto en estrategia de negociación y comunicación. Fundador en 1966 del Instituto de negociación de N. York, Consultor y entrenador de Fortune 500, agencias gubernamentales y académicas de todo el mundo; Presidente Emérito del Instituto de Negociación y Presidente de defensores de derechos humanos International (ONG miembro de las Naciones Unidas), conductor de seminarios en organizaciones con y sin fines de lucro, que desarrollan los recursos humanos a partir de mejorar de las habilidades de negociación y comunicación. Nombrado por Forbes “El Padre de la Formación en negociación” por su exploración de las estrategias y tácticas de negociación, así como sus décadas de trabajo y difusión de la filosofía de que “en una negociación exitosa, todo el mundo gana.” Prolífico escritor es autor de 22 libros sobre negociación, entre ellos “El Arte de la Negociación”. 1968

En esta definición, se manifiesta la complejidad del tema tratado, diversidad que involucra una filosofía y una postura vital respecto a cómo asumir las situaciones en que existen divergencias. Existen otras posturas, que igualmente en su enunciado, tienen una idea subyacente que es la base de sustento de tal definición.

Las divergencias podrían estar vinculadas a principios, recursos, derechos, deberes, responsabilidades, personas o cosas; y para la resolución de las mismas, existen diferentes miradas desde las cuales abordar la problemática; una de ellas es la negociación; las restantes si bien se autodefinen por su propia etimología, resulta de interés hacer una breve explicación de cada una de ellas, por cuanto podrían integrarse en una combinación de situaciones dentro de una negociación:

1. La evasión
2. La confrontación
3. El consenso
4. La vía jerárquica (y/o autoritaria)
5. El recurso de la Ley o adjudicación.-

En la primera de ellas, la evasión, significa la evitación de la divergencia, lo que caracterizará la actuación de al menos una de las partes; postura que podría ser utilizada como estrategia durante algún tiempo, el que resulte posible o necesario, aún de manera indefinida, manteniéndola en el terreno de lo implícito, negado, no explicitado, con lo que no hay negociación posible, consiguiendo de este modo el objetivo de mantener el conflicto oculto y postergado. Este tipo de opciones hace las veces de hoja de doble filo, ya que aparentemente hay alguna de las partes que se beneficia de posponer el reconocimiento del conflicto.

La confrontación, deja siempre vencedores y vencidos, lo que implica todo o nada, situación en la que existe el presupuesto de la fuerza ejercida por quien la

posee. “(...) Zartman<sup>127</sup> ha mostrado un delicado problema, al distinguir situaciones que el caracteriza por el “recurso a la adjudicación”, como diferentes a la negociación (...)”<sup>128</sup>, lo que importa la distribución de recursos de acuerdo a leyes de mercado, o al mejor postor, lo que no necesariamente es un reparto íntegramente distributivo, podría resultar también equilibrado, o muy competitivo.-

El consenso es aquel tipo de proceso en que las partes están esencialmente interesadas en encontrar la solución única y mejor. Por ejemplo, dos ingenieros que calculan la solución de un problema específico y bien definido, no negocian, sino que siguen un proceso de resolución del problema; por esto es que al consenso también se le conoce como la pura resolución de problemas. Es el consenso el extremo opuesto a la confrontación en el terreno de la negociación, conteniendo ambos casos, elementos de equilibrio de fuerzas, la asociación total o parcial de intereses, y el reconocimiento de la interdependencia que los reúne a pesar de sus diferencias.

La vía jerárquica, y/o autoritaria se autodefine por su mera enunciación. El recurso de la Ley o adjudicación, es asimilable al “recurso de adjudicación”, podríamos señalarlo como un caso de la distribución de recursos, en el que la distribución se concreta a través del proceso judicial, en el que el valor único es el juicio; aquí los intereses conflictivos se resuelven por una decisión unilateral y global, que combina los valores opuestos de los litigantes.

En definitiva, y a título de resumen, podríamos apuntar que existen situaciones que se caracterizan por “la oposición de voluntades y la contradicción de objetivos”, la resolución de tales divergencias dependerán de si el conflicto puede salir del terreno de lo latente, pasando de lo implícito y no verbalizado, a lo explícito, reconocido, y emplazado en el lugar de lo que se dice y se busca resolver; o por el contrario, se mantendrá en el espacio del ocultamiento y la

---

<sup>127</sup> Zartman, I.W. autor de “Negotiations: Theory and Reality” 1975

<sup>128</sup> Fernández Francisco. Material de clases Taller de Estrategias de Negociaciones. “Lo que Ud. Puede hacer bien cuando negocia” C II. 1999. P10

negación, que implica la pretensión de inexistencia de las divergencias; lo que importará indefectiblemente la postergación de la resolución; ya que nadie puede resolver lo que niega que existe.

Cualquiera sea la postura adoptada, tanto si las partes visualizan la negociación como un conflicto, o lo contrario a ello, ellas son indicativas de una cosmovisión, según la cual, las divergencias existentes recibirán un tratamiento diferente. Podríamos colegir que existe una tríada de opciones posibles, a saber: negociar, imponer o ceder.

En aquellos casos en los que el más fuerte entiende que puede imponerse al más débil, porque este último no tiene otra posibilidad que ceder, no hubo opción para negociación.-

Tanto la postergación como la confrontación implican la concepción de evitar la negociación, ya que esta no es visualizada como la única y quizá tampoco la mejor opción de resolución de estas divergencias. En ambos casos, los involucrados en este tipo de situaciones, tienen un pensamiento, como mínimo subyacente, cuando no explícito, de que las diferencias se resolverán favorablemente para ellos, en algún punto, sin que sea necesario entrar, y exponerse al riesgo de una negociación.

Encubren este tipo de situaciones, violencias ejercidas desde la parte más fuerte a la más débil, y generalmente, por supuesto la resolución al conflicto llega antes o después, se declare abiertamente o no, lo que es seguro, es que tal solución ira en desmedro de los intereses de la parte más débil, que actuó en contra de sus propias necesidades, permaneciendo debajo de un paraguas mentiroso, constituido por el miedo subyacente a enfrentar las divergencias.-

Podríamos en un intento de llegar a lo más profundo preguntarnos: ¿Es realmente voluntaria la participación de los actores? ¿Cuál es la forma en que se presenta el carácter voluntario de esta participación de los actores? ¿Se limitan estos a

quienes visualizamos interviniendo en forma abierta?, ¿Cómo establecer la solución satisfactoria? ¿Dónde se detiene la dominación y comienza la violencia?

La mas de las veces, existen fuerzas encubiertas, no reconocidas, e irreconocibles al observador no experimentado, en cuyo caso, las soluciones, si llegan, incluyen el costo añadido que ineluctablemente pagan todos, los que se negaron a reconocer la divergencia, y los que por carecer de capacidad de negociación, debieron soportar la violencia de aceptar la postergación obligada.

Esta manera de enfrentar la diferencia de intereses, importa una metodología de acción, que es la de imponer, y siempre el imponer incluye mayor o menor violencia. No está de más decir, que este tipo de acciones humanas crean lesiones de toda clase, generando reacciones adversas, enconos que en algunos casos pueden convertirse en históricos. Por ello podemos afirmar que imponer a través del uso de la fuerza, implica la “No Negociación”, y es siempre la peor opción humana, ya que sus consecuencias pervivirán lesionando no solo a sus eventuales participantes, sino que se trasladaran, según el grado de importancia, de generación en generación ineludiblemente.

Los individuos que han participado, o participan habitualmente de negociaciones, han descubierto a través de sus propias vivencias, que la negociación es una práctica en la que ni siquiera un mismo sujeto responde de igual manera en circunstancia idénticas; al intentar sobrepasar la elemental suma cero, asistimos a una paradoja en la que coexisten la colaboración y el enfrentamiento, “(...) *dilema que tiene su mejor resolución cuando no existe una parte que gana y otra que pierde, sino que ambas partes pueden salir triunfantes, en un proceso de creación y reivindicación de valor*”.<sup>129</sup>

---

<sup>129</sup> Les gestionnaires et la negociation. Los gestores y la negociación. David A. Lax , James K. Sebenius , Gilles Gauthier , Marie Thibault.1995. P.

Esta postura implica la utilización de una estrategia, la conocida como “Ganar-Ganar”; o colaborativa, también designada por su nombre inglés “Win-Win”; en la que las partes intentaran maximizar sus resultados en tanto mantienen, y en algún caso mejoran la relación que las une. Este tipo de estrategia es solo posible en casos en que las partes están dispuestas a servirse de la misma modalidad; si solo una de ellas toma una estrategia distinta, es improbable que se alcancen resultados óptimos, ni podrá mantenerse, mucho menos, reforzarse el vínculo.

Este tipo de estrategia se caracteriza por comunicaciones francas y veraces, se valora esencialmente la interdependencia, es convicción de ambas partes que el esfuerzo común resolverá y satisfará las necesidades e intereses de todos; los colaboradores respetan los plazos y la temporización, y en última instancia están siempre dispuestos a renegociar el marco temporal. Lleva mucho tiempo y dedicación construir la confianza en la que se asienta esta modalidad, pero sus resultados suelen ser siempre mayores a cualquier otro tipo de estrategia; por esto esta modalidad es elegida cuando las partes saben que necesitan establecer metas de largo plazo, en las que para conseguir mejores resultados comunes es precisa una determinada relación.

Esto es lo que la hace especialmente apropiada a relaciones entre estados, lo mismo intra empresa, o cuando dos partes tienen los mismos clientes, proveedores o personal de servicio; vínculos estos que son significativos para todos.

Lo contrario a esta modalidad estratégica, es la que se conoce como “Perder-Perder”; este tipo de estrategia es utilizado en casos en que a las partes no les interesa, o si en algún momento del tiempo les interesó, deja de importarles ni el resultado ni la relación; en cuyo caso se retiran de la negociación o simplemente la evitan.

Algunos denominan a esta estrategia como “evitación”, aunque esta designación es incorrecta, porque la elección activa de la evitación no es en todos los casos

una pérdida. Es poco usual, se elige por cuestiones de costo (de tiempo, dinero y relaciones); quienes adoptan esta estrategia es porque piensan que no pueden resolver las diferencias a través de una negociación, sea porque el resultado tiene escaso valor, sea porque no tiene suficiente importancia como para desarrollarla en una negociación, o por confluencia de ambos elementos.-

También es una elección cuando una de las partes busca resultados alternativos muy fuertes, existiendo una alternativa fuerte disponible, la otra parte puede retirarse de la negociación.- Las alternativas pueden otorgar poder en ciertas ocasiones. Ante la inexistencia de alternativas las partes también podrían decidir no negociar.

Entre ambas situaciones opuestas, encontramos dos estrategias intermedias, a las que conocemos como una mixtura de las dos anteriores, ellas son:

- a) "Perder para Ganar", también llamada estrategia de "Adaptación", modalidad usada cuando lo que es más importante es la relación de las partes, por tanto se privilegia el vínculo colocando en segundo rango de importancia al resultado de la negociación.- Obedece al hábito social de relacionarse a través de expectativas y reglas de intercambio informales, en las que se cambia una pérdida de corto plazo por una ganancia de largo plazo.- Este tipo de estrategia se elige para alentar una relación más interdependiente, para aumentar el apoyo y la ayuda de otro, inclusive para disminuir hostilidades y tensiones en una relación.- Ejemplo de este suele ser los vínculos de superior a empleado.-
  
- b) "Ganar para perder", denominada "Estrategia Competitiva" contraria a la descrita en apartado anterior, lo único importante es el resultado, y la relación es intrascendente. En parte por la frecuencia con que es usada, muchos confunden esta estrategia, con el concepto de negociación. La estrategia competitiva es de aplicación cuando se consideran finitos y limitados en cantidad y tamaño a los recursos, y la persona a quien

llamamos “competidor” quiere obtener la mayor parte alcanzable de estos recursos, sin que la relación se considere parte de los bienes que interesan alcanzar. Ideas y objetivos en esta modalidad, son de corto plazo, importa maximizar el resultado inmediato sin dar ninguna atención a las consecuencias del largo plazo, entre ellas, poner en riesgo la relación.-

Los motivos por los que la relación es poco significativa pueden obedecer a diversas causas, podría tratarse de una única instancia sin probabilidad de futuro, tal vez la relación de futuro no es importante, tal vez la relación fue muy mala desde el principio, o también podría ocurrir que la parte contraria tenga fama de negociaciones muy duras o deshonestas, con lo que la estrategia pasa a ser defensiva; es un tipo de relación comercial que se inserta en la concepción de remarcar diferencias: “nosotros-ellos”, de forma tal que este vínculo se caracteriza por la falta de confianza e incluso de conflicto; siendo contrastante con la filosofía “Ganar-Ganar”.-

Esta estrategia tiene elementos críticos que deben atenderse cuidadosamente, entre ellos:

- ❖ Una banda de negociación bien definida: consiste en un punto de partida, una meta y un punto final, o punto de alejamiento. El punto de partida será distinto para cada parte; en negociaciones salariales, el sindicato presenta pretensiones altas, la patronal hará ofertas bajas, con las concesiones mutuas arribaran a un lugar de encuentro. Si existe solapamiento de las bandas de las partes habrá negociación, si no existe este solapamiento no habrá negociación posible. Las partes trabajan con un punto de ruptura que les es mutuamente desconocido; si alguno lo descubre hará una oferta ligeramente por encima de él y esperaría que la otra lo aceptase.
  
- ❖ Una buena alternativa: una alternativa o BATNA<sup>130</sup>, iniciales de la expresión Best Alternative to a Negotiated Agreement, consiste en una

---

<sup>130</sup> BATNA: traducción Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado.

opción a la que apelar si fracasa la negociación. Opción fuera del alcance de la negociación que involucra a terceros, que será de valor si al menos aparenta ser más atractiva que cualesquier potencial resultado de la negociación. Las alternativas no solo son elemento de poder sino también son referentes de evaluación y comparación en la negociación ya que interaccionan con los puntos de alejamiento influyendo en las elecciones que se toman.

- ❖ **Tácticas:** La estrategia competitiva se asienta en tácticas reforzatorias de las posiciones, calculadas para acrecentar las ventajas del “competidor”, esto es que hablamos de comportamientos, caracterizados por ser agresivos y amenazantes, por ejemplo el Bluffing<sup>131</sup>, dirigidos a sacar ventajas a la contraparte. Estas tácticas a veces funcionan, y a veces son contraproducentes, se vuelven en contra de quien las ejerce, de modo tal que son utilizables con muchísimo cuidado.

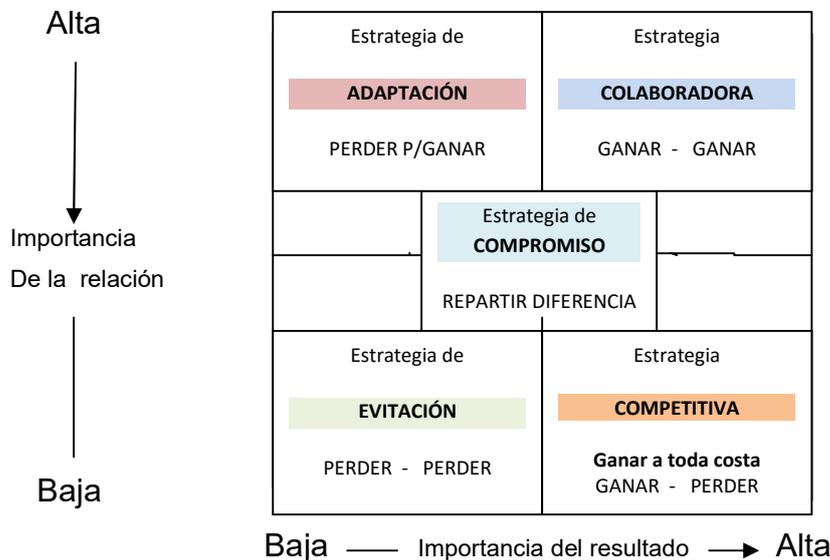
Existe también la estrategia de “Compromiso” conocida también como “Partirse la diferencia”, es un enfoque utilizado en diversas situaciones en las que las partes no logran una buena colaboración, pero continúan interesados en obtener resultados y preservar algo de la relación, también para aquellos casos en que existe presión de tiempo para arribar a un resolución, cada una de las partes cederá algo para entrar en un terreno común que les resulte satisfactorio. Este tipo de estrategia no suele ser utilizada al menos inicialmente, si las partes pueden aplicar una estrategia competitiva o de colaboración, elegirán esta opción solo por defecto.

Lo expresado podría sintetizarse a través del gráfico que exponemos a continuación:

---

<sup>131</sup> Bluffing: derivado de bluff, voz inglesa que significa en castellano “fanfarronada, baladronada. Bluffing es engaño o estafa valiéndose de la situación, aprovechando resquicios de la ley, etc.

**Grafico N° 21**  
**Estrategias de Negociaciones**



Fuente: Elaboración Propia

Obsérvese que siempre que se escoge una estrategia, los factores determinantes de la elección serán la relación, los resultados, o ambos. Los intereses motivadores y disparadores de la conducta en cada estrategia serán los que manden.

Lamentablemente, la estrategia colaboradora consuetudinariamente se infrautilizó, en primer lugar porque lo más usual es la estrategia competitiva, y cambiar de enfoque es salir del terreno de comodidad de lo conocido; sabiendo que nada hay más difícil que aceptar e implementar cambios.

Este es uno de los ejes en que se asienta la mayor práctica de la estrategia competitiva; y el otro está relacionado en que la mayoría de los negociadores no entienden los delicados conceptos de la colaboración; **particularmente las miradas se ponen en el corto plazo, no existe visión más allá del sempiterno**

**terreno de la desconfianza competitiva**, uno desconfía del otro, y cada uno está interesado en llevarse inmediatamente todo el pastel, ¿y el presente? ¿y el futuro? ¿Y las relaciones? ¿Y las personas? ¿y las consecuencias que gravitarán sobre el conjunto?, ¡bien, gracias!

Está claro que *“Las ranas no saben que exista más allá de su charca y su limo”*.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> La Balada de Doña Rata, poesía de Conrado Nalé Roxlo, Buenos Aires 1897-1971, escritor, periodista, guionista y humorista argentino. Recibió el premio Nacional de Literatura y el Gran Premio de Honor de la SADE en 1961

### **III. 2. Breve Introducción a la Teoría sobre Negociaciones.**

Al definir la negociación como el acto de negociar, hemos partido de entender que negociar es un acto integral de la conducta humana, reconociendo el carácter lineal de la negociación, desde el inicio, cada acción será determinante de la posición futura del negociador, los errores o defectos en la negociación acarrearán un costo de manera indefectible, que se pagará siempre, antes o después, y de allí el carácter agregativo, al que es fundamental atender desde el primer instante, al menos si se pretende alcanzar éxito en la negociación.

Cada autor de los muchos que abordan esta temática, han señalado su complejidad, en función a la profusión de conocimientos de diversa naturaleza, implicados en el desenvolvimiento de esta praxis social, tal vez por ello, cada uno de ellos se ha centrado en aspectos más o menos específicos o particulares del mismo.-

Resulta interesante revisar el pensamiento que al respecto formulan Fisher<sup>133</sup> y Ury<sup>134</sup>, representantes de la corriente de formación en negociación constructiva de la escuela de Harvard, ambos fundadores del PON<sup>135</sup>, que señalan a la negociación como un asunto de sentido común, y de experiencia<sup>136</sup>.

---

<sup>133</sup> Fisher, Roger: Fundador y pionero del Programa de Negociación de Harvard, Profesor Honorario de la Escuela de Derecho en la Universidad de Harvard. Asesor del gobierno iraní y estadounidense durante la crisis de los rehenes norteamericanos en Irán en 1981. Contribuyó al diseño del proceso de negociación de Camp David entre el presidente de Egipto, Sadat, y el Primer Ministro israelí Begin. Conferencista de negociación en Bonn, Moscú, Estocolmo, París, Londres, Milán, San Salvador, Bogotá, México y Sur África.

<sup>134</sup> Ury, William L. Co fundador del Programa de Negociación de Harvard, Doctor en antropología de Harvard, Director del proyecto de Negociación Global; uno de sus más recientes proyectos es el Parlamento Virtual Global, (maximización del uso en redes informáticas), cuya misión es el fortalecimiento de la democracia en el mundo.

<sup>135</sup> PON: PROGRAM ON NEGOTIATION AT HARVARD LAW SCHOOL: Programa en Negociación de la Escuela de Derecho en la Universidad de Harvard, escuela de pensamiento contemporánea de más influencia en occidente.

<sup>136</sup> Fisher y Ury, presentan el caso de dos hermanos que heredan una naranja: La solución salomónica de llevarse cada una la mitad, es eficaz, pero no la mejor solución posible. Si estos hermanos hubiesen sido capaces de una comunicación mayor, cada uno pudo haber obtenido la naranja entera para sí: Uno deseaba la piel para hacer un pastel y el otro la pulpa para obtener jugo.

El principal planteamiento relativo a negociación de estos autores, vincula este proceso con principios morales, en lo que Francisco Fernández explica como “La Negociación Razonada”, asentada en el postulado de que los negociadores deben hacer empleo de franqueza, lealtad y cortesía.-

*“(...) La negociación razonada se opone al regateo. El regateo conduce al agotamiento, en la búsqueda de una solución de compromiso que termina mal. Las concesiones mal preparadas crean ánimo de revancha. La negociación razonada consiste en zanjar los litigios en el fondo, en vez de discutir interminablemente sobre las concesiones que las partes están dispuestas a hacer y a negar. Cada vez que sea posible, se dedicarán a buscar las ventajas mutuas y, cuando los intereses sean manifiestamente opuestos, se insistirá en que las cuestiones sean superadas en consideración de un conjunto de criterios juntos, independientes de la voluntad de las partes (...).”<sup>137</sup>*

Este modelo de negociación se ancla en responder tres criterios que permiten valorar cualquier método de negociación:

1. *¿Persigue llegar a un acuerdo lógico?*
2. *¿Es eficaz?*
3. *¿Permite mejorar, o por lo menos no deteriorar, las relaciones entre las partes?*

En la negociación razonada, el acuerdo lógico es aquel que: *“(...) Responde a los intereses legítimos de las partes; en la medida de lo posible, resuelve los conflictos de intereses justicieramente; es durable, y tiene en cuenta los intereses de la comunidad (...).” (Véase cita 137 en pie de página).*

---

<sup>137</sup> Fernández Francisco. Material de clases Taller de Estrategias de Negociaciones. “Lo que Ud. Puede hacer bien cuando negocia” C I. 1999. P. 11 y 12

Evidentemente la negociación razonada, apunta a un intercambio en el que ambas partes hayan obtenido algo razonablemente satisfactorio, lo cual implica inmediatamente excluir las prácticas desleales.

Fisher y Ury, indican cuatro principios de la negociación razonada:

- Relativo a los intervinientes: Tratar los asuntos de las personas separándolos de las divergencias a resolver. Este principio apunta a dar gran valor a practicar la escucha empática, lo que implica la intención de comprender, comprender profundamente, de manera tal que sea sentido por la contraparte que entramos en su marco de referencia, vemos la realidad como él/ella la ve, comprendemos lo que siente, en una palabra, nos hemos puesto en sus zapatos; y esto es claramente percible y percibido por los negociadores. Esto importa permitir que se produzca el fenómeno de la *“visibilidad psicológica”*, Si mostramos comprensión de lo que el otro dice, *“(…) y si nuestras respuestas son congruentes con ello, podemos seguir sintiéndonos mutuamente visibles (…)”*<sup>138</sup> aun cuando mantengamos diferencias de pensamientos, la visibilización de la contraparte, permite un vínculo satisfactorio para ambos, que facilita no atacar a la persona, sino a la causa de la divergencia.
- Relativo a los intereses: Centrarse en los intereses en juego y no en posiciones; con mirada integradora, atender a que las partes siempre tienen más de un interés en juego, explicitar puntualizando que los intereses de la contraparte están siendo considerados, delinear la divergencia en su completitud antes de buscar la solución, dejar el pasado en el pasado, poner foco en lo sucesivo, mantener firmeza en cuanto a las divergencias siendo en simultaneo, amigable con las partes.

---

<sup>138</sup> Branden, Nathaniel. Los seis pilares de la autoestima. 1.995. P. 203, 204

- Relativo a la solución: la sugerencia de estos autores es expresar al máximo la creatividad en la búsqueda de ampliar el horizonte de las soluciones, desechar de plano la idea de que existe una única solución, hasta alcanzar una postura que traiga ventajas a ambas partes, buscar la manera de ensanchar las posibilidades de las partes trabajando desde la postura de que las dificultades del adversario constituyen también el propio problema, interpretar los intereses divergentes y complementarios, facilitando a la contraparte sus acciones al momento de decidir.-
- Relativo al resultado: en este punto, la sugerencia es exigir que el resultado se asiente en criterios objetivos, siempre abiertos al razonamiento, no cediendo en ningún caso a la presión, lo que implica aceptar el principio de la buena fe, reconocer intereses comunes, la confianza y la especial atención a la creatividad en las soluciones.-

Como se observa, la filosofía de Fisher y Ury, apuntan a colaborar con los negociadores en situaciones en las que existe buena fe, y las partes han acordado someterse a las mismas reglas, interacción que resulta de alto impacto en la consecución de mejores resultados. Al igual que estos autores es elemental preguntarse, ¿Qué hacer si enfrentamos a quienes no se avienen a seguir las reglas de la negociación razonada?, o bien, ¿qué hacer si nos encontramos ante una contraparte manifiestamente más poderosa?, o aún peor, ¿qué hacer cuando estamos frente a quienes apelan al uso de prácticas desleales?

La única certeza que existe ante tales interrogantes, es que no existen respuestas precisas ni terminantes al respecto. Tal vez la única opción para los negociadores de buena fe, sea mantener ojos muy abiertos y muy atentos a todas las señales que reciben de su contraparte, de manera de poder descubrir más temprano que tarde, cuando se está en situación de la naturaleza antes descrita.

Aún en conocimiento de la posibilidad de enfrentarse a estas posibilidades, es interesante tener presente que es posible empeñarse en encontrar la mejor

solución apelando a prácticas de buena fe, y siempre existe la opción, cuando descubrimos estar en jaque, en el que exista riesgo de perder la dignidad, de retirarse de una negociación; no olvidar que existen negociaciones en las que la única opción saludable, es retirarse. Particularmente es el caso de encontrarse frente a un “diferente” en los términos que el Dr. Hugo Marietan<sup>139</sup> define a personas atípicas, “(...) *modalidad de ser humano infrecuente, (los cálculos más aceptados rondan el 3% de la población), con características conductuales especiales tendientes a satisfacer necesidades distintas, las que lo recortan de una manera particular del resto de la población*”,...”*concibe a los otros, no en calidad de personas, de igual a igual, sino en calidad de elemento utilitario, de una cosa destinada a cumplimentar sus necesidades... A este proceso de desjerarquización de la persona lo denomino cosificación (...)*”.<sup>140</sup>

El enfoque normativo de Raiffa<sup>141</sup> entiende a las negociaciones como un caso particular de un problema de decisión; en el que las capacidades interpersonales de los negociadores son de importancia crítica, pero el análisis de decisión es también de importancia crucial, señalándolo como un caso especial de tipo de decisión en presencia de incertidumbre, haciendo especial énfasis en las posibilidades de resolución objetiva.

La significación de la obra de este autor, radica en “(...) *Haber desarrollado técnicas que descansan en la dimensión decisoria de la negociación y se inspiran directamente en el análisis de toma de decisiones... permite precisamente tomar en cuenta en la preparación de la negociación y eventualmente a posteriori los conceptos manejables en toda negociación: ámbito de negociación, formado por los límites reales de las partes; arbitrajes articulados en función a las preferencias*

---

<sup>139</sup> Marietan, Hugo: Médico psiquiatra, docente de la Universidad de Buenos Aires, de vasta trayectoria en psiquiatría, docente de post grados de las cátedras de psiquiatría de la facultad de medicina de Buenos Aires; es reconocida autoridad mundial en la relación psicópata-complementario

<sup>140</sup> Marietan, Hugo: “El complementario y su psicópata”.2011. P. 10,11

<sup>141</sup> Raiffa, Howard: Analista de negociaciones, evolucionó de la teoría de los juegos a la estadística clásica, para concluir en el análisis de decisiones.-

*reveladas; la incorporación del riesgo en los antecedentes del acuerdo; la determinación aunque aproximada de un dominio eficiente de la negociación; los procedimientos de búsqueda de mejoras sucesivas en el intercambio de concesiones, etc.(...)*.<sup>142</sup>

Thomas Gordon<sup>143</sup> incorporó a la esfera de las negociaciones, lo que algunos consideran una nueva “Regla de Oro” en el ámbito de las estrategias de resolución de conflictos; basado en la idea de que en un juego en el que existen ganadores y perdedores, finalmente todos resultan perdedores.

En la teoría de los juegos y en teoría matemática, tales juegos se llaman juegos de suma “no-cero”; se conocen también como juego “Win-Win” (ganar-ganar), juegos cooperativos o juegos sin perdedores basados en la interacción y la interdependencia, donde se trata de colaborar poniendo habilidades distintas y complementarias en provecho común de todos.

La negociación bajo este enfoque se presenta como la búsqueda de soluciones mutuamente aceptables a las reales necesidades de las partes; implica una confrontación de necesidades en lugar de la oposición de soluciones elaboradas previamente.

El método de Gordon, especialmente en el terreno de las relaciones interpersonales (relaciones jerárquicas y de padres a hijos), tiene el mérito de basar su éxito en una visión positiva de la gente: confianza, posibilidad de cooperación, satisfacción común, y le adjudica las ventajas de obtener decisiones de mejor calidad, relaciones más cálidas y decisiones tomadas con mayor rapidez, todo lo cual es posible de obtener en la concepción humanista que

---

<sup>142</sup> Fernández Francisco. Material de clases Taller de Estrategias de Negociaciones. “Lo que Ud. Puede hacer bien cuando negocia” C I. 1999 P.14.

<sup>143</sup> Gordon, Thomas (1918,2002) psicólogo humanista discípulo de Abraham Maslow, integrado en la corriente de las relaciones humanas, de origen norteamericano, basada en la premisa del respeto a las necesidades de cada uno, eliminación de la manifestación de fuerza, y el desarrollo de la autonomía.

Gordon aprendió de Abraham Maslow, (véase punto II.6.2.), desarrollada con eje en la pirámide de satisfacción de necesidades según este último autor formuló.-

Gerard Nierenberg, (véase III.1), sostiene que *“las consecuencias de nuestras negociaciones duran toda la vida ”*, construyó su filosofía en su práctica del derecho, tras muchas experiencias negativas en la mesa de negociación, en las que llegó a observar y reconocer que la práctica de la ley, no necesariamente entrega los mejores resultados, ya que las partes tratando de ganar negociaciones condujeron a relaciones no sostenibles en los negocios y las relaciones personales; a partir de lo cual, arribó a la conclusión que **la negociación es una habilidad, no un talento heredado, así que cada uno puede beneficiarse de la promoción de su propio nivel de habilidad de negociación**; creó entonces un marco general a partir del cual los individuos y los grupos pueden construir asociaciones duraderas, basado en tres principios filosóficos básicos:

1. Ser paciente;
2. Tratar de satisfacer las necesidades de los participantes opuestos en sus intereses, con el fin de construir relaciones sostenibles desde las cuales todas las partes sientan que han 'ganado'; y
3. Limitar frustraciones en todas las negociaciones, asumiendo el hecho de que negociando, la lógica no siempre conduce al éxito; reformuló la organización de sus intervenciones, basado en su convicción sobre cómo los efectos de la negociación, impactan y afectan la vida de todo el mundo.

Este autor trabajó larga y profusamente el campo de la negociación y la comunicación, a través de su carrera de investigación en estas áreas, en las que tomó como principio fundamental la satisfacción de las necesidades de las partes, desarrollando una ideología de negociación basado en el principio de que *“en una negociación exitosa, todo el mundo gana.”*

El pensamiento de este investigador, orienta a pensar de manera amplísima, que una negociación debería ser un verdadero diálogo, entre partes (dos o más) que buscan concluir un conflicto, a través de consensos en un curso de acción común, cualquiera fuesen las divergencias que los unen y separan, individuales o colectivas; de lo que puede interpretarse que este autor da a la negociación un sentido muy superior al de un sencillo ejercicio argumentativo o hermenéutico<sup>144</sup> más bien coloca a la negociación en el terreno indubitable del esfuerzo para lograr un producto nuevo, que por sí mismos y sin la participación del otro ninguna de las partes podrían lograr, lo que no es otra cosa que el reconocimiento de la importancia del otro, la interdependencia humana, el reconocimiento de la alteridad<sup>145</sup> extensible al mundo, cuán amplio éste es.

El enfoque que este autor da a la negociación, desborda absolutamente el tratamiento de la negociación como una mera circunstancia individual, aunque los intereses tratados sean colectivos, cuida no sólo el resultado para las partes intervinientes, en una coyuntura cualesquiera esta fuese; introduce un concepto de sinergia, abarcativa al conjunto de la humanidad, y su devenir histórico. Su visión le lleva a cuidar los resultados, en un enfoque que lo hermana al punto de vista que concibe al ser humano como un eslabón en la cadena de generaciones; se observa en su búsqueda, la integración del enfoque sistémico, que enlaza culturas transgeneracionales, intenta, cuando menos, evitar trasladar deudas contraídas en el presente a las generaciones venideras.-

Como el objetivo de este apartado era solo hacer una breve introducción a la teoría sobre negociaciones, en el intento de sintetizar, asumiendo la profunda afinidad descubierta entre Nierenberg, y los conceptos Junguianos, nos quedamos con la definición de este último investigador: *“Nada tan fácil ni, a la vez, tan complejo. Cualquier deseo a satisfacer, cualquier necesidad a remediar*

---

<sup>144</sup> Hermenéutico: Palabra derivada de hermenéutica, cuyo significado es el arte basado en la interpretación de textos, en especial, de aquellas obras que se consideran como sagradas. Desde la perspectiva de la filosofía defendida por Hans-Georg Gadamer, este concepto describe a la denominada teoría de la verdad y constituye el procedimiento que permite expresar la universalización de la capacidad interpretativa desde la personal y específica historicidad.

<sup>145</sup> Alteridad: viene del [latín] *alter* ("otro"), significando el "otro" de entre dos términos y por tanto es traducible de modo menos opaco como otredad. Considerado desde la posición del "uno" (es decir, del yo) es el principio filosófico de "alternar" o cambiar la propia perspectiva por la del "otro", considerando y teniendo en cuenta el punto de vista de quien opina.

*es, al menos potencialmente, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando...”. (Véase cita 126, Acápito III.1)*

### **III.3 Christophe Dupont. Autor de la “Guía para Negociaciones Complejas”.**

Porque explica y ayuda a entender mejor la formulación en su conjunto de la Guía para Negociaciones Complejas, resulta relevante, en primer lugar revisar algo, acerca de la vida y obra de quien fuera el autor de esta herramienta tan potente.-

Por la importancia que su aporte ha significado al estudio y la investigación en el ámbito de las negociaciones, debemos considerar a Christophe Dupont, como uno de los teóricos más sobresalientes del siglo XX.-

Christophe Dupont nace en Tourcoing - Norte<sup>146</sup> el 25/03/1922; muere el 18/04/2010 en Paris – Francia.

Fue Licenciado en Derecho, Diplomado en estudios superiores en Derecho Administrativo, Diplomado de HEC<sup>147</sup>, École Libre des Sciences Politiques de Paris, Doctorado de Estado en Ciencias de la Gestión, por la Universidad de Lille I.

Su Currículum profesional es amplísimo, diremos a efectos de entender mejor el origen de sus observaciones plasmadas en la formulación de su “Guía para Negociaciones Complejas”, que fue Economista, subjefe de división, Departamento de Investigación del Fondo Monetario Internacional, en Washington DC, Estados Unidos (1947-1959); integró la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa, Ginebra-Suiza (1959-1960); miembro de la Misión de las Naciones Unidas para el primer programa de Desarrollo de Chipre –“Misión Thorp” (1960-1961); Observador de las negociaciones del Acuerdo General sobre

---

<sup>146</sup> Tourcoing Norte: ciudad y comuna de Francia septentrional, en el *département* de Norte, ubicada cerca de las ciudades de Lille y Roubaix y de la frontera belga. Su población en 2007 era de 92.118 habitantes.

<sup>147</sup> HEC-Paris: Escuela de Negocios en Jouy en-Josas, Francia, fundada en París en 1881, una de las principales escuelas de administración de negocios del mundo.

Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)<sup>148</sup> para el Consejo Económico y ONU Social; consultor del Banco Europeo de Inversiones (BEI), Bruselas y Luxemburgo (1961-1970).-

Relativo a sus actividades académicas y científicas, ocupó distintas responsabilidades docentes, siendo Director del Departamento de Negociaciones del grupo HEC desde 1970, profesor asociado al IPA-IAE de Lille<sup>149</sup> (1976-1982), disertante y conferencista de la Universidad de Lille hasta 2001; co-organizador de las negociaciones Bienales Internacionales (Negocia Paris), miembro del Consejo Científico Internacional de ESSEC IRENE<sup>150</sup>.

Christophe Dupont, a lo largo de su desempeño llegó a entender a la negociación internacional como un nivel particularmente tradicional, el de las relaciones entre Estados, señalando como esencial el aspecto intercultural.

De esta vida colmada de experiencias en la esfera de las negociaciones, surge una prolífica obra que aborda la diversidad de los contextos de las negociaciones que se basan en circunstancias especiales, tornándolas a cada una de ellas en únicas e irrepetibles, con el agregado, según señala Dupont, de tres variables que aún amplifican esta diversidad: la geografía, la cobertura y el tiempo.

Este autor apunta además, a que la multipolaridad de las negociaciones internacionales, los riesgos y los requisitos de negociación plantean una serie de

---

<sup>148</sup> GATT: General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) se trata de reuniones periódicas entre los estados miembros, en las que se realizan negociaciones tendientes a la reducción de aranceles, según el principio de reciprocidad. Las negociaciones se hacen miembro a miembro y producto a producto, a través de la presentación de peticiones acompañadas de sus correspondientes ofertas. Es uno de los más importantes en todo el mundo.

<sup>149</sup> Lille IPA-IAE : instituto de Administración de Empresas de Lille, Escuela Universitaria de Gestión, que forma parte de la Universidad de Lille I especializada en la gestión, administración y comercialización. Establecido en 1956, en el barrio de Vieux-Lille, ofrece formación en muchos ámbitos de la gestión, en consonancia con el sistema europeo LMD: licenciaturas, maestrías y doctorados. IAE Lille también es miembro de la Red de IAE<sup>1</sup>, la primera formación francesa de gestión de red.

<sup>150</sup> ESSEC IRENE París y Singapur - Instituto de Investigación y Educación sobre la Negociación -

preparaciones complejas, que afectan a la logística y mecanismos de toma de decisiones. Apunta a los factores culturales como cruciales puesto que determinan, entre otras cosas, el comportamiento de las partes, su idioma, su comunicación y manejo de sus prácticas laborales.

En otras partes de su obra describe limitaciones y consideraciones prácticas que participan en las negociaciones internacionales, para concluir con una delimitación de las condiciones de éxito y el dominio de la dinámica de la negociación.

Un aspecto no poco importante de sus obras, es que en ellas sita bibliografía especialmente seleccionada dedicada a las negociaciones en las relaciones internacionales, sobre todo en Inglés, lo cual pone de relieve las lagunas de investigación en esta área, en Francia y en restantes países con lenguas de origen latino, siendo él mismo de origen francés, lenguas que apriorísticamente serían más accesibles a la comprensión de personas formadas en este origen idiomático, atadas seguramente a causas socio-culturales que sería, en circunstancia más propicia, interesantes de profundizar, y probablemente a ojos de quien bien mira, camino para descubrir nuevas investigaciones.

La "Guía para negociaciones compleja," de Christophe Dupont, se enmarca como una parte de sus obras, cuyo estudio y seguimiento, colabora en desarrollar una visión general de los conocimientos imprescindibles, a tomar en cuenta para desarrollar negociaciones de cualquier tipo, en el sentido más amplio de la palabra, orienta la tarea de la negociación hacia un enfoque psicológico y sociológico, incluyendo no sólo las negociaciones profesionales, sino también aquellas negociaciones entre particulares en la vida cotidiana.

### III.4. Guía de Dupont para Negociaciones complejas.

La formulación que Christophe Dupont ha llamado “Guía para Negociaciones Complejas”, aporta al negociador, un método de funcionamiento que logra conectar resortes de la memoria de corto plazo con la memoria de largo plazo, convirtiendo esta práctica en un ejercicio sencillo de internalización de la inmensa complejidad que es negociar. ¡Inmensa virtud la de volver sencillo lo complejo!

La “Guía para negociaciones complejas” es una ayuda, que ilumina el fenómeno de la negociación en sí, delinea:

- La especificidad del hecho al que se le da una definición,
- los componentes esenciales (conceptos actor, divergencia y disposición), así como
- los factores determinantes y las orientaciones en su conjunto

Su seguimiento, involucra una metodología de investigación sobre las negociaciones, basada en el papel de la teoría de los juegos y los modelos teóricos de la negociación. Aunque fácil es entender, en función a los ejes de la investigación desarrollada y su trayectoria profesional, que el autor las centrara específicamente en la esfera de la negociación internacional; su práctica es útil orientada a todos los ámbitos en los que la negociación está presente.

Tiene el aprendizaje de esta guía un profundo valor formativo por su significado epistemológico<sup>151</sup>, incluye conceptos esenciales que se engarzan a la perfección en el resto de los conceptos, refleja representativamente a un conjunto de conocimientos fundamentales para el negociador, tienen la gran ventaja de

---

<sup>151</sup> Epistemológico: palabra derivada de epistemología, voz de origen griego: “episteme”, indica conocimiento, saber, ciencia; y “logos” voz de origen griego que indica discurso. Epistemológico indica las bases sobre las cuales se asienta el conocimiento de un tema determinado.

incorporar secuenciadamente<sup>152</sup> contenidos, que pueden ser transferidos de inmediato a situaciones diferentes a las del momento del aprendizaje, en simultáneo a ser contenidos que tienen utilidad permanente, no solo no pierden vigencia, sino más bien al contrario, la retroalimentan permanentemente; se encuentran consensuados en la comunidad científica, son totalmente funcionales y fáciles de contextualizar e insertar en el quehacer de trabajadores del conocimiento.

Está secuenciada en IV Etapas, las que al desarrollar meticulosa y detalladamente, conducen a un análisis profundo, y pormenorizado de situaciones y circunstancias, que permitirá un posicionamiento, planificación y preparación de alta utilidad para quienes deben cumplir con esta área de desempeño como una de sus responsabilidades laborales-profesionales.

Las IV etapas de la Guía de Dupont para Negociaciones Complejas son:

- I. Punto de Partida
- II. Hacia Dónde Ir
- III. Cómo Hacerlo
- IV. Al Finalizar la Negociación

En cada una de estas etapas detalladas, iremos desgranando **un proceso que funciona de manera circular**, en cualquier punto podría regresarse a un punto anterior, y volver a retornar a su paso siguiendo la secuencia:

- I. Punto de Partida

Aquí se analizan los antecedentes que se tienen a mano. Suelen ser limitados aquellos antecedentes disponibles, sin embargo es

---

<sup>152</sup> Secuenciadamente: Se refiere a un ordenamiento idéntico al de un algoritmo.- (véase cita N° 110)

fundamental caracterizar qué y a quienes tenemos enfrente, respondiendo con la mayor amplitud posible y con la participación del conjunto del equipo reuniendo la máxima porción de la realidad conocida: ¿Cuál es la situación, el problema, las divergencias? ¿Cuáles son los hechos?, ¿De qué manera se presentan los hechos en público y en privado?, ¿Cuál es el valor de la calidad de la información disponible?, ¿Cuáles son las principales hipótesis que cada parte utiliza al presentar la información?

En esta etapa se analiza la situación que genera el conflicto. Se evalúan los hechos de cerca y de lejos haciendo una primera puntualización de que es lo relevante y lo irrelevante con sus intermedios en orden de prioridad. Se describen las informaciones anteriores, tanto las propias como las de la contraparte. Se responde a interrogantes haciendo una exploración: ¿Cuál es el objeto de las dificultades?, ¿Dónde se presentan las divergencias?, ¿Existen aspectos escondidos o sesgados?, ¿El problema o la divergencia se relaciona con otras situaciones?, ¿Se podría haber esperado tal magnitud en la divergencia?, ¿Se podría esperar un rebote?

Se trata aquí de reunir las cuestiones contrastándolas con experiencias anteriores, inclusive se hace el serio intento de visualizar la perspectiva previsible o imprevisible al alcance de los negociadores.

Haremos una “Exploración de la Realidad”, a través de analizar los antecedentes, y contestando interrogantes como: ¿Cuál es el origen de las actitudes divergentes?, ¿Son las divergencias puntuales o constantes, coyunturales o estructurales? , ¿Es posible reconstruir la historia?, ¿Se repiten situaciones del pasado?, ¿Existen sincronismos<sup>153</sup> o diacronismos<sup>154</sup>? ¿Se detectan coincidencias en el

---

<sup>153</sup> Sincronicidad y Sincronismo : Sincronicidad: *sin-*, del griego antiguo *συν-*, « con », *unión*, y *χρόνος*, “*tiempo*”; es el término elegido por Carl Gustav Jung para aludir a «la simultaneidad de dos sucesos vinculados por el sentido de manera acausal». «Así pues, emplearé el concepto general de **sincronicidad** en el sentido especial de una **coincidencia temporal de dos o más sucesos relacionados entre sí**

tiempo de dos o más hechos, fenómenos o circunstancias; o por el contrario existen cambios o transformaciones a lo largo del tiempo?, ¿cuáles son los aspectos que podemos rescatar individual y grupalmente para aportar a esta etapa?

Definiremos el contexto, siempre siguiendo los interrogantes: ¿En qué medida está involucrado con la situación?, ¿Cuáles son las oportunidades ofrecidas a cada uno? ¿Es posible plantearse cambiar un juego de suma cero, por un juego de suma mayor a cero que beneficie a todos los participantes?

En este punto es importante definir intereses y necesidades subyacentes a las cuestiones, previamente definidas en los puntos anteriores. Para ello, se valora cada cuestión, a través de la pregunta “¿Por qué esta cuestión es importante para mí, o para la contraria? “ ¿Por qué queremos conseguir esto o alcanzar esta meta? ¿Qué importancia tiene para nosotros? Al valorar a los contrarios-interlocutores, pondremos el acento en conocer las razones subyacentes a sus preferencias.

---

**de una manera no causal**, cuyo contenido significativo sea igual o similar». Para evitarse malentendidos «lo diferenciaré del término **sincronismo**, que **constituye la mera simultaneidad de dos sucesos**».

<sup>154</sup> Diacronismo: Término devenido de diacronía o diacrónico. Diacronismo implica analizar fenómenos a lo largo del tiempo, desde un enfoque dinámico focalizando cambios o transformaciones. Los términos *sincronía* y *diacronía*, y la construcción teórica de su oposición, fueron desarrolladas por Ferdinand de Saussure, primer lingüista que separó claramente los dos puntos de vista, diferentes y complementarios, pueden ser adoptados cuando se analizan hechos de lengua: El enfoque **diacrónico** se interesa en la historia de la lengua, y estudia *sus evoluciones*, la etimología, la evolución fonética, la semántica, el léxico, la sintaxis, etc. Esta oposición también puede aplicarse en filosofía, en psicología del desarrollo, esta oposición «sincronía» — «diacronía» dirige a un análisis microdesarrollado, moderno, o macrodesarrollado: teorías piagetianas. Jacques Lacan también utilizó esta oposición en el psicoanálisis, haciendo alusión a los procesos de condensación y desplazamiento de un significante con respecto a la cadena significante, diciendo que puede presentarse con respecto a la cadena en una sincronía o una diacronía. Giorgio Agamben también hace alusión a estos conceptos a propósito del estudio del juego, los ritos y la historia; en la interpretación geohistórica también se usa el análisis diacrónico y sincrónico.-

No es extraño, descubrir de este análisis, que existan uno o más intereses subyacentes entre las partes, combinables, similares-compartidos y diferentes. Este reto bien vale el esfuerzo, si luego podemos aprovechar esta mixtura en beneficio del acuerdo buscado.

Definimos también a nuestro/s interlocutor/es, respondiendo: ¿Quién está frente a nosotros?, ¿Qué hacen?, ¿Dónde están?, ¿Qué piensan?, ¿Cuál es su voluntad?, ¿Cuáles son sus intenciones?, ¿Han sido así en el pasado? Probablemente será muy difícil, conseguir información de los contrarios, mucho más difícil que de los propios; sin embargo explotando el método de la lluvia de ideas, y exprimiendo la memoria, usando EFT o Soltar@!, se constatará que finalmente la sinergia grupal, es siempre superadora en esta instancia vital para elegir una buena estrategia.-

A continuación haremos una exploración de las presunciones contestando interrogantes: ¿Que pienso yo que ellos piensan?, ¿Qué piensan ellos que yo pienso?, Ambas cuestiones deben desarrollarse tal cual un ejercicio por escrito, no obviando en ningún caso, cuanta idea surja entre los participantes. Es siempre trascendente tener presente que tenemos posiciones y reacciones emocionales; además de las racionales, ideales y deseables. La única forma de avanzar sobre ellas, es trabajar sobre el reconocimiento de su existencia, ya que su omisión, nos hace actuar por defecto, y cometer errores de bulto. Practicar este ejercicio, impide que las pasiones o reacciones, nos arruinen los resultados.

De esta forma podremos arribar a un diagnóstico, haciendo una configuración socio-dinámica, a través del interrogante: ¿Cuál es el grado de antagonismo o acercamiento?. Estableceremos de esta forma una sinergia actual y una sinergia potencial; momento en el que es

importante expresar el subconsciente, aplicando técnicas bioenergéticas, sobre ¿qué más se puede hacer? ¿Qué podemos inventar ampliando el pastel a repartir?, ¿Son las posiciones estables o susceptibles de evolucionar?, ¿Cuáles son las fortalezas de cada parte?, ¿En qué consisten las actuales fuerzas y como pueden evolucionar?, ¿Cuál es el grado de dependencia o interdependencia frente a la contraparte? Teniendo siempre presente que en ocasiones coordinar nuestras metas en la negociación, puede ser una excelente estrategia en entornos donde la colaboración es importante e imprescindible, no obstante ello, puede ser absolutamente inútil, y hasta peligrosa en otras ocasiones.

Hecho esta parte del proceso, arribamos a una primera síntesis, en la que podremos contestarnos: ¿Es el problema negociable, o se puede solucionar por otra vía? ¿Cuál/es?. De haber realizado con detalle los pasos previos, estaremos en condiciones de fijar unas metas buscadas, y saber porque luchar y en qué parte ser flexibles. En esta instancia, es de fundamental valor, aplicar también técnicas bioenergéticas, para abrir el pensamiento de los intervinientes, repensar y ampliar hasta el límite de lo posible en forma grupal e individual, averiguando: Si es negociable, ¿habría que hacerlo?, ¿qué estrategia usar?, Estrategia Integrativa: Ganar-Ganar; Estrategia Distributiva: Ganar-Perder; Estrategia Mixta: un poco de cada una de las anteriores.

En este punto reiteraremos el valor de aplicar técnicas bioenergéticas para expresar el subconsciente, esto permite alcanzar estados de claridad mental, útiles al desarrollo de la creatividad. ¿Cuál es el tipo de solución a buscar? Para sí mismo, la contraparte y otros grupos de interés. (Ecología). Contestando estos interrogantes buscamos considerar a uno de los secretos de la negociación estratégica: armar la

ecología de la situación, que variará según la circunstancia, pero que bien administrada y fundamentada puede resignificar la negociación en su conjunto.-

En esta instancia debería recurrirse a otras personas en búsqueda de ampliar la información. Existen normalmente, personas a quienes estamos representando en la negociación, a las que debemos explicar e interpretar los resultados alcanzados, estas personas son partes interesadas. En la medida de lo posible, consultar con la parte contraria; intentar que todos los implicados en la negociación, formen parte de las soluciones a plantear.

## II. Hacia Dónde Ir

En esta etapa una clave es no precipitarse con las soluciones y medios, fijar objetivos que se puedan alterar, crear un set de opciones con sus respectivos fundamentos, los ¿porqués? De cada opción. Contestar a una lista de interrogantes como: ¿Cuáles son las opciones posibles?, ¿Se puede postergar la dificultad?, ¿Se pueden imaginar nuevas soluciones?, ¿Se pueden imaginar las propuestas de la contraparte?, ¿Existe interés de las partes por aclarar el problema?.

Es imprescindible aclarar respecto de los objetivos ¿cuáles son nuestras posiciones?, prestar especial atención a ¿cuáles son los puntos de quiebre? Ya que estos serán siempre el referente; y tener bien definida ¿Cuál es la mejor alternativa negociada? Esto es clave analizar, y observar que caminos nos conducen a su obtención; igual que ¿cuáles son las líneas de resistencia?, ¿Qué puedo decir para bajar la resistencia? La valoración de las prioridades, permitirá establecer paquetes de metas, para distintas ofertas alternativas durante la negociación.

Lo imprescindible es asegurarse de incluir todos los objetivos buscados, y eliminar todo aquello que no se ajuste al caso. Hay que intentar por todos los medios, eliminar elementos que obstaculicen el acuerdo central.

Para ello suele ser de gran utilidad hacer una lista de metas medibles en términos muy concretos, pesos, €, U\$, o porcentajes es muy esclarecedor, y practico a la hora de hacer las comparaciones, y definir cuán lejos o cerca estamos de alcanzar el objetivo, y aun de volver a evaluar con rapidez y decidir el próximo movimiento.

Por otra parte, un paquete de opciones, es sumamente funcional: una alternativa nos puede proporcionar poder durante la negociación, pero si el trato que se discute no funciona, podemos pasarnos a otra alternativa prevista, y resultar igualmente satisfechos.

Hecho todo este trabajo, estamos en condiciones de definir ¿de qué forma se debería establecer el acuerdo?: Completo versus parcial, Jurídico versus no jurídico, Escrito versus de palabra, Flexible versus rígido.

### III. Cómo Hacerlo

En esta etapa fijaremos las estrategias de lejos en que apoyarnos, la argumentación, los poderes, el antagonismo versus la cooperación. Definiremos en este punto las decisiones y estilo estratégico a adoptar, haremos una simulación de escenarios, estableciendo márgenes de maniobra, revisando la disponibilidad de estrategias alternativas, y prestando especial atención a la posibilidad de que ocurran sorpresas. Al llegar a esta instancia, si hemos cumplido nuestra tarea, podremos tener claros y puntualizados nuestros límites, lo cual es de extrema importancia.

En gran medida vendrán dictados por nuestras metas, prioridades, y otras informaciones como los puntos de la banda de negociación y las alternativas. Esta larga preparación, permitirá elegir el estilo y plan que mejor se adapten a la situación. Siempre debemos tener en cuenta que cada tipo de estilo no es bueno o malo en sí mismo, sino, que según la óptica se encuentra en directa vinculación con dos cuestiones fundamentales:

- 1) la relación con el negociador contrario;
- 2) el resultado de la negociación en sí.

El cómo hacerlo implica definir también las tácticas en la mesa de negociaciones, el tiempo, el lugar, los roles de los equipos, el ambiente y clima, las técnicas de inicio y término, los argumentos a usar en los debates, y hacer una revisión preparatoria para cada escenario, preparando una carpeta para el equipo negociador.

Establecidas metas y prioridades, necesitaremos desarrollar argumentos en que fundamentar y apoyarnos en ellos. Hechos e informaciones detectados y puntualizados durante las fases previas marcaran el camino para definir camino y métodos para presentar la información.-

De igual forma toda la preparación previa, nos permitirá fijar el calendario, el marco temporal, el lugar (la/s localización/es), los principales actores, incluso el procedimiento a seguir, si la negociación fracasa.-

#### IV. Al Finalizar la Negociación

Es siempre sumamente útil efectuar un análisis, dejar un registro para futuras negociaciones, atender especialmente a profundizar los principales errores, focalizando si estos se produjeron en la etapa de planeación, y/o ejecución, y ¿quiénes incurrieron en ellos?.

Al finalizar la negociación, podremos resumir de nuestros papeles de trabajo, una sorprendente cantidad de cuestiones y conocimientos que antes permanecían en el terreno de lo invisible, sea por estar en el terreno de lo inconsciente de cada individuo, sea porque no había sido resumido y reunido en un sitio que reagrupe y de un nuevo sentido a ese capital así constituido.

La importante tarea de planeación y registro de los acontecimientos es sin lugar a dudas, un cierre imprescindible a la negociación, y un subproducto capitalizable en sucesivas situaciones, asimilables por sincronía o diferenciables en sus diacronías.-

## **Capítulo IV. METODOLOGIA DEL TRABAJO**

### **IV.1. Presentación de la Empresa. Breve evolución de la Filial Argentina. Principios, Valores, Responsabilidad Social.**

---

A diez kilómetros de la ciudad de Córdoba se encuentra una de las plantas más importantes de Sudamérica: el Centro Fabril Central, enmarcado en el sector productivo metalmeccánico, cuya actividad principal la constituyó en la primera empresa del país productora de ejes diferenciales traseros y en la actualidad produce conjuntos manuales, automatizadas y sus partes componentes.

Esta planta fabril que en Argentina, desde el año 1995, se levanta sobre un predio de 22 hectáreas y media, posee una superficie cubierta de 109.346,23 m<sup>2</sup>, y constituye un referente del desarrollo industrial y tecnológico de la provincia.

Genera ocupación directa a más de 1800 personas y es además, una importante fuente de trabajo para los proveedores de los bienes y servicios indispensables para el desarrollo de su actividad. Desde el inicio de sus actividades se destacó en el ámbito de la industria metal mecánica por su tendencia a la aplicación de nuevas estrategias de producción, calidad y sistemas de gestión.

Esta Planta produce hoy 3640 conjuntos por día, es decir un conjunto cada 24 segundos, de las cuales más del 95 % se exporta a diferentes países del mundo.

El Centro Fabril Central se caracteriza por una estructura de producción ágil y flexible: la organización celular, que se apoya firmemente en el trabajo de equipo, la capacitación de las personas y la participación plena de sus integrantes para el logro de los objetivos.

A lo largo de los años, esta Planta fue distinguida a nivel nacional por la calidad de sus productos y volúmenes de exportación y ha obtenido numerosos premios y certificaciones. Entre otros se destacan: el premio Q1 obtenido en 1994 y la certificación ISO 9002 de su Sistema de Calidad en el año 1995. Posteriormente y

en consonancia con uno de los siete principios de su Política de Calidad, "Mejora Continua", se certificaron importantes normas internacionales de Calidad tales como VDA 6.1, ISO 9001/1994, ISO 9001/2000, de Medio Ambiente ISO 14001 y de Salud y Seguridad Ocupacional OHSAS 18001. La adopción de un Sistema Integral de Gestión le permitió obtener el Premio Nacional a la Calidad en el año 2005, y en el año 2007 el premio Excellence, máximo galardón que otorga el Grupo a la mejor Planta de agregados mecánicos.

Finalmente en 2008, y consecuente con su estrategia empresarial de excelencia esta planta fue reconocida con el Premio Iberoamericano a la Calidad por la robustez y sustentabilidad de sus procesos.

En una segunda etapa de inversión, Atento a la demanda de los Clientes y requerimientos del mercado internacional, se efectivizó en el año 2009 una nueva inversión de más de 50 millones de Euros, con el objetivo de incrementar la capacidad de producción diaria de esta Planta en 1100 conjuntos, pasando así a producir actualmente 2200 conjuntos/día.

Esto permitió obtener al Centro Fabril Central (CFC) un volumen total de producción entre sus dos plantas de más de 3.640 conjuntos por día, lo cual significa aproximadamente un millón de cajas de velocidad por año.

Durante el mismo año, el CFC presentó en sociedad un nuevo producto: SC 200. Se trata de un conjunto automatizado (I-MOTION), que permitió a este Centro Industrial sumar una variante más a los modelos de cajas de velocidad manuales existentes CA 200 y CB 250.

En respuesta al incremento en la demanda del modelo de transmisión CA 200, en 2010 la filial Argentina confirmó oficialmente una inversión de más 155 millones de dólares en su Centro Fabril Central, destinada a aumentar la producción de este modelo en 1500 conjuntos más por día, resultando en un incremento de 350 mil cajas de velocidad más por año.

Para concretar este objetivo se llevó adelante la construcción de la nueva Planta CA 200B con una superficie cubierta de 22.000 m<sup>2</sup>, totalizando esta obra 33.200 m<sup>2</sup> con los edificios auxiliares, siendo esta obra la más importante en la historia del Centro Fabril Central. Esto permitirá a la Planta de conjuntos de Córdoba crear 500 nuevos puestos de trabajo en forma directa y otros 500 más indirectos, incrementando las exportaciones en 130 millones de dólares por año.

A mediados del año 2012 cuando las instalaciones de la nueva Planta estuvo finalizadas, inició la curva de aceleración de producción para alcanzar la capacidad productiva de más de 5000 conjuntos por día, es decir una caja de velocidad terminada cada 17 segundos, posicionándola como la planta con mayor volumen de producción de transmisiones del Grupo luego de la Planta en Europa.

Como en todas las inversiones que realiza, se ha tenido en cuenta el desarrollo de autopartistas locales, tanto de Córdoba como de todo el país. En ese sentido, dará prioridad a los proveedores locales, estableciendo procesos de nacionalización de componentes y la formación de un cluster (conglomerado) productivo con esas empresas, promoviendo la formación de su personal.

La excelencia de gestión, la confiabilidad de los productos, la calidad de los servicios y la capacidad de su gente, hicieron que el Centro Fabril Central ocupe hoy una posición de privilegio entre las empresas del sector.

### **Centro Industrial Baires**

Con la firme decisión de sumarse al creciente Mercosur y en un tiempo récord de seis meses, en 1995 se construyó un nuevo Centro Industrial en provincia de Buenos Aires, con la última tecnología disponible en el mundo para la industria automotriz.

## **Principios y Valores**

### Cercanía al Cliente

- Ponemos en primer lugar los deseos del cliente, para poder satisfacer las expectativas de los colaboradores, accionistas y otros grupos de interés.
- Nuestros criterios internos se enfocan consistentemente hacia las necesidades, expectativas y deseos de nuestros clientes.

### Alto Desempeño

Sólo si cada uno tiene las más altas exigencias hacia sí mismo, podremos alcanzar resultados excelentes.

Alto desempeño, el éxito personal y la salud están íntimamente relacionados.

### Crear Valor

Dé un valor agregado a todo lo que hace, de otro modo, no lo haga.

La tarea de las funciones es el apoyo de los procesos.

### Capacidad de Renovación

Yo lucho por mis ideas y estoy abierto a las ideas de otros.

El éxito no es motivo para descansar, sino para desarrollar continuamente nuevas ideas y conceptos.

### Respeto

Respetamos los logros de otros -nuestros colaboradores, colegas, jefes, socios comerciales y competidores.

Las decisiones se toman por la instancia competente - la jerarquía corrige solo en casos excepcionales.

## Responsabilidad

Damos, exigimos y utilizamos la libertad de decidir y actuar. Nuestras metas son ambiciosas, nuestras premisas son realistas y los reportes son honestos.

## Desarrollo Sustentable

En nuestra actuación diaria tomamos en cuenta los objetivos a largo plazo de la empresa. Los miembros del Top Management apadrinan iniciativas orientadas a asegurar el futuro de la empresa.

## **Responsabilidad Social Empresaria**

“La RSE es más que cumplir con las leyes”

La responsabilidad social de las empresas va más allá del aspecto legal, ya que hoy en día hay iniciativas de adhesión voluntaria que contemplan estos aspectos como el Pacto Global.

“La RSE comienza en la propia empresa”

Sólo quien ha puesto en orden las condiciones de trabajo y las necesidades de los propios colaboradores y las de sus familias, puede ofrecer proyectos creíbles a la comunidad.

“La RSE requiere profesionalismo”

Las empresas deben definir claramente y deben establecer la responsabilidad social en sus políticas y en sus objetivos empresariales.

“La RSE debe involucrar a los empleados”

Es necesario aprovechar, fomentar y coordinar el potencial y el pensamiento solidario tan característico de nuestros colaboradores.

## **IV.2. Situación actual de los Recursos Humanos.-**

El Centro Fabril Central, cuenta actualmente con 2.300 trabajadores, cuya franja etárea oscila entre los 18 y los 65 años, siendo su antigüedad media .....-

La compañía selecciona a su personal, de acuerdo a procesos de selección internos/externos, con la previa definición de características del puesto a cubrir, y especificaciones en cuanto a cualificación del perfil de trabajador buscado.

En la generalidad de los casos el acceso se produce en el área de producción fabril, para lo cual los trabajadores reciben una capacitación específica a su puesto de trabajo, la que es impartida por formadores internos de planta, por lo general, mandos medios según se determine la necesidad formativa a cubrir.-

Los requerimientos básicos, para esta clase de incorporación, es educación secundaria completa, y someterse a exámenes psicofísicos para determinar la situación aptitudinal inicial del aspirante a incorporarse.-

La estructura organizativa de la compañía es vertical, cuenta con un departamento de recursos humanos, que tiene en funcionamiento un centro de capacitación impartiendo exclusivamente formación a los operarios ingresantes durante un período de tiempo, que depende del tipo de capacitación a impartir vinculada al puesto de trabajo del ingresante, la que es entregada por los supervisores de área, (personal interno de fábrica).-

### **IV.3. Relevamiento y Detección de Necesidades Formativas actuales en el área bajo estudio. Carencias detectadas.**

Realizamos el Relevamiento y Detección de Necesidades formativas actuales sobre el área destino de la investigación aplicando Métodos Formales siguiendo lo indicado por el modelo ya explicado de “Formador Ocupacional”, (véase página 59 - 65); en virtud a tratarse de puestos de trabajo de una compañía multinacional, magnitud de empresa que en si misma amerita la elección del método aplicable, agregado a ello que el área bajo estudio, controllers financieros, es de una altísima complejidad.

Aplicando “Métodos Formales” y a efectos de determinar carencias formativas en el área investigada, se realiza:

1. La definición y análisis de puestos de trabajo, a través del “Análisis de Puestos de Trabajo” y “Análisis Competencial”.-
2. Análisis de Currículums Vitae.
3. Análisis de Resultados tipológicos obtenidos a través de aplicación de Test MBTI.
4. Análisis de encuestas y entrevistas realizadas a integrantes del área.

Se utilizan a estos fines, elementos disponibles proporcionados por la empresa bajo estudio, y estudios realizados por la tesista, señalando entre ellos:

1. Documentos proporcionados por la empresa:
  - ❖ Organigrama real del área de controllers – Anexo I
  - ❖ Descripción del puesto de trabajo – Anexo II
  - ❖ Currículums Vitae incluidos en Descripción de puesto Anexo II, y cuestionarios contestados Anexo III
2. Documentos y observaciones de la tesista:
  - ❖ Análisis tipológico aplicando Test MBTI. Análisis de Resultados obtenidos.- Anexo V
  - ❖ Elaboración de Matriz MBTI. – Grafico N° 22 y Tabla N° 10

- ❖ Cuestionarios contestados por los integrantes del área – Anexo III
- ❖ Entrevistas realizadas a integrantes del área. Anexo III.-
- ❖ Observaciones realizadas por la tesista.- Tablas N° 4 a 10. Gráficos de contraste N° 23 y 24.-

#### **IV.3.1. Análisis de Puestos de Trabajo del Área.**

El área de controllers de la multinacional bajo estudio, está compuesta por 30 personas; uno de ellos ocupa la Gerencia del área, cuenta con un Departamento de Costos integrado por un Supervisor y 7 analistas; un Departamento de Finanzas e Inversiones integrado por un Supervisor y 7 analistas; un departamento de Contaduría General integrado por un Supervisor y 8 analistas; y un Departamento de Procesos Integrados integrado por un Coordinador y 2 analistas. (Véase Organigrama Real con tipología MBTI en Anexo I).

##### **IV.3.1.1 Determinación del Perfil Ocupacional de Puestos de Trabajo**

Para este desarrollo hemos usado los elementos proporcionados por la compañía bajo estudio, tomando dentro del organigrama real, los puestos de trabajo cuyos titulares respondieron al Test MBTI; (ver resultados expuestos en Grafico N° 22 y Tablas N° 3 a 10 ambas inclusive); , a efectos de poder formular con precisión el análisis competencial manteniendo la debida confidencialidad, solo identificamos el puesto de trabajo con las características reales de su ocupante en cuanto a instrucción, formación y experiencia; desagregando en cada uno de ellos, la Competencia General (misión del puesto), Unidades de Competencia; Realizaciones Profesionales; y Criterios de Realización, para de este modo, obtener las conclusiones necesarias.

Recordamos los criterios que habremos de aplicar en esta fase del trabajo; habíamos definido previamente que:

La “Competencia General” es la **razón de ser de la ocupación, la misión del puesto**, para su redacción, el verbo se usa en infinitivo, luego se coloca el objeto y finalmente la condición.

1. Las Unidades de Competencia responden a la pregunta ¿qué hay que hacer para que se logre la competencia general? La respuesta a tal pregunta son las **funciones en las que puede descomponerse un trabajo, la parte significativa del trabajo con valor de empleo**, para su redacción, el verbo se usa en infinitivo, luego se coloca el objeto y finalmente la condición.-

1.1. Las Realizaciones Profesionales: son aquellas que se obtienen contestando a la pregunta ¿Qué hay que hacer para que se logre la unidad de competencia? Pregunta que se satisface refiriendo las **acciones, logros y resultados que las personas deben conseguir y demostrar en su trabajo**, su formulación es colocando el verbo en infinitivo, luego el objeto y concluimos escribiendo la condición.-

1.1.1. Los Criterios de Realización son los que se obtienen respondiendo a la pregunta ¿Cómo puede saberse si una persona es competente en la realización profesional? De donde surge el **nivel aceptable de la Realización Profesional**. Estos criterios definen quien es competente, su formulación es colocando el verbo en gerundio, luego el objeto y cerramos con la condición.-

Vincularemos numéricamente las Unidades de Competencia, con las Realizaciones profesionales y Los Criterios de Realización. De modo tal que cada Unidad de Competencia queda identificada con un número, al que se vinculan las Realizaciones profesionales, las que a su vez se abren con números también vinculados en los Criterios de Realización. Esquemáticamente debemos leer el análisis y definición del puesto de trabajo como sigue:

1. Unidades de Competencia.

1.1. Realizaciones Profesionales:

### 1.1.1. Criterios de Realización.

## **ESTRUCTURA DEL PERFIL OCUPACIONAL**

### ○ **Descripción**

En este punto analizamos exclusivamente el puesto de trabajo del Gerente Administrativo Financiero; los restantes puestos de trabajo, en razón a su gran extensión se exponen separadamente en Anexo IV.

#### - **Denominación de la Ocupación**

Controller Gerente

#### - **Nivel de Cualificación**

#### - **Competencia General**

- ❖ La Competencia General es dirigir la administración y las finanzas de una organización, con proactividad, eficacia y eficiencia.

Necesita dominar variables que le permitan resolver situaciones problemáticas de diversa estructuración; problemas que no solo surgen de situaciones de incertidumbre que pueden constituirse en amenaza para los propósitos, sino también incertidumbre causada por la visión de mejores oportunidades.

- ❖ Las Unidades de Competencia son:

1) Ejecutar la dirección administrativo contable enfocada a la obtención de información adecuada y oportuna, para la toma de decisiones.

2) Dirigir las finanzas de la organización con miras a generar el mayor resultado con el menor uso de recursos.

- Las Realizaciones profesionales son:

1.1. Coordinar las tareas administrativo-financieras a efectos de que se cumplan oportuna y correctamente.-

- 1.2. Preparar información financiera básica, cash flow real y proyectado, comparaciones, asignación de causas de distorsión, (reformular o dar la forma necesaria para su presentación de lo que recibe), que permita visualizar la marcha de las finanzas de la organización.
- 1.3. Asistir al Directorio sobre todos los aspectos atinentes a la información surgida de su área de incumbencia.

2.1 Dirigir y coordinar tareas con su equipo de trabajo, orientado sobre la forma de obtener y tratar la información financiera a incluir en los flujos de tesorería. (reales y proyectados)-

2.2 Diseñar políticas tendientes maximizar la eficiencia en el uso de los fondos.

2.3 Trasladar al Directorio información necesaria y suficiente para la toma de decisiones.

- Los Criterios de Realización son:
  - 1.1.1 Asignando roles adecuados a cada uno de los miembros del equipo.
  - 1.1.2 Distribuyendo cargas de trabajo coherentemente de acuerdo a conocimientos y capacidades de cada persona.
  - 1.1.3 Estableciendo pautas claras para la realización de las tareas y plazos ajustados a las respectivas cargas de trabajo.
  - 1.1.4 Verificando el cumplimiento, en cuanto a forma y tiempos, de las tareas asignadas.
  - 1.1.5 Analizando periódicamente los resultados obtenidos, y practicando ajustes sobre los métodos empleados, en atención a dotar de mayor eficiencia a los circuitos.

- 1.1.6 Evaluando sistemáticamente la información recibida, a efectos de resolver problemas que dificulten su obtención, en lo que a recursos humanos, tecnología e insumos utilizados, se refiere.
- 1.1.7 Anticipando posibles necesidades a plantearse en la organización, y preparando el desempeño de su equipo, para dar respuesta adecuada a tales circunstancias.
  
- 1.2.1 Realizando pruebas de razonabilidad a la información recibida.
- 1.2.2 Reformulado la información en los términos necesarios para facilitar la lectura e interpretación del equipo directivo.
- 1.2.3 Requiriendo de asesores internos y/o externos el cumplimiento de las auditorías necesarias para dar fidelidad a los informes preparados.
  
- 1.3.1. Definiendo el temario a incluir en las reuniones del Directorio.
- 1.3.2. Informando con precisión sobre las cuestiones de su pertinencia, en atención a un orden de importancia y urgencia previamente determinados.-
- 1.3.3. Trasladando oportunamente, las decisiones tomadas en la dirección, que afectan al funcionamiento de su equipo de trabajo.
  
- 2.1.1. Asignando roles adecuados a cada uno de los miembros del equipo.
- 2.1.2. Distribuyendo cargas de trabajo coherentemente de acuerdo a conocimientos y capacidades de cada persona.
- 2.1.3. Estableciendo pautas claras para la realización de las tareas y plazos ajustados a las respectivas cargas de trabajo.

- 2.1.4. Verificando el cumplimiento, en cuanto a forma y tiempos, de las tareas asignadas.
  - 2.1.5. Analizando periódicamente los resultados obtenidos, (los flujos de tesorería en todas sus características, cuantía y plazos; forma y oportunidad de presentación), practicando ajustes sobre los aspectos detectados, susceptibles de ello (recursos humanos, tecnología y/o insumos utilizados).
  - 2.1.6. Anticipando posibles necesidades a plantearse en la organización, y preparando el desempeño de su equipo, para dar respuesta adecuada a tales circunstancias. Implementando alternativas tendientes a acortar los plazos de recupero del dinero.
- 
- 1.2.1. Implementando alternativas tendientes a acortar los plazos de recupero del dinero
  - 1.2.2. Negociando las posibilidades de alargar, los plazos de egresos del dinero.
  - 1.2.3. Gestionando la obtención de fondos externos a la actividad habitual de la compañía, en caso de resultar rentable, y/ o necesarios, para dotar a la organización de la solvencia adecuada a la continuidad de sus operaciones.
  - 1.2.4. Evaluando permanentemente las situaciones de mercado, que permitan avizorar cambios que importen en la actividad de la compañía, y anticipando en todo cuanto fuese posible, la toma de decisiones y la implementación de políticas y acciones, en vista a estos cambios.
- 
- 2.3.1. Realizando pruebas de razonabilidad a la información recibida.
  - 2.3.2 Reformulado la información en los términos necesarios para facilitar la lectura e interpretación del equipo directivo.

2.3.3. Requiriendo de asesores internos y/o externos el cumplimiento de las auditorías necesarias para dar fidelidad a los informes preparados.

#### **IV.3.1.2. RESUMEN PROFESIOGRÁFICO DE LA OCUPACIÓN**

Relativo al Resumen Profesiográfico de la Ocupación, correspondiente a cada puesto de trabajo del área, lo exponemos en este acápite de manera conjunta, por cuanto todos los puestos de trabajo analizados, requieren exigencias de similares características, y en cuanto a penosidad del trabajo, se encuentran expuestos a las mismas condiciones ambientales, mismo esfuerzo físico e intelectual, mismos riesgos de accidentes, mismos niveles de presión o estrés que debe soportar el ejecutante del puesto de trabajo.

##### **- Requerimientos Académicos profesionales**

###### **➤ Nivel de Estudios - Conocimientos**

- **Generales**
- Formación superior o terciaria: Licenciatura en Economía, Administración de Empresas, Tecnicatura en Administración de Empresas, Formación superior en sistemas, Nivel secundario concluido, preferentemente egresados de escuela universitaria “Superior de Comercio Manuel Belgrano”.-
- Bilingüe: inglés/español. Nivel alto hablado y escrito.
  
- **Técnicos**
- Experiencia positiva y visión global de negocios.
- Ágil en el manejo de organizaciones íntegramente informatizadas.
- Habitado al tratamiento de interlocución intra equipo corporativo.

- Conocimiento del contexto empresarial.
- Conocimientos medios de finanzas, conceptos de devengado y percibido, diferenciación clara de erogable y no erogable, plazos y solapamientos de plazos.
- Amplios conocimientos de contabilidad general, analítica, costes.
- Conocimiento y manejo fluido de programas informáticos de aplicación - SAP

➤ **Experiencia**

- Para ocupar la Gerencia no menos de 5 años en cargos de igual responsabilidad, para ocupar la Supervisión de Departamentos: no menos de 2 años en cargos de igual responsabilidad, restantes puestos de trabajo: haber ocupado puestos de línea en la compañía.-

- **Condiciones Ambientales del puesto**

➤ **Lugar de Trabajo**

Esta labor se desempeña en un ambiente interior, climatizado, ni húmedo ni seco, no viciado, con muy buena iluminación natural; la posición es mayoritariamente de sentado, aunque, según la necesidad, admite actitudes variables, (caminar, y estar de pie, desplazarse dentro y fuera del recinto, etc.).

➤ **Ritmo y Duración de la jornada**

La jornada es continua, y a lo largo del año se extiende de 8 hs. a 17 horas, con una hora intermedia para comer, en el momento en que resulte más oportuno a juicio de la persona que lo ejerce, sin hora preestablecida. En término general, no hay variaciones respecto a las horas de inicio y final de la jornada, pudiendo ocurrir que por necesidades puntuales, en determinadas ocasiones, sea preciso hacer alguna modificación, las que se pactan y ajustan en cada circunstancia en atención a situaciones específicas

➤ **Tipo de Trabajo**

Este trabajo es de tipo intelectual, creativo, combinado con acciones repetitivas en algunas áreas, en ocasiones se desarrolla grupalmente, y en ocasiones requiere concentración aislada.

- **Riesgos Profesionales**

Las enfermedades más comunes derivadas de esta responsabilidad, suelen ser las relacionadas con la alta concentración y los entornos de presión a saber: bloqueo ocular, migrañas y cefaleas, problemas en cervicales, en algunos casos perturbaciones cardíacas de menor o mayor envergadura, perturbaciones relacionadas al estrés (diversas).

➤ **Posición de la ocupación en el proceso productivo**

El controller financiero juega en el proceso productivo, un papel de receptor y transformador de información, que recibe tanto desde dentro de su organización como desde fuera de la misma.

Se relaciona en un escenario interno, hacia arriba con la dirección de la organización, horizontalmente con otras áreas de decisión que hacen a la actividad cotidiana, y hacia abajo con puestos internos de inferior responsabilidad a la suya.

En lo externo, se relaciona con organismos financieros, proveedores, y distintos sectores de la comunidad en la que se encuentra inserta su organización.

La información que recibe desde ambos escenarios, son su materia prima, con la que deberá construir un tercer escenario que es producto de su interpretación, y que, sin duda es la resultante, de su propia teoría de la realidad.

Esta teoría de la realidad, su output, debería cumplir tres condiciones elementales:

- combinar medio interno y externo,
- ser adecuada para integrar ambos,
- y permitirle luego, formular buenos informes, precisos, rigurosos y oportunos, que a su vez permitan al receptor, formular predicciones, para decidir sobre ellas.

- **Requisitos Físicos**

- Sentidos
- Miembros
- Coordinación
- Buena presencia

- **Capacidades Aptitudinales**

**Exigencias**

- **Intelectuales**
- Agilidad de razonamiento
- Fluidez de expresión, verbal y escrita
- Pensamiento lógico
  
- **De carácter**
- Estabilidad emocional
- Clara orientación a la obtención de resultados
- Capacidad de motivación y liderazgo (según el puesto buscado)
- Adaptabilidad
- Iniciativa
- Proactividad
- Seguridad

- Flexibilidad
- Dinámico/a
- Habitado/a trabajar en entornos de presión

- **Habilidades**

- Autonomía
- Capacidad para planificar
- Buen manejo de negociación
- Acostumbrado/a al trabajo en equipo
- Rigurosidad analítica.
- Talante resolutivo y polivalente

- **Características sociológicas**

- Capacidad de comunicación
- Organización en el trabajo
- Amabilidad
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales
- Discreción

- **Tendencias de la ocupación y salidas al mercado de trabajo**

La ocupación se enfrenta a problemas de creciente magnitud, enmarcado en un ritmo vertiginoso de crecimiento de actividades económicas, con ramificaciones en todos los terrenos.

Se trata de un reto permanente a la creatividad, flexibilidad, velocidad de respuesta, capacidad para afrontar cambios, capacidad para sacar lo mejor de sí mismo y de su entorno, capacidad de negociación interna y externa a la organización, capacidad de consciencia de las negociaciones inherentes a sí mismo, capacidad de mantener el equilibrio interior para responder a las demandas permanentes del exterior, capacidad de autoanálisis para gestionar sus recursos

intelectuales y buscar su auto-actualización y auto motivación permanente, etc.

Desde un punto de vista global, es un reto al sentido de innovación y por encima de todo a la capacidad de gestión.

La tendencia es de amplio desafío, casi sin límite, en tanto transitamos sin posibilidad de retorno, un camino que se ha dado en denominar, la hipercomplejidad, de la cual ningún controller se puede abstraer, sino que contrariamente, está obligado a hacer el máximo esfuerzo, para aportar en este contexto, y ser parte activa en su dinámica.

#### **IV.3.2. Análisis de Currículums Vitae trabajadores del área**

Este análisis se ha realizado sobre la misma muestra ya usada para el análisis de puestos de trabajo del ítem precedente. De este análisis surge el siguiente resumen:

**TABLA N° 3**  
**Análisis Porcentual Grado de Instrucción en el área investigada**

○ Trabajadores con estudios de post grado.....	3,33 %
○ Trabajadores con estudios universitarios.....	53,33 %
○ Trabajadores realizando estudios universitarios.....	6,67 %
○ Trabajadores con estudios terciarios.....	20,00 %
○ Trabajadores con estudios secundarios.....	6,67%
Total.....	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

En su totalidad los trabajadores del área tienen formación bilingüe, en algunos casos trilingüe, también en su totalidad tienen dominio de programas informáticos

de aplicación –SAP, mayoritariamente existen niveles intermedios de manejo de Windows en todas sus aplicaciones, una menor proporción tiene conocimientos avanzados en estos softwares y lo mismo relativo a normas de calidad, conocimientos específicos impositivos, laborales, etc.-

#### **IV.3.3. Análisis de características tipológicas- Aplicación test MBTI realizado por trabajadores del área:**

Sobre el total de 30 personas se ha trabajado, con una muestra de doce personas que han realizado el Test MBTI, habiéndose logrado una identificación tipológica de un representativo del 40% sobre el total del área. (Ver Análisis tipológico aplicando Test MBTI – Resultados obtenidos en tablas N° 4 a 8; Elaboración de Matriz MBTI en Grafico N° 22, Tabla resumen de resultados en Tablas N° 9 y 10).

En la muestra objeto de estudio, encontramos 7 varones y 5 mujeres, cuya caracterización tipológica expresada en cuadro comparativo arroja los siguientes resultados:

**TABLA N°4**

#### **Análisis Porcentual de opuestos Extrovertido/Introvertido**

○ Extrovertidos/as.....	66,67%
○ Introvertidos/as.....	33,33%
Total.....	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Del total de Extrovertidos/as el 25,00 % es Muy Fuertemente extrovertidos/as, el 12,50 % son Fuertemente extrovertidos/as, el 25% es Moderadamente introvertidos/as; y el 37,50 % es Levemente introvertidos/as. Las introvertidas/os son en un 25% (mujer) moderadamente introvertida y el 75% son (2 mujeres y un varón) Levemente introvertidas/o.

### **TABLA N° 5**

#### **Análisis Porcentual de opuestos Sensoriales / Intuitivos**

○ Sensatos o Sensoriales.....	91,67%
○ iNtuitivos.....	8,33%
Total.....	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Del total de sensoriales-sensatos obtenidos el 36,36 % es Muy Fuertemente sensato (2 varones y 2 mujeres), el 63,64 % son Fuertemente sensatos (4 varones y 3 mujeres). *Nótese particularmente en esta muestra que no existen puntuaciones Moderadas ni Leves de sensorialidad; y la única observación de iNtuitivo (1 varón) solo lo es con puntuación Moderada.-*

### **TABLA N° 6**

#### **Análisis Porcentual de opuestos Reflexivo / Afectivo**

○ Reflexivos/as.....	66,67%
○ Afectivas/os.....	33,33%
Total.....	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Del total de Reflexivos/as el 12,50 % es un varón que no califica como Muy Fuertemente porque no puntúa en su afectividad, pero si tuviese alguna puntuación en afectividad, sería Muy Fuertemente reflexivo; el 37,50 % son Fuertemente Reflexivos/as (2 varones y 1 mujer); el 12,50 % es (varón) Moderadamente reflexivo; y el 37,50 % es Levemente reflexivo/a (2 varones y 1 mujer). Las/afectivas/o son en un 25% (mujer) Muy Fuertemente afectiva; 25% (mujer) Fuertemente afectiva; 25% (varón) moderadamente afectivo; y 25% (mujer) Levemente afectiva.

### **TABLA N° 7**

#### **Análisis Porcentual de opuestos Ejecutivo / Perceptivo**

○ Ejecutivos/as.....	83,33 %
○ Perceptivas/os.....	16,67 %
Total.....	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Del total de Ejecutivos/as el 12,50 % es un varón que no califica como Muy Fuertemente porque no puntúa en su perceptividad, pero si tuviese alguna puntuación en ella, sería Muy Fuertemente ejecutivo; el 40,00 % son Fuertemente Ejecutivos/as (2 varones y 2 mujeres); el 40,00 % son Moderadamente Ejecutivos/as (2 varones y 2 mujeres); y el 10% es Levemente Ejecutivo (1 varón). La/El perceptiva/o solo son Levemente perceptivos (mujer y varón). *Nótese especialmente que en esta muestra, no hay, puntuación Muy fuerte, ni Fuerte, ni Moderada para esta polaridad (Perceptivo) tipológica.*

### **TABLA N° 8**

#### **Análisis Porcentual de opuestos Tipología Completa**

○ ESTJ (Extrovertido, Sensorial, Reflexivo, y Ejecutivo)....	41,67%
○ ISFJ (Introvertido, Sensorial, Afectivo y Ejecutivo).....	16,67 %
○ ISTJ (Introvertido, Sensorial, Reflexivo y Ejecutivo).....	8,33 %
○ ESTP(Extrovertido, Sensorial, Reflexivo, y Perceptivo)....	8,33 %
○ ESFJ(Extrovertido, Sensorial, Afectivo, y Ejecutivo).....	8,33 %
○ ENTJ(Extrovertido, Intuitivo, Reflexivo, y Ejecutivo).....	8,33%
Total.....	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

**TABLA N° 9**

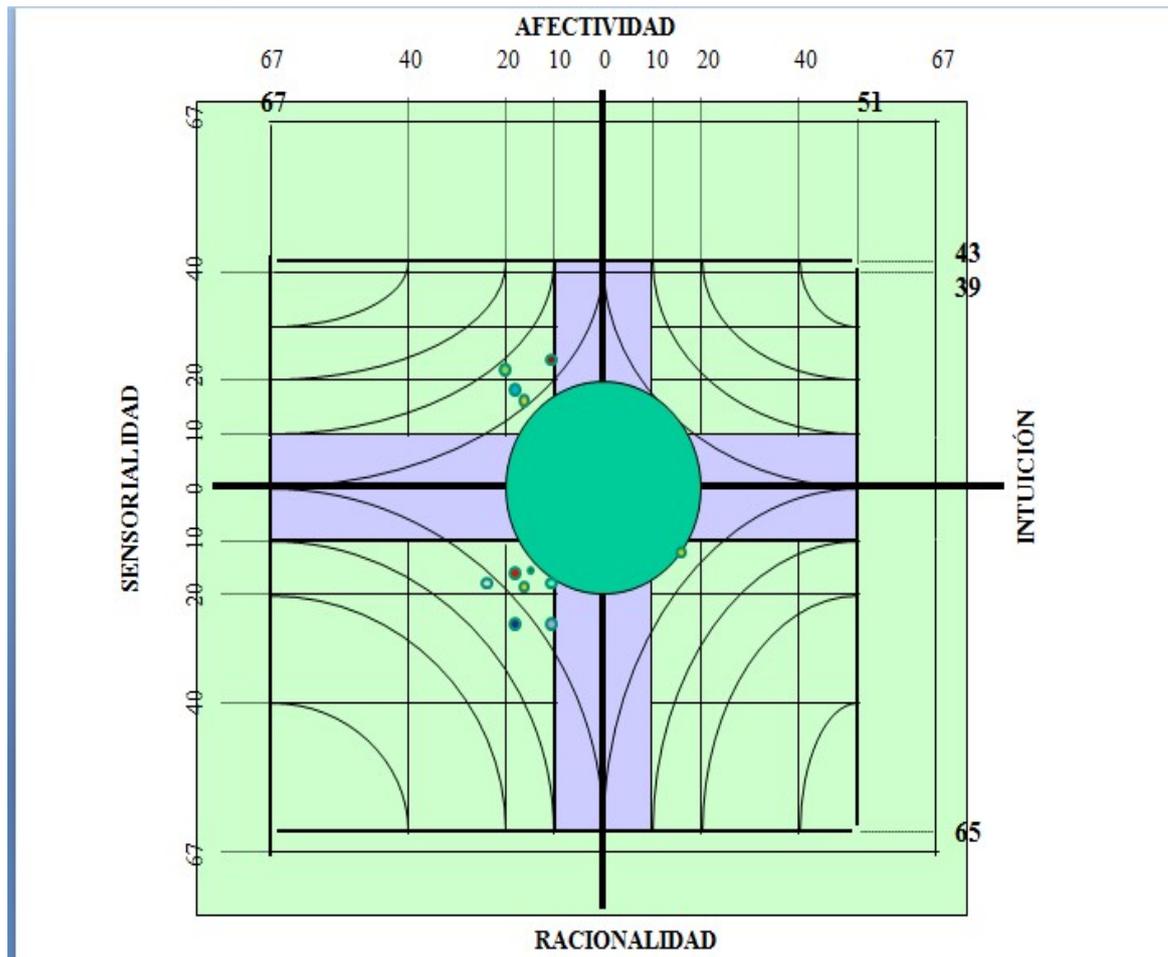
**Análisis Porcentual de opuestos Tipología Combinada – Dispersión en el eje de coordenadas cartesianas - Matriz MBTI**

○ ST (Sensorial, Reflexivo).....	58,33 %
○ SF (Sensorial, Afectivo).....	33,33 %
○ NT(Intuitivo, Reflexivo).....	8,33%
Total.....	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

**GRAFICO N° 22**

**MATRIZ G – MBTI MUESTRA INVESTIGADA**



Fuente: Elaboración Propia

## TABLA N° 10

### MATRIZ G – MBTI MUESTRA INVESTIGADA

#### Tipología Completa – Dispersión en el eje de coordenadas cartesianas -

N°	PUESTO DE TRABAJO	Genero	TIPOLOG.COMPL.	MATRIZ G (MYERS BRIGGS)			
1	<b>Analista Senior Costo Mano de Obra (RK)</b>	Varón	<b>ESTP</b>	<b>S</b>	<b>17</b>	<b>T</b>	<b>19</b>
2	<b>Analista Senior Gastos de Manufactura (CB)</b>	Varón	<b>ESTJ</b>	<b>S</b>	<b>23</b>	<b>T</b>	<b>19</b>
3	<b>Analista de Cuentas a Pagar (ZO)</b>	Varón	<b>ESTJ</b>	<b>S</b>	<b>19</b>	<b>T</b>	<b>16</b>
4	<b>Analista de Cuentas a Pagar (SL)</b>	Mujer	<b>ESFJ</b>	<b>S</b>	<b>19</b>	<b>F</b>	<b>19</b>
5	<b>Analista de Cuentas a Pagar (HVM)</b>	Mujer	<b>ISFJ</b>	<b>S</b>	<b>24</b>	<b>F</b>	<b>13</b>
6	<b>Analista de Materiales No Productivos (MM)</b>	Mujer	<b>ISFP</b>	<b>S</b>	<b>21</b>	<b>F</b>	<b>20</b>
7	<b>Analista de Tesorería (CG)</b>	Mujer	<b>ISTJ</b>	<b>S</b>	<b>18</b>	<b>T</b>	<b>18</b>
8	<b>Analista de Sueldos y Jornales (CP)</b>	Varón	<b>ESTJ</b>	<b>S</b>	<b>19</b>	<b>T</b>	<b>24</b>
9	<b>Analista de Costos de Manufactura (JP)</b>	Varón	<b>ENTJ</b>	<b>N</b>	<b>16</b>	<b>T</b>	<b>13</b>
10	<b>Analista de Contaduría de Costos (NF)</b>	Mujer	<b>ESTJ</b>	<b>S</b>	<b>18</b>	<b>T</b>	<b>13</b>
11	<b>Analista de Invent. y Costos variables (SS)</b>	Varón	<b>ESTJ</b>	<b>S</b>	<b>24</b>	<b>T</b>	<b>12</b>
12	<b>Analista de Ctas. a Cobrar y Tesorería (IM)</b>	Varón	<b>ISFJ</b>	<b>S</b>	<b>18</b>	<b>F</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### Comparación de muestra bajo estudio con muestras de contraste

La muestra bajo estudio, ha sido comparada en cuanto a Tipología Combinada (eje de coordenadas cartesianas - Matriz MBTI) con información proveniente de dos fuentes diferentes:

1. Muestra perteneciente a la 1er cohorte de MBA Esc. de Graduados de Ciencias Económicas–Córdoba-Argentina año 1998:

**TABLA N° 11**

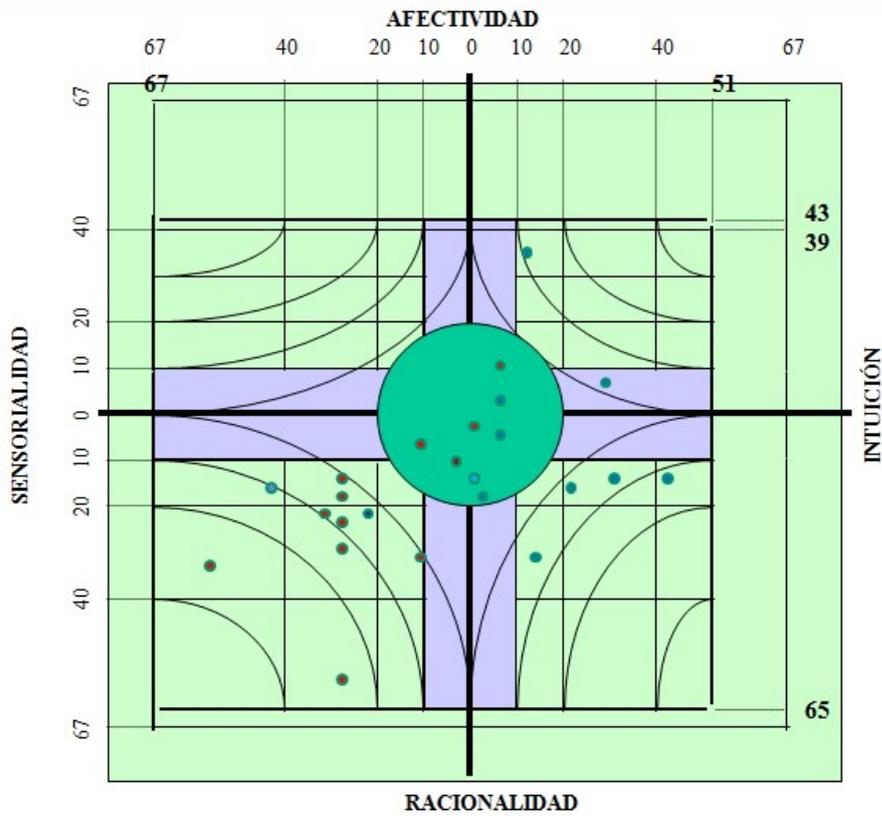
**Primer cohorte de MBA: Análisis Porcentual de opuestos Tipología  
Combinada – Dispersión en el eje de coordenadas cartesianas - Matriz MBTI**

○ ST (Sensorial, Reflexivo).....	54,17 %
○ NT(Intuitivo, Reflexivo).....	29,17 %
○ NF (Intuitivo, Afectivo).....	16,67 %
○ Total.....	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

**GRAFICO N° 23**

**MATRIZ G – MBTI MUESTRA PRIMER COHORTE MBA**



Fuente: Elaboración Propia

*Interesante es que en la 1º cohorte del MBA, la proporción de tipología completa ESTJ, es muy similar a la observada entre el grupo de controllers de la muestra bajo estudio; y tal como puede apreciarse en el eje de coordenadas cartesianas que se muestra en las “Matriz G” de cada grupo comparado, vemos que la mayor dispersión se observa en el cuadrante inferior izquierdo donde graficamos los “ST” - “Sensoriales Reflexivos”, que entre los controllers de la muestra investigada representan el 58,33% y en la primer cohorte de MBA, representan el 54,17% .-*

2. Muestra perteneciente grupo de profesionales Geólogos, Ingeniería química, y Licenciados en Comunicación social, Facultades dependientes de la Universidad Nacional de Córdoba-Argentina año 2016

**TABLA N° 12**

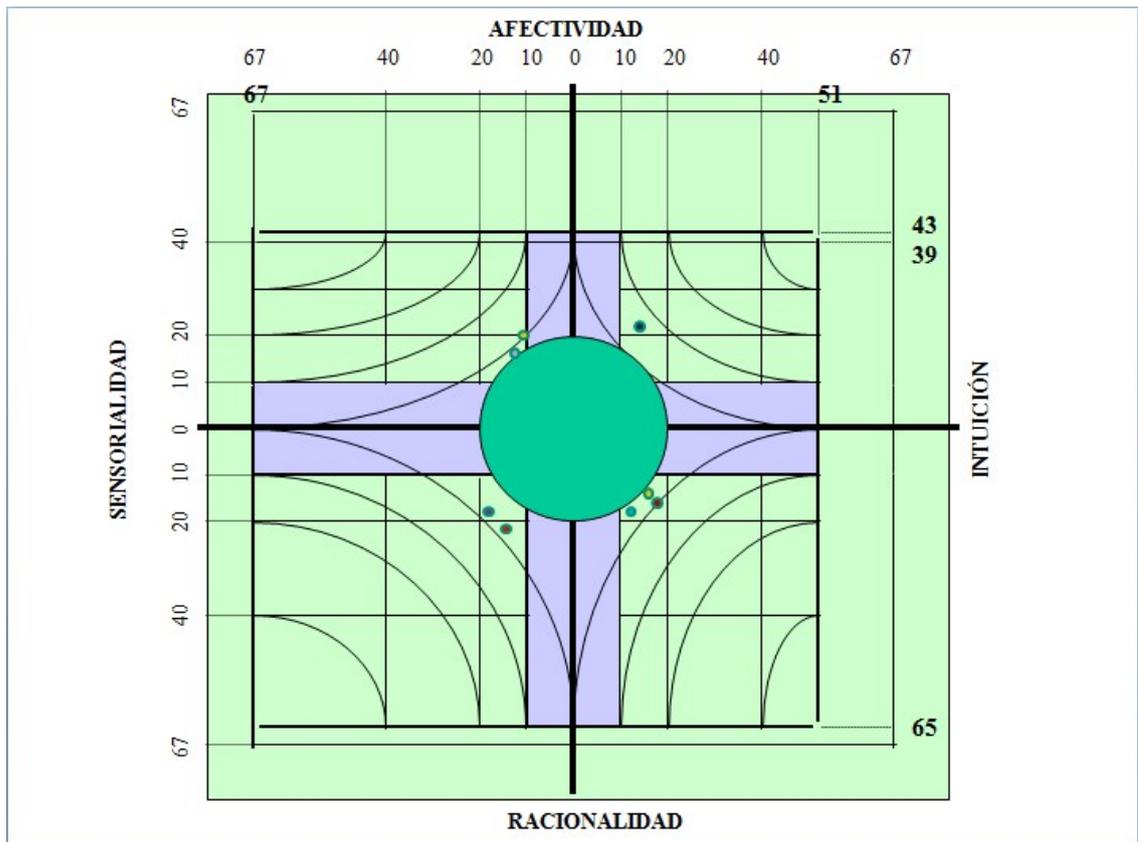
**Otras Carreras Profesionales: Análisis Porcentual de opuestos Tipología Combinada – Dispersión en el eje de coordenadas cartesianas - Matriz MBTI**

○ ST (Sensorial, Reflexivo).....	25,00 %
○ NT(Intuitivo, Reflexivo).....	37,50 %
○ NF (Intuitivo, Afectivo).....	12,50 %
○ SF (Sensorial, Afectivo).....	25,00 %
○ Total.....	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

## GRAFICO N° 24

### MATRIZ G – MBTI - OTRAS CARRERAS: GEOLOGOS- QUIMICOS- COMUNICADORES



Fuente: Elaboración Propia

Comparativamente a las dos muestras anteriores, en la muestra de contraste constituida por geólogos y licenciados en comunicación, existe un solo ESTJ, un joven geólogo de 29 años que curiosamente, tras un año de desempeño en una empresa petrolera, ha sido promovido al cargo de Gerencia Operativa; y tal como se observa en el gráfico N° 24, la dispersión en el eje de coordenadas cartesianas que muestra la “Matriz G” “Myers Briggs” tiene individuos en los cuatro cuadrantes, existiendo mayoría de “NT” - “iNtuitivos Reflexivos” 37,50%; le siguen en orden decreciente “ST” - “Sensoriales (sensatos) Reflexivos” 25,00%; “SF” - “Sensoriales (sensatos) Afectivos” 25,00%; y cerrando en orden de importancia “NT” - “iNtuitivos Afectivos” 12,50%;

**TABLA N° 13**

**MATRIZ G – OTRAS CARRERAS: GEOLOGOS- QUIMICOS-  
COMUNICADORES**

Nº	PUESTO DE TRABAJO	Genero	TIPOLOG.COMPL.	"MATRIZ G" (MYERS BRIGGS)			
1	control geológico (AD)	Varón	ISTJ	S	21	T	15
2	Gerencia Operativa (OD)	Varón	ESTJ	S	18	T	18
3	Coordinador Higiene y seguridad ambiental (OM)	Varón	ENTJ	N	14	T	15
4	Redactora creativa y gestora de medios (OL)	Mujer	ENTJ	N	18	T	13
5	Identidad e imagen Producción grafica (MB)	Mujer	ENTP	N	17	T	15
6	Control material paleontológico (TLB)	Mujer	ISFP	S	20	F	13
7	Redacción Prensa (AM)	Mujer	INFP	N	15	F	21
8	Auditoria de calidad - laboratorio (VAJ)	Varon	ISFJ	S	16	F	14

Fuente: Elaboración Propia

#### **IV.3.4. Análisis de respuestas a cuestionarios y entrevistas realizados a integrantes del área:**

Se obtuvo respuesta a encuestas y cuestionarios planteados a efectos de detectar necesidades formativas de un 25% de la muestra. (Cuestionarios contestados y entrevistas realizados a integrantes del área ver Anexo III)

Relativo a encuestas y entrevistas dirigidas a conocer el estado actual de la capacitación dentro de la compañía, vinculadas a las respuestas recibidas resultan los siguientes resultados:

- El Departamento de Recursos Humanos de la Cía., cuenta con un área específica de “Capacitación”, que se sustenta en acciones formativas impartidas en la gran mayoría de casos por capacitadores externos, solo en circunstancias muy especiales, se involucra personal interno por su vinculación a ciertas actividades, los que mayoritariamente se seleccionan entre mandos medios y gerentes de la empresa.-
- En cuanto al perfil de los capacitadores externos, estos son seleccionados dependiendo del tipo de formación a impartirse, dentro de la oferta que el mercado local propone, profesionales de cada rubro con probada experticia en su área.-
- Relativo a las capacitaciones que la compañía imparte a sus integrantes, previas al ingreso de aspirantes, solo se capacita a operarios; no a personal indirecto.
- Una vez incorporados a la compañía, los trabajadores reciben capacitaciones periódicas, con objetivos siempre predeterminados, totalmente vinculadas a la estrategia de desarrollo de la organización.
- Existen capacitaciones pre establecidas anualmente, aproximadamente diez, a excepción de las capacitaciones transversales, que son impartidas a requerimiento de casa matriz, las que en la generalidad de los casos, están relacionadas con seguridad e higiene laboral, normas de calidad,

etc.; las restantes son preparadas en base a necesidades detectadas y solicitadas en cada área.

- Dependiendo de la naturaleza de la capacitación a implementarse, en ocasiones un equipo integro participa de tal formación, y en otros casos se realiza una preselección para que determinados individuos integrantes de un equipo sean especialmente formados; de acuerdo a la competencia que se busque desarrollar; particularmente es el caso de las capacitaciones transversales, en las que se incluyen individuos que cuenten con capacidades en áreas macro de la organización.-
- Los criterios de selección del tipo de formación a implementar, está vinculado a las oportunidades de mejora existentes, y las posibilidades de aplicación evaluadas, dependiendo en casos de necesidades manifiestas por áreas específicas, y también obedecen a directivas de la casa matriz; en cuyo caso, las formaciones se dirigen a todos los sectores que la situación indique resultan aplicables.
- Existen formaciones específicas dirigidas a sectores particulares, que se imparten a solicitud de las áreas; en el caso de desarrollo de mandos medios se llevan a cabo programas corporativos.
- ***En cuanto a los objetivos delineados para la implementación de planes formativos, se revisan muy ocasionalmente, cuando es evidente el desvío.***<sup>155</sup>
- ***En cuanto al método de evaluación del cumplimiento de objetivos de estas formaciones, no está medido de manera sistemática a través de una metodología formal y preestablecida. Tales evaluaciones se realizan solo con observaciones y el feedback de las áreas involucradas.*** (Véase cita 155)
- Relativo al seguimiento que se realiza por áreas vinculados a cumplimiento de objetivos formativos, sean las capacitaciones transversales o no, ***el***

---

<sup>155</sup> Resultados propios: conceptos sobresalientes a efectos de conclusiones

***único método de evaluación de resultados utilizado es la asistencia, no existen coeficientes de cumplimiento sobre los que establecer comparativas, ni se ha diseñado ningún otro método de evaluación formal que permita seguimiento de cumplimiento de objetivos.*** . (Véase cita 155)

- El encuestado, integrante del área de recursos humanos, ***opina relativo a la política formativa, que la misma puede ser mejorada, agregando participación interna, y mayor nivel de exigencia en cada una de ellas.*** . (Véase cita 155)
- Relativo a encuestas genéricas sobre experiencias laborales-profesionales previas a la incorporación y realizadas ya en ejercicio dentro del equipo de controllers de la multinacional bajo estudio, se obtuvieron las siguientes respuestas:
  - Los principales aportes realizados a la compañía, son:
    - Revisión y reformulación de mapeo de procesos: elaborando instructivos bajo enfoque sistémico, secuenciando flujos de información vinculando áreas y procesos relacionados.
    - Colaboración integrada al equipo en revisión y organización del área.
    - Sostén del puesto operativo en forma individual y grupal.
    - Colaboración y apoyo prestado al equipo en su conjunto. (100% de respuestas)
  - Los principales aportes recibidos de la compañía, son:
    - Reconocimiento económico por la gestión cumplida.
    - Formación laboral – profesional y humana.
  - Las principales herramientas señaladas para mejorar la gestión que se solicitan a la compañía son:
    - Capacitación de todo tipo.- (100% de respuestas)

- Formación en áreas que amplíen capacidades vinculadas a taxonomía afectiva, apuntando a desarrollo de mayor paciencia y mente fría para afrontar problemática cotidiana.
- Relativo a Responsables directos, indirectos y la gerencia de área, lo que los encuestados esperan recibir es:
  - Consejo – **Capacitación**
  - Asistencia – **Capacitación**
  - Feedback - **Capacitación**
  - Visibilización a través de reconocimiento
  - Solidaridad – **Cooperación**
  - Buen trato (100% de respuestas)
  - Colaboración – **cooperación**
- Relativo a interrelación con compañeros, en calidad de integrantes o responsables de equipo, lo que los encuestados esperan recibir es:
  - Buena comunicación (100% de respuestas)
  - Feedback personal y laboral - **capacitación**
  - Colaboración – **cooperación**
  - Sinceridad – integridad
  - Responsabilidad – integridad
  - Consciencia y consistencia – Integridad
  - Asistencia – **Capacitación**
  - Buen compañerismo – **cooperación**

Nótese que las palabras, (palabras que incluyen pedidos y llamados de atención), más repetidas en las respuestas son:

1. Capacitación; de toda clase pero especialmente en ámbito de taxonomía afectiva
2. Formación (reiterada en todos los casos)
3. Reconocimiento de méritos
4. Elevar el nivel de la Capacitación,
5. Deseo de participación
6. Deseo de mayor rigor formativo, expresado en el deseo de mayor seguimiento y continuidad.-

Es sumamente relevante apuntar que uno de los entrevistados con mayor antigüedad en la compañía, mayor experiencia en su desempeño, mayor grado de instrucción (cuenta con post grado en negocios), mayor experiencia internacional, con una caracterización tipológica menos reiterada ya que reúne en simultáneo dos características muy poco vistas en esta muestra, es ENTP; es quién **señala la necesidad de formular capacitaciones con mayor participación y mayor rigor formativo.-**

## TABLA N° 14

### Entrevistas y Cuestionarios: Resumen del análisis de respuestas

<p>➤ <b>Expectativas respecto a la Cía.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mejora de planes formativos incluyendo participación activa, y mayor rigor metodológico.</li><li>2. Modificación de sistemas de evaluación de capacitaciones incluyendo metodología objetiva que permita seguimiento, y superación a la evaluación por mera asistencia y feedback.</li></ol>
<p>➤ <b>Expectativas respecto a dirigentes internos de la Cía.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reconocimiento - Visibilización de méritos</li><li>2. Capacitación de todo tipo.</li><li>3. Formación en áreas que amplíen capacidades vinculadas a taxonomía afectiva: adquirir paciencia, capacidad de afrontar problemática cotidiana con mente fría: léase capacidad de mantener imperturbabilidad en situaciones de presión, capacidad de bajar y/o controlar estrés y angustia laboral-profesional.</li></ol>
<p>➤ <b>Expectativas respecto a interrelación con pares de la Cía.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. conductas cooperativas: colaboración, buena comunicación, compañerismo, solidaridad.</li><li>2. conductas de integridad: sinceridad, responsabilidad, consciencia, consistencia,</li></ol>

#### IV.4. Definición de Prioridades de Actuación:

La principal ocupación del formador es llegar a satisfacer las necesidades formativas del alumno, y lograr una transferencia significativa; los análisis precedentes practicados sobre una muestra de este grupo de controllers, permiten identificar claramente las características personales y de las tareas por ellos cumplidas:

- Relativo a Características personales:
  - Se trata de un equipo de trabajadores con altísimo grado de instrucción; con habilidades interpersonales, en la media de la muestra observada, ya desarrolladas en grado elevado: tienen antigüedades en el área superiores a 5 años.
  - Existe una gran mayoría de caracterización tipológica ESTJ: Extrovertidos-Sensoriales-Reflexivos-Ejecutivos; sin que ellos grupalmente hayan trabajado ni recibido formación sobre las implicancias en el trabajo grupal, de esta composición caracterial.
  - Existe consenso total respecto a la necesidad de recibir mayor y mejor tipo de formación, especialmente en áreas vinculadas a taxonomías afectivas, requiriéndose mayor nivel participativo, y mayor rigor en sistemas de evaluación y seguimiento, lo cual marca en simultáneo una **disposición y motivación hacia ello, y una necesidad insatisfecha hasta el presente.**-
  - Del análisis de los Currículums Vitae de este grupo de trabajadores, no surge que ninguno de ellos haya realizado independientemente a la formación intraempresaria; ningún tipo de formación en estas áreas; de lo que es sencillo colegir que ellos no han recibido capacitación y no cuentan con formación sobre estos ejes temáticos.
  
- Relativo a los puestos de trabajo del área bajo investigación:
  - Requieren de negociación permanente, ellos negocian como parte del desempeño cotidiano, hacia adentro:
    - entre pares,

- con sus compañeros de otras áreas,
- con superiores e inferiores,
- con directivos,

Hacia afuera:

- con proveedores,
- con instituciones financieras
- con instituciones oficiales y no oficiales
- con actores sociales de diverso origen y destino

Es por tanto una de las habilidades exigidas para el cumplimiento de los criterios de realización prefijados.

- La compañía no ha dado formación a su personal en el ámbito de las negociaciones, ni relativo al autoconocimiento de las fortalezas y debilidades individuales de sus trabajadores, ni respecto al manejo del estrés al que se encuentran sometidos por el desempeño de su labor diaria.
- Existe directa aplicabilidad de los nuevos conocimientos conexos a sus actuales desempeños, perfectamente trasladables a nuevas situaciones, de habitual ocurrencia por la directa semejanza entre las situaciones de aprendizaje y las situaciones de aplicación
- Surge claramente la necesidad de recibir formación en esta esfera.-

Se ha tomado en consideración tal como lo indica el modelo, a efectos de lograr un aprendizaje significativo, las condiciones de conocimientos previos de los integrantes del área a través del análisis del Currículums, de igual modo se utiliza el análisis de puestos de trabajo para determinar los contenidos formativos útiles que abarcan a las necesidades formativas detectadas, para llevar de la situación actual, al desarrollo del perfil de puesto deseado; y el análisis de las características tipológicas logrado con la aplicación del Test MBTI aportan un importante capital, a la hora de sugerir una probable integración y composición de

grupo de negociadores a partir de los integrantes de este equipo del área de controllers.

**A través de estos elementos, nos hemos asegurado que la situación actual de los integrantes del equipo de controllers, es de un alto nivel de instrucción, en su gran mayoría tienen una antigüedad promedio importante en la compañía, si bien han recibido formaciones de diverso tipo a lo largo de su permanencia en la empresa, ninguna de ellas ha incluido hasta el presente una capacitación en negociaciones, y ninguno de los actuales integrantes del área conoce o a manejado con anterioridad herramientas bioenergéticas de ninguna clase, ni conceptos vinculados al instrumento MBTI. Quienes se han incorporado recientemente a la empresa, se encuentran en similar situación a todo lo descrito para el personal más antiguo del área.**

El estado actual del conocimiento de estos trabajadores, permite prever una motivación importante; desde el punto de vista de sus necesidades:

- *intelectuales*: conocer más sobre esta materia,
- *sociales*: interactuar en equipo; y
- *emocionales*: experimentar el orgullo de vencer este reto;

Por la materia que trata, negociaciones, este tipo de formación es imprescindiblemente presencial: aun cuando los costos de una formación presencial podrían ser mayores a los costos de una formación virtual, negociar es asimilable a nadar, y es imposible aprender a nadar a distancia. El grupo de trabajadores que integran el área bajo investigación traen cada uno consigo, un nivel de instrucción y formación, que permiten aseverar que:

- Es perfectamente posible integrar esta información nueva con la que cada uno posee.
- Cada uno de ellos está preparado para recibir este tipo de información: cuanta menor distancia hay entre lo nuevo y lo viejo es más probable el aprendizaje.

- La estructura psicológica de estos trabajadores, es absolutamente favorable a comprender e internalizar los nuevos conocimientos, por tanto aseguramos su accesibilidad al alumno.
- Tienen manifiesta motivación por recibir formación en áreas de taxonomía afectiva, ya que de la muestra analizada, surge una mayoría de solicitudes conscientes en este sentido, lo tienen tan internalizado como para verbalizarlo, y puntualizarlo entre sus peticiones de manera explícita e inmediata.

## IV. 5. Diagramación de la acción formativa a impartir

Basado en los resultados de los análisis realizados, y en lo probado del éxito del modelo, en virtud a ser la tesista, Formadora Ocupacional, con este plan formativo, se intenta, introducir en la empresa multinacional, filial Argentina, este modelo que están usando sus filiales europeas para la capacitación laboral/profesional, maximizando de este modo la experiencia internacional adquirida por la tesista.-

### IV.5. 1. Justificación del Plan. Necesidades Formativas

Las características constatadas en este grupo de trabajadores evaluados, son elementos fundamentales que aseguran el logro de un “Aprendizaje Significativo”<sup>156</sup> en la propuesta de esta formación, armada como un traje a medida para personas integrantes de un área especialmente sensible, proporcionando herramental técnico que cubre el vacío detectado, agregando a este ejercicio, las técnicas bioenergéticas que si bien tienen una trayectoria mundial ya cumplida, no se observa, al menos en nuestro país, de manera institucionalizada, su incorporación a las capacitaciones en negociaciones.-

Teniendo presente que “(...) *El fenómeno de la negociación se ha considerado entre aquellas materias que solo se aprenden en la práctica, lo cual ha creado una aproximación en la que se tiende a limitar la importancia de la etapa de formación de conceptos abstractos y generalizaciones. (...)*”<sup>157</sup>; la modalidad para impartir esta formación, es:

1. De tipo presencial: Esencialmente está basada en la ejercitación vivencial, con un mínimo de teoría, intentado mantener la proporción de destinar el 40% del tiempo a los aspectos teóricos y el 60% del tiempo a la práctica.-

---

<sup>156</sup> Aprendizaje Significativo: Véase concepto en Acápito correspondiente de Marco Teórico

<sup>157</sup> Fernández Francisco. Material de clases Taller de Estrategias de Negociaciones. “Lo que Ud. Puede hacer bien cuando negocia” C I. 1999 P.14.

2. El tipo de contenidos incluye:

- a. un cuerpo de conocimientos teóricos o conceptuales que abarcan la taxonomía cognitiva;
- b. conocimientos prácticos o procedimentales que incluyen habilidades o destrezas que el trabajador debe realizar para alcanzar la competencia requerida propiciando el desarrollo de capacidades técnicas transformadoras, interpretación y supervisión de procesos;
- c. conocimientos actitudinales relacionados con la profesionalidad: son las actitudes que el trabajador debe adquirir para desempeñar adecuadamente las competencias requeridas propiciando la buena socialización en el grupo y facilitando la interiorización de actitudes idóneas para el desempeño profesional.

3. La Selección de contenidos obedece a criterios de:

- a. Representatividad: La Guía de Dupont para Negociaciones Complejas no solo es un excelente reflejo, sino el más integrador y completo, del conjunto de opciones posibles en la esfera de las negociaciones. Porque es fundamental acercarse a la secuenciación del fenómeno a través de una metodología, es que la hemos seleccionado para este trabajo de formación (Véase Marco conceptual acápite III.4.1.)
- b. Ejemplaridad: La importancia estratégica de conceptos relativos a:
  - i. autoconocimiento, (Instrumento MBTI),
  - ii. Control y manejo de ansiedad y estrés laboral/individual (EFT – Soltar!!)

Constituyen ejes de organización del conocimiento que permitirán a los alumnos un uso para su propio desarrollo cognitivo (sentido instrumental) y estructurar en torno a ellos distintos elementos del mismo campo del autoconocimiento (sentido lógico).- Un equipo que se valora en sus diferencias, incrementa notablemente sus aportaciones al conjunto de la organización. El acrecentamiento de aptitudes y habilidades en el trabajo conjunto del equipo es uno de los objetivos buscados con el presente plan de capacitación.

- c. Significación Epistemológica: Respetando la estructura propia de cada disciplina seleccionada, los conceptos claves actúan como conexión de la estructura temática.-
- d. Transferibilidad: Los contenidos seleccionados para esta capacitación, en materia de autoconocimiento y manejo de angustia y estrés laboral-personal, no sólo resultan aplicables al tema de la negociación, sino que son también conocimientos generalizables, y aplicables a muy diversas y divergentes situaciones a las que se plantean durante esta capacitación.-
- e. Durabilidad: Los conceptos de negociación, autoconocimiento y manejo de angustia y estrés, son “aspectos de la humanidad absolutamente imperecederos”.-
- f. Consenso Científico: Tanto La Guía de Dupont para Negociaciones Complejas, como el Instrumento MBTI son herramientas del conocimiento que tienen un profundo y largo reconocimiento en la comunidad científica internacional (véase marco conceptual acápite II.7 y acápite III.3.); y las herramientas bioenergéticas EFT y Soltar!!! se encuentran siendo utilizadas ampliamente en sectores más innovadores y avanzados de las ciencias en Estados Unidos, y Europa. (véase marco conceptual acápite II.8.2 y II.8.3.)
- g. Especificidad: La selección de contenidos aborda cuestiones de taxonomía cognitiva, psicomotriz y afectiva que no se encuentran incluidas en otras capacitaciones, y que muy improbablemente sean incluidas nunca desde otras disciplinas.-
- h. Funcionalidad: Los contenido seleccionados tanto relativo a negociaciones, como manejo de angustia y estrés, difícilmente se vean superados en utilidad de uso y función, particularmente vista la situación de la economía en un marco de incertidumbre en el mercado internacional, crisis abarcativa y transversal que atraviesa de polo a polo el modelo global, con inéditas características, que requieren un abordaje que no reconoce recetas preexistentes.

- i. Contextualidad: Los contenidos seleccionados atienden a las características de los sujetos individuales, ritmos de aprendizaje, conocimientos previos, (véase Análisis de puestos de trabajo: acápite IV.3.1.1.; análisis de Currículums vitae: acápite IV.3.2.; y análisis de características tipológicas MBTI: acápite IV.3.3.), a sus expectativas, necesidades e intereses (véase Análisis y Resumen de entrevistas y cuestionarios: acápite IV.3.4.) constituyendo una selección altamente significativa para ellos.
4. El método didáctico elegido para impartir esta formación, considerando el análisis caracterológico, nivel de instrucción, experiencia profesional laboral, y composición etárea del grupo bajo investigación, se hará tomando en cuenta:
    - a. El grado de intervención del profesor sobre los alumnos: se utilizará una mixtura entre **método Dialéctico**, con formato de diálogo en el que participa toda la clase, donde el profesor juega papel de experto facilitador de información y recursos que alimentan la conversación a través de medios y preguntas adecuadas; y **método Heurístico**, con mínima intervención por parte del profesor, y creciente dosis de iniciativa por parte del alumno, yendo el profesor desde plantear el problema, ofrecer material para su solución, trazar el método y contrastar la ejecución (a cargo del alumno); hasta atribuir al alumno la elección del problema a resolver, con su técnica correspondiente, reservándose el formador la supervisión y eventual corrección en la etapa de ejecución, de ser necesaria.-
    - b. El grado de influencia del profesor sobre los alumnos: El método a implementar será el **Propositivo**, en el que el profesor propone, no impone, razona las causas o las pruebas lógicas por las cuales han de aprenderse tales o cuales saberes y han de seguirse tales o cuales caminos.
    - c. El grado de valoración del profesor sobre la enseñanza misma: El método a implementar será el **Crítico**, en el que los contenidos se presentan ponderando las razones a favor o en contra de un lado y otro,

ofreciendo al alumno argumentos que lo impulsen a obtener una síntesis superadora según su propia construcción.-

- d. En base a la persona que ocupa el papel más activo en el proceso formativo: El método a implementar es **por Elaboración**, es un método activo, que acentúa el papel autónomo y activo del alumno, en el que el peso del proceso formativo recae en el alumno, que debe elaborar por sí mismo su propio aprendizaje partiendo de situaciones problemáticas planteadas, debe analizar situaciones, investigar, extraer conclusiones propias y resolver por sí mismo con mayor o menor apoyo del docente. (véase resultado entrevistas: el entrevistado señala necesidad de mejorar las capacitaciones incorporando mayor participación de los formandos: acápite IV.3.4)

Resumidamente diremos que se implementa en cada unidad de trabajo medidas poco invasivas que permitan ir conociendo poco a poco al formando, usando el método tutorial, fraccionando las habilidades complejas en componentes más elementales, practicando bajo el mayor número de condiciones variadas, aprovechando al máximo la inteligencia cristalizada<sup>158</sup> y el saber aplicado a campos de su uso habitual.

---

<sup>158</sup> **Inteligencia Cristalizada:** es el conjunto de capacidades, estrategias y conocimientos, que representa el nivel de desarrollo cognitivo alcanzado a través de la historia de aprendizaje del sujeto. Está constituida fundamentalmente por aptitudes relativas a la comprensión verbal, el establecimiento de relaciones semánticas, la evaluación y valorización de la experiencia, el establecimiento de juicios y conclusiones, los conocimientos mecánicos o la orientación espacial. Depende de la experiencia, y así una persona desarrollará su inteligencia cristalizada en la medida en que invierta su inteligencia fluida histórica en experiencias de aprendizaje. Así, el potencial de desarrollo intelectual con el que una persona nace (inteligencia fluida histórica) alcanzará un mayor o menor grado según sean sus experiencias educativas. Además se puede seguir fomentando con la edad. Por contraposición a inteligencia cristalizada, se define a la **Inteligencia Fluida:** como la capacidad de adaptarse y afrontar situaciones nuevas de forma flexible, sin que el aprendizaje previo constituya una fuente de ayuda determinante para su manifestación. Está básicamente configurada por aptitudes primarias: inducción, deducción, relaciones y clasificaciones figurativas, amplitud de la memoria asociativa y rapidez intelectual, entre otras. Alcanza su máximo esplendor antes que la cristalizada (en la adolescencia) y tiende a disminuir en paralelo al envejecimiento y deterioro de las neuronas. Esta capacidad se puede medir a partir de test que miden la potencialidad biológica que tiene el individuo para aprender o adquirir conocimiento.

Todos estos son pilares sobre las cuales asentaremos la motivación para presentarles una formación presencial:

- I. “Activa - Participativa”, prestando especial atención al entrevistado que sugiere como modo de superar la actual instancia, incorporar mayor participación en las capacitaciones.
- II. Estableciendo una metodología de Evaluación que incluya a los formandos, a efectos de desarrollar su sentido crítico, elaborando pruebas globalizadoras que tomen como punto de partida el conjunto de características reales del aprendizaje, en el que se incluye la totalidad de los conocimientos impartidos en todas las taxonomías abordadas.
- III. Contextualizando el trabajo en equipo, evitaremos que queden miembros marginados, rompiendo la tendencia a la competitividad, y desarrollando fuertemente el sentido de grupo; que es uno de los objetivos específicos a lograr en este trabajo de aplicación.
- IV. Los Agentes de seguimiento y evaluación son los alumnos, el formador, y el tutor de la empresa, con las siguientes funciones:

**TABLA N° 15**

**FUNCIONES DE LOS AGENTES DE SEGUIMIENTO DE LA FORMACION**

<b>FUNCIONES</b>		
<b>ALUMNO</b>	<b>FORMADOR</b>	<b>TUTOR DE EMPRESA</b>
<p>APLICARSE A:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprender durante la impartición de la formación, y poner en práctica inmediatamente lo aprendido.</li><li>• Realizar todas las tareas indicadas.</li><li>• Cumplir los plazos que se hayan acordado.</li><li>• Aportar conocimientos en cuanto a resolver cuestiones de su incumbencia.</li><li>• Responder los Cuestionarios planteados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar el seguimiento.</li><li>• Coordinar la actividad de seguimiento con el Tutor de la empresa.</li><li>• Coordinar la actividad con el conjunto del grupo.</li><li>• Coordinar con cada alumno las tareas específicas.</li><li>• Elaborar informes periódicos del seguimiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar informes de Evaluación.</li><li>• Hacer el seguimiento de las tareas diarias del alumno.</li><li>• Proponer medidas correctivas de las dificultades detectadas.</li></ul>

## IV.5. 2. Plan de Implementación – Programación Larga. Temporización y Método de Evaluación.

Presentamos a continuación la programación larga diseñada en un todo de acuerdo a las prescripciones del modelo de “Formador Ocupacional” (Véase Marco conceptual, acápite II.6.2. Páginas )

Tal cual lo exige el modelo utilizado, dentro de la estructura de la formación, en la Programación Larga está contenida la temporización, el plan de implementación y el Método de Evaluación de la formación. En cuanto al **Método de Evaluación**, también se formula siguiendo los requerimientos del modelo, ajustándose a los objetivos de cada módulo, por lo que **leemos la metodología de evaluación descrita en cada módulo separadamente**, siguiendo los lineamientos establecidos en la metodología de Benjamín Bloom (Véase marco conceptual. Acápite II.6.2.3.).-

---

### 4.1. Denominación del curso:

**Negociar Sin Estrés: Aplicando el Autoconocimiento y técnicas bioenergéticas.**

### 4.2. Tipo de Curso

Específico: de perfeccionamiento (mejora rendimiento en puestos de trabajo)

### 4.3. Objetivo General

Conocer y dominar la Guía de Dupont para Negociaciones Complejas, identificando fortalezas y debilidades negociadoras individuales y del equipo que integra, usando técnicas alternativas destinadas a disminuir el estrés y la ansiedad laboral,.-

#### 4.4. Requisitos del Profesorado

##### 4.4.1. Nivel académico

Graduado Universitario, preferiblemente con posgrado afín.-

##### 4.4.2. Experiencia profesional

No menor a 5 años en el ejercicio de su especificidad

##### 4.4.3. Nivel Pedagógico

Formador Ocupacional

#### 4.5. Requisitos de acceso del alumno

##### 4.5.1. Nivel académico o de conocimientos generales

Formación media a superior, preferentemente haber alcanzado estudios universitarios.-

##### 4.5.2. Nivel Profesional o técnico

Experiencia positiva y visión global de su especialidad.

Ágil en el manejo de su área de trabajo.

Conocimiento del contexto de su empresa.

Amplios conocimientos de su área técnica específica.-

##### 4.5.3. Condiciones físicas

Ninguna, excepto las que impiden el normal desarrollo de la actividad.-

#### 4.6. Número de Alumnos

Mínimo 10 Máximo 20.- (Es susceptible de disminuir o ampliar el número, según fuese el tipo de formandos a incluir; si se trata del equipo directivo, el Directorio en pleno, o de una área técnica, el departamento de Recursos Humanos, por ejemplo).-

#### 4.7. Relación secuencial de módulos formativos

4.7.1. Módulo I: Autoconocimiento. El Individuo y el equipo de trabajo.

4.7.2. Módulo II. Técnicas de disminución del Stress

4.7.3. Módulo III: Guía de Dupont para Negociaciones Complejas

#### 4.8. Duración

4.8.1. Prácticas.....	120 horas
4.8.2. Conocimientos teóricos.....	100 horas
4.8.3. Evaluaciones.....	20 horas
4.8.4. Duración total .....	240 horas

#### 4.9. Instalaciones

##### 4.9.1. Aula de Clases Teóricas

- Superficie 30 mts. 2
- Mobiliario: Escritorio y banqueta para el profesor, asientos con escritorio para alumnos,

##### 4.9.2. Otras Instalaciones

- Espacio exterior, que resulte adecuado a las prácticas dinámicas, y ejercicios preestablecidos.-
- Otras aulas que sirvan de oficina a los negociadores
- Espacio abierto para ejercicios de enfoque.-

#### 4.10. Equipo y Material

- Equipo:
  - cañón proyector-video y pantalla para reproducción,
  - puntero electrónico,
  - ordenador para docente y para cada alumno,
  - periféricos.
- Material:
  - Material fungible: cuadernos, bolígrafos, resaltadores, correctores.
  - Material No Fungible: Impresión del material didáctico formalizado, maletines, tapas de carpetas con anillos.
  - Elementos de Protección: No son necesarios

### **DATOS ESPECIFICOS DEL CURSO**

## **Módulo I.**

### 4.11. Denominación del Módulo:

Módulo I. Autoconocimiento. El Individuo y el equipo de trabajo.

### 4.12. Objetivo General del Módulo.

- 4.12.1. Conocer usos del Test MBTI, conocer técnica para ampliar autoconsciencia.

### 4.13. Objetivos Específicos del Modulo

- 4.13.1. Conocer y diferenciar tipos de los integrantes del equipo, según Test MBTI.
- 4.13.2. Reconocer y diferenciar fortalezas y debilidades individuales relativas a la negociación.
- 4.13.3. Reconocer y diferenciar fortalezas y debilidades grupales relativas a la negociación.
- 4.13.4. Conocer y manejar técnica para desarrollo de autoconsciencia.

### 4.14. Duración total del módulo:

40 horas distribuidas en diez sesiones de 4 horas cada una.

### 4.15. Contenidos Formativos del Módulo

#### 4.15.1. Contenidos Teóricos

- Conocer y diferenciar tipos de los integrantes del equipo, según Test MBTI.
  - La personalidad como un todo
  - MBTI Forma “G”
  - Interacción Dinámica de las preferencias
  - Puntos críticos para clasificar resultados
- Reconocer y diferenciar fortalezas y debilidades individuales relativas a la negociación.

- Actitudes: E, I, J, P
  - Función Percepción
  - Función Decisión
- Reconocer y diferenciar fortalezas y debilidades grupales relativas a la negociación.
    - Los tipos y sus características: Puros y mixtos, Rasgos (fortalezas y debilidades)
    - Identificación de tipos laborales
    - Identificación del equipo que integramos
  - Conocer y manejar técnica para desarrollo de autoconsciencia
    - Aspectos concretos de vivir conscientemente.
    - La consciencia y el Cuerpo
    - La consciencia en el trabajo: Sacar lo mejor de uno mismo.-
    - La consciencia en el trabajo: Sacar lo mejor del equipo.-

#### 4.15.2. Contenidos relacionados con la profesionalidad

- Flexibilidad
- Abierto/a al aprendizaje
- Espíritu investigativo
- Capacidad para corregir los propios errores
- Autonomía
- Adaptabilidad
- Explorador/a
- Proactividad
- Asimilador/a

#### 4.15.3. Practicas

- Dinámica fase de orientación: Auto presentaciones ronda indicando datos de sí mismos.
- Dinámica fase de orientación: Se indica a los alumnos colocar en un papel su nombre, con el que les gustaría ser nombrados por el grupo.-(tríptico en la mesa)
- Ejercicio práctico llenado sobre tronco de frases inconclusas de autoreconocimiento, yo soy.-
- Dinámica de grupo: Ejercicio de aplicación del test MBTI como herramienta de autoconocimiento.
- Dinámica de grupo: reconocimiento del lugar propio en la matriz MBTI. Significados y posibles utilidades en beneficio propio y del equipo.
- Dinámica de grupo: Juego de evaluación cognitiva-intuitiva de compañeros, destinado a aumentar la energía, confianza y familiaridad del grupo al iniciar la capacitación.
- Ejercicio de llenado, sobre tronco de frases inconclusas: Lo que significa ser consciente de sí mismos.
- Ejercicio de llenado, sobre tronco de frases inconclusas: La consciencia del impacto de cada acción.
- Ejercicio Práctico: Llenar cuestionario con frases abiertas de auto identificación de fortalezas y debilidades individuales, destinado a fijar los reconocimientos realizados por los formandos.
- Dinámica de grupo: Presentar a la pareja de trabajo.
- Ejercicio Práctico: Discutir en conjunto el conocimiento que tengan sobre fortalezas y debilidades grupales. Volcarlas en trabajo conjunto formadora y formandos, por escrito en pizarra, usando método de lluvia de ideas.
- Trabajo grupal: elaboración conjunta entre formadora y formandos de mapa conceptual sobre lo comprendido relativo a fortalezas y debilidades del equipo. Incluye recordatorio o explicitación de la técnica de mapas conceptuales. Elaboración

- conjunta de Propuesta superadora a lo conocido en forma de mapa conceptual.
- Ejercicio de integración: ¿Qué puedo hacer diferente a lo que hoy hago, que signifique un aporte a mi equipo? Formulación individual de una propuesta.
  - Ejercicio práctico de cierre de curso: usando técnica de cuchicheo los alumnos hacen síntesis y evaluación relacionando conocimientos nuevos con los que trajeron a la capacitación, atando la información al trabajo diario, buscan aplicaciones a futuro y dejan un registro para ellos y para su equipo.-

#### 4.16. Argumentación de la metodología a Utilizar

Se trata de un curso de adultos, con formación previa, cuya relación interpersonal, es desconocida por el formador, en un entorno de profesionalidad elevada, por lo que la metodología habrá de contemplar la introducción de dinámicas de grupo, que permitan el conocimiento del equipo: del formador, y de los formandos entre sí, contextualizando el trato en el mayor respeto por sus bagajes de conocimientos y vivencias.

La estrategia a implementar es la “Activa Participativa”, por cuanto en este módulo, si bien habrá aspectos cognitivos sobre teorías aplicables al comportamiento buscado, el principal objetivo es de tipo afectivo; y se busca especialmente que sienta la presencia orientadora de la formadora como una ayuda y que arriben a las conclusiones por procesos propios.

El objetivo central de este módulo, es que los participantes reconozcan, y valoren en profundidad, el efecto benéfico de conocer su propia tipología, la de sus compañeros de equipo, que les permita aprovechar la sinergia que ellos producen, y por tanto una primera experiencia, habrá de ser lo que se construya como conclusión del mismo equipo.

#### 4.17. Planificación del sistema de Evaluación

##### 4.17.1. Aspectos de Taxonomía Afectiva

La evaluación se realizará en base a la resolución de las dinámicas de grupo, y trabajos prácticos individuales, en los que los participantes deberán poner de manifiesto, sus aptitudes individuales para resolver las cuestiones planteadas en el contexto grupal o individual según sea el caso.

##### 4.17.2. Aspectos de Taxonomía Cognitiva

Pruebas objetivas de respuesta múltiple, de identificación de ítems de selección múltiple, Confección de mapas conceptuales de aplicación a la tipología observada en el grupo y ejercicios interpretativos.-

### **Módulo II.**

#### 4.18. Denominación del Módulo:

Módulo II. Técnicas de disminución del Stress.

#### 4.19. Objetivo General del Módulo.

Conocer y Aplicar técnicas alternativas destinadas a disminuir el estrés y la ansiedad laboral, utilizándolas en todas las situaciones planteadas en la formación.-

#### 4.20. Objetivos Específicos del Modulo

4.20.1. Conocer y Dominar método SUD: Subjective Units of Disturbance; Unidades Subjetivas de Trastorno. Autoevaluación objetiva del grado de estrés

4.20.2. Conocer y aplicar Emotional Freedom Techniques:

4.20.3. Conocer y aplicar ¡¡¡Soltar!!!!

#### 4.21. Duración total del módulo:

20 horas distribuidas en 5 sesiones de 4 horas cada una.

## 4.22. Contenidos Formativos del Módulo

### 4.22.1. Contenidos Teóricos

- Conocer SUD
  - ¿En qué consiste?
  - Modo de Empleo
  - Puntos críticos para clasificar resultados
  
- Conocer y aplicar Emotional Freedom Techniques
  - ¿Qué es EFT y para que se utiliza?
  - Breve historia
  - Componentes del proceso: cuatro pasos para realizar EFT.
  - Como aplicar EFT de manera eficiente
  - EFT y Limitaciones
  - EFT y el trabajo
  - EFT y negocios
  - EFT y PNL
  - EFT y rendimiento
  - EFT y solución de problemas
  - EFT a largo Plazo
  
- Conocer y aplicar ¡¡¡Soltar!!!!
  - Qué es ¡¡¡Soltar!!!!
  - Breve historia
  - Disolver instantáneamente el estrés
  - Soltar y el logro de objetivos: la Técnica de Objetivos en 12 pasos
  - Técnica de las tres preguntas y técnica de la escala.
  - ¡¡¡Soltar!! para máximos rendimientos

- Técnica para la toma de decisiones acertadas.
- Manejo de situaciones inesperadas

#### 4.22.2. Contenidos relacionados con la profesionalidad

- Receptividad
- Sistemática
- Renovador/a
- Analítico/a
- Experimentador/a
- Espíritu lúdico
- Descubridor/a
- Estudioso/a de comportamientos
- Metodidad

#### 4.22.3. Practicas

- Ejercicio práctico de autoevaluación. Forma de medir objetivamente el grado de estrés actual
- ¿Cómo se hace EFT?
- Ejercicio Practico Experiencia vivencial. Tratamiento de alguna situación de estrés específica a elección de los formandos o indicado por la formadora, usando EFT.
- Ejercicio Práctico: Resolvemos miedo a hablar en público usando EFT.-
- Dinámica de grupo: EFT y el dolor:
  - Cervical
  - Lumbar
  - de cabeza
  - de ojos
- Ejercicio práctico: EFT y las adicciones al café, al alcohol
- Ejercicio práctico: Técnica para el logro de objetivos aplicando ¡¡Soltar!!! - redacción de objetivos – Etapa de ejecución.

- Dinámica de grupo: Como se ejecuta la técnica de la escala para ¡¡¡Soltar!!!
- Ejercicio práctico: Protocolo de 8 pasos de la metodología de ¡¡Soltar!! Para la toma de decisiones acertadas.
  - Dinámica de grupo: practica de ¡¡¡soltar!! Y AMSB para disolver la ansiedad en minutos
- Dinámica de grupo: Soltatrón, maratón de ¡¡¡Soltar!!! 4 horas seguidas: como alcanzar máxima creatividad, desarrollo de potencialidad y eficiencia.-

#### 4.23. Argumentación de la metodología a Utilizar

Aun cuando en esta etapa del impartido del curso, existen importantes avances en la relación interpersonal entre formandos y formadora, la metodología base sigue siendo la profundización de los vínculos entre la formadora, y los formandos entre sí.

En este módulo usaremos también la estrategia “Activa Participativa”, ya que si bien habrá aspectos cognitivos sobre teorías aplicables al comportamiento buscado, el principal objetivo es de tipo afectivo; y se busca esencialmente que la presencia orientadora de la formadora sea una ayuda y que arriben a las conclusiones por procesos propios.

**El objetivo esencial de este módulo, es que los participantes conozcan, y disfruten de esta gran innovación, que representa saber qué pasa con el cuerpo y el pensamiento de cada uno de ellos, al incorporar las técnicas alternativas, como se modifican sus estados, y cuál es el impacto real de la disminución del estrés y la ansiedad en lo individual, de qué manera esto repercute en el trabajo del equipo, pudiendo elaborar esta conclusión por sus propias vivencias.**

#### 4.24. Planificación del sistema de Evaluación

##### 4.24.1. Aspectos de Taxonomía Afectiva

La evaluación se realizará en base a la resolución de las dinámicas de grupo, y trabajos prácticos individuales, en los que los

participantes deberán poner de manifiesto, sus aptitudes individuales para resolver las cuestiones planteadas en el contexto grupal o individual según sea el caso.

#### 4.24.2. Aspectos de Taxonomía Cognitiva

Pruebas objetivas de respuesta múltiple, ítems de correspondencia, y ejercicios interpretativos sobre la teoría impartida.-

### **Módulo III.**

#### 4.25. Denominación del Módulo:

Módulo III. La Guía de Dupont para Negociaciones Complejas.

#### 4.26. Objetivo General del Módulo.

4.26.1. Conocer y manejar las cuatro etapas de la Guía de Dupont para Negociaciones Complejas.

#### 4.27. Objetivos Específicos del Modulo

4.27.1. ¿Qué es la Guía de Dupont para Negociaciones Complejas?

4.27.2. Etapas de la Negociación según la Guía de Dupont

4.27.2....1. Punto de Partida

4.27.2....2. Hacia Donde Ir

4.27.2....3. Como Hacerlo

4.27.2....4. Al finalizar la Negociación

#### 4.28. Duración total del módulo:

60 horas distribuidas en quince sesiones de 4 horas cada una.

#### 4.29. Contenidos Formativos del Módulo

##### 4.29.1. Contenidos Teóricos

- ¿Qué es la Guía de Dupont para Negociaciones Complejas?
  - ¿Qué es negociar? Lenguaje de la negociación. Metalenguaje. Comunicación verbal y corporal
  - Distintos tipos de metodología de negociación.

- Enfoque de Nierenberg y Dupont relativos a la negociación.
  - Diferencias entre aprender a seguir la Guía y trabajar sin ella.-
- Etapas de la Negociación según la Guía de Dupont
    - Primera Etapa: El punto de partida
    - Los Antecedentes
    - Exploración de la realidad
    - Interlocutores
    - Diagnostico
    - Primera Síntesis
  - Etapas de la Negociación según la Guía de Dupont
    - Segunda Etapa: Hacia dónde ir
    - Las Opciones Posibles
    - Nuestras posiciones
  - Etapas de la Negociación según la Guía de Dupont
    - Tercera Etapa: Cómo hacerlo
    - Estrategias de lejos
    - Tácticas en la mesa de negociaciones
  - Etapas de la Negociación según la Guía de Dupont
    - Cuarta Etapa: Al Finalizar la negociación
    - Efectuar un análisis
    - Registro para futuras negociaciones
    - Profundizar los principales errores
  - Tomar decisiones rigurosa y oportunamente:
    - El rigor metodológico de los procedimientos secuenciados
    - El antes y el después de la toma de decisiones

- Formas alternativas de visualizar y determinar el momento oportuno: Matriz de distribución de tiempo, el Eneagrama como método secuenciado para la toma de decisiones

#### 4.29.2. Contenidos relacionados con la profesionalidad

- Capacidad lingüística y verbal
- Agilidad de razonamiento
- Capacidad de comunicación escrita
- Amplios conocimientos de su área técnica
- Clara orientación a la obtención de resultados
- Rigurosidad analítica y metodológica
- Capacidad de improvisación
- Habilidad para apreciación de otros puntos de vista
- Capacidad de observación
- Capacidad para la resolución de problemas
- Capacidad de síntesis
- Registrador/a
- Planificador/a

#### 4.29.3. Practicas

- Ejercicio práctico: Contestar cuestionarios de creencias básicas sobre negociaciones, como llevarlas a cabo, y reconocimiento de negociaciones anteriores.
- Ejercicio práctico: Contestar cuestionarios para “Ver el problema”. Sobre el proceso grupal y sobre el clima grupal.
- Dinámica de grupo: juego de cuadrados para experimentar cooperación y aplicación de la filosofía “ganar-ganar”.
- Dinámica de grupo: Escuchar activamente a otro y responder a los demás.
- Dinámica de grupo: Transformaciones del ritmo (liderazgo)
- Trabajo grupal: Elaboración conjunta entre formadora y formandos de mapa conceptual sobre la Guía de Dupont Para

- Negociaciones Complejas. Incluye recordatorio o explicitación de la técnica de mapas conceptuales.
- Ejercicios prácticos: Toma de decisiones por consenso: Caso Nasa o perdidos en la luna y El refugio subterráneo
  - Ejercicio práctico individual: Elaborar la “Guía de Trabajo Autónomo” sobre la Guía de Dupont para Negociaciones complejas. Incluye explicación de la metodología para el trabajo en la guía de trabajo autónomo.-
  - Ejercicio práctico grupal: Simulación de una negociación aplicando la Guía de Dupont completa. Elaboración conjunta de Propuesta superadora a lo conocido en forma de mapa conceptual. Preparar carpeta para el negociador
  - Ejercicio práctico: juego de rol- play por subgrupos, visualización de cómo se resolvían situaciones problemáticas en el equipo, antes de la formación.- Registro escrito de lo actuado, señalar nuevas ideas y puntos de vista incorporados en la formación.-
  - Ejercicio grupal de integración: ¿Qué puedo hacer diferente a lo que antes hacía en una negociación trabajando con mi equipo? Usar técnica de tormenta de ideas
  - Ejercicio práctico individual. Enviar mensaje a alguno de los compañeros del grupo destacando los puntos fuertes observados en la negociación, sugiriendo ideas que podrían aumentar su performance, y en que estaría dispuesto a colaborar a ese efecto.

#### 4.29.4. Argumentación de la metodología a Utilizar

Este módulo se caracteriza por compartir información que forma parte del capital intelectual previo de los formandos, por lo que a efectos de promover una apertura que facilite este intercambio, se propone la estrategia “Activa Participativa”, idénticamente a los módulos anteriores, estamos en presencia de un grupo adulto, con

necesidad de encontrar aplicabilidad inmediata en la esfera de lo cotidiano.

Existen también aspectos cognitivos importantes a incorporar, no obstante el comportamiento buscado a evaluar, será una vez más la aplicación de las técnicas y teorías del ámbito afectivo, por lo que aseguramos que la estrategia elegida actuará como refuerzo y fortalecimiento de la experiencia.

**El objetivo de este módulo, es que los participantes descubran las diferencias entre sus anteriores procedimientos para abordar las negociaciones y que aplicando todo el herramental visto en los módulos I, II y III vivan la experiencia de lo distinto y creativo que les aportó el curso, potenciando el respeto y valoración intra equipo que de modo transversal se trabaja en los tres módulos, apuntando a fortalecer el vínculo y destacar lo que representa la sinergia del grupo.-**

#### 4.29.5. Planificación del sistema de Evaluación

- Aspectos de Taxonomía Cognitiva  
Ejercicios interpretativos para aprendizajes complejos, con discusión de sus resultados.  
Ejercicio práctico integral de aplicación: Simulación de una negociación. Se evaluará a través de la presentación de conclusiones en forma oral, y posterior debate grupal con devolución compartida entre formadora y alumnos, con especial atención al compromiso observado.  
Ejercicio práctico de creación individual: elaboración de la guía de trabajo autónomo. Se evaluará a través de la presentación oral y discusión conjunta del equipo, con evaluación sobre los resultados obtenidos en cuanto a creatividad, capacidad de

análisis, capacidad de síntesis, comprensión, y riqueza de lenguaje.-

- Aspectos de Taxonomía Afectiva

La evaluación se realizara en forma conjunta con aspectos cognitivos, agregando que a efectos de cerrar una conclusión sobre los tres módulos, se solicitara a los alumnos que a través de un informe escrito, presenten una autovaloración de su trabajo, en lo individual y grupal, fundamentando la misma de acuerdo a los conocimientos que se alcanzaron en este ámbito, y que en simultaneo hagan una presentación de lo que consideren podrían aprender aún para superar los errores detectados.

La devolución de este análisis, se hará personalmente en coloquio entre formadora y cada uno de los participantes.

## V. Capítulo V. Conclusiones

---

### V.1. Aclaraciones Previas a Conclusiones.

#### Relativas a la Capacitación en la muestra bajo investigación.

Tras el exhaustivo análisis realizado a cada respuesta obtenida en entrevistas y cuestionarios, subsisten algunas cuestiones que en un marco de observación in situ al área de Recursos Humanos podrían llegar a resolverse, dada la limitación circunstancial, obtendremos conclusiones dejando planteados algunos interrogantes a saber:

- En cuanto a objetivos delineados para la implementación de planes formativos: informa el entrevistado que “*se revisan muy ocasionalmente, cuando es evidente el desvío*”. La reflexión inmediata es consultar: ¿quién determina tal evidencia de desvío?; ¿A través de que elemento de medición, parámetro o indicador alguien se percate de tal situación?; ¿Como hace la dirección para saber que siempre que se produce un desvío, este es detectado en tiempo y forma adecuado, como para resolver tal situación sin que se produzca un gran desfase, o algún daño de envergadura?. Aparentemente, este hecho, *podría* estar manifestando un punto crítico, de constatarse la no existencia de una metodología establecida, con designación de responsables que atiendan e informen periódicamente, a partir de algún elemento de medición específico programado y sistematizado, para evitar alargamiento de plazos de desvíos y quebrantos mayores.
- En cuanto al Método de Evaluación del cumplimiento de objetivos de las capacitaciones: informa el entrevistado que “*No existe medición sistemática a través de metodología formal y preestablecida. Las evaluaciones se realizan solo con observaciones, el feed back de las áreas involucradas y el control de asistencia*”. En este aspecto, llama poderosamente la atención, que tratándose de una compañía multinacional la casa matriz, no haya implementado en su

departamento de recursos humanos, una metodología específica, que guarde registros y elabore coeficientes propios del nivel de cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a cada tipo de formación, los que puedan aportar conocimiento histórico y evolución de nivel de cumplimiento, contrastable con productividad o mejoras obtenidas en las áreas vinculadas, considerando la naturaleza de la capacitación impartida.

- De verificarse la exactitud de esta información, *podríamos* estar en presencia de otro punto crítico: El rigor técnico no está presente en tanto no existe una evaluación ni registro histórico de la misma. Cabe preguntarse ¿cómo se elaboran los manuales de procedimiento respecto a la calidad de las formaciones y el cumplimiento de sus objetivos? La respuesta a este interrogante apunta a descartar toda duda sobre la existencia de subjetividad, amiga de la manipulación, en torno a la valoración de los resultados obtenidos pos formación-capacitación. No existe posibilidad de parte del Área de Capacitación, de evaluar a sus capacitadores ni a sus capacitandos; y por tanto tampoco existe posibilidad de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, ni certificar nada al respecto.

Reconocido es que si no hay rigor en la evaluación, tampoco hay rigor en la formación, todo lo cual actúa como desmotivación ya que la realidad que percibe el trabajador, es que ante la capacitación que recibe, es exactamente igual comprometerse que no hacerlo; lo que por otra parte viene siendo casi una tónica generalizada de la sociedad humana en los últimos años. Hecho este, que está profundamente enraizado en la decepción que genera la inexistencia de principios. De confirmarse esta información, una luz roja de alarma debe encenderse en este punto. Cada Taxonomía de aprendizaje, debe evaluarse elaborando pruebas distintas que respondan al tipo de aprendizaje que necesitemos medir relativo a la capacitación impartida. (Véase Acápite II.6.3.)

## **Relativas al Estado del arte en el estudio de la negociación en Córdoba- Argentina, y el Cono Sur.**

No siendo objeto de este trabajo de aplicación, determinar el estado del arte en el estudio de la negociación en Córdoba-Argentina, y el Cono Sur; habiendo tenido, no obstante ello, que realizar una breve introducción a la Teoría sobre negociaciones a este trabajo, ha surgido una interesante luz sobre algunos aspectos relativos a la investigación de las negociaciones, a los cuales nos referiremos en el intento de plasmar las inquietudes abiertas a partir de la tarea desarrollada, y tal vez, nuevas oportunidades de futuras búsquedas.

La importante aportación que pudimos disfrutar, con la lectura del trabajo de María Alejandra Calle<sup>159</sup>, investigadora del Departamento de Negocios Internacionales de la Escuela de Administración de Medellín – Colombia, da cuenta de una inquietud que ella logró cristalizar para su centro de investigaciones científicas en el área de las negociaciones; dejando abierta a la vista de otros sujetos, similar inquietud relativa la existencia de centros de investigación en Argentina, y en otros sitios de América Latina y el Mercosur.

Un acápite especial, merece el trabajo de rastreo de bibliografía relativa a la negociación, existente en los medios cercanos y más conocidos. Habiendo observado que Christophe Dupont<sup>160</sup>, sita bibliografía especialmente seleccionada dedicada a las negociaciones en las relaciones internacionales, sobre todo en Inglés, lo cual pone de relieve las lagunas de investigación en esta área, siendo él mismo de origen francés, en Francia y en restantes países con lenguas de origen latino, lenguas que apriorísticamente serían más accesibles a la comprensión de personas formadas en este origen idiomático; atadas seguramente a causas socio-culturales que sería, en circunstancia más propicia, interesantes de

---

<sup>159</sup> Calle, María Alejandra. Estado del Arte en el Estudio de la Negociación Internacional. 2007.

<sup>160</sup> Véase Negociaciones. Acápite III.3. Christophe Dupont.

profundizar, y probablemente a ojos de quien bien mira, camino para descubrir nuevas investigaciones; fueron motivantes de invertir algún tiempo en las existencias en nuestra ciudad, y en instituciones ligadas a las ciencias económicas.

El balance obtenido en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, habla por sí solo:

- Hay en existencia 7 libros, dos de ellos, en 4 años de permanencia en la biblioteca (adquiridos en 2012) no han sido leídos nunca por ningún matriculado.
- De los restantes cinco, dos de ellos fueron adquiridos por la biblioteca hacen 14 años (2002), en este lapso de tiempo, se constató han sido consultados 2 veces en el año 2003; 2 veces en 2004, tres en 2005; 3 veces en 2008; y desde 2008 hasta el año 2016 no han sido consultados.
- Los tres libros que terminan de integrar el lote de 7 ejemplares de distintos autores, muestran similar número de consultas.
- Toda la bibliografía en existencia es en castellano.
- No existe como política de la institución, vocación de adquirir bibliografía en otros idiomas.
- La bibliografía de la biblioteca de la institución se adquiere, en estas materias, por expreso pedido de los interesados, quienes cargan con la iniciativa de informar sobre búsquedas que puedan ser de interés para la profesión.

De todo ello, surge una sencilla y grave conclusión: Los profesionales de ciencias económicas no estudian sobre negociaciones, ni están interesados en incorporar conocimientos en estas áreas. No leen ninguna lengua más que castellano, y no existe cultura abierta a otras expresiones idiomáticas.

Dificultades de tiempo, han impedido ampliar la búsqueda hasta satisfacer la inquietud de conocer, que pasa en el ámbito académico de la Diplomacia, Sociología, Psicología, Ciencias Políticas, Derecho, Ciencias de la Información, etc.

Seguramente, y es de esperar y desear que, los resultados en estas carreras no sean parecidos.

Importante e ilustrativo sería poder abrir esta búsqueda, no solo extendiéndola a la ciudad y la provincia de Córdoba, muy valioso sería sin duda, contar con información del comportamiento que los ámbitos académicos tienen en el área de negociaciones, en otras provincias de Argentina donde son trasmisoras de cultura, antiguas casas de estudios, como Buenos Aires, Santa Fe, y Tucumán, al menos.

Levantando los ojos hacia el norte de América Latina, igualmente interesante, resultaría verificar la existencia de centros de investigación similares a los que apadrinan a la investigadora de Medellín, que inspira este interés.

Tal vez, un día, nuestra escuela de graduados, cuente con un centro de investigación en estudios de negociación, que pueda constituirse en un polo de reagrupamiento para el conocimiento de tan importante disciplina.

Puede que hoy, la mera idea de su existencia, suene como un sueño... pero los sueños a veces se convierten en realidades...

## V.2. Conclusiones

### EL ROL DE LA CAPACITACION EN LA VIDA DE LAS EMPRESAS Y EN LA VIDA DE LOS INDIVIDUOS

Si bien los escenarios cambian según transcurren los años, la capacitación ha sido motor para las empresas y sus actores hemos sido siempre los humanos, en una maquinaria que no se detiene nunca.-

Los modelos de funcionamiento han ido mutando adaptando cada engranaje de la formación a mecanismos con criterios de cultura organizacional en proceso de transformación.

El enfoque de la capacitación, ha pasado de encararse de lo individual, a un enfoque de formación en equipos, buscando aplicar conceptos de sinergia evidenciados como imprescindibles a la luz de los resultados obtenidos; en un espiral dialéctico en el que los conceptos se adecuan a las experiencias, y las experiencias obligan a adecuar los conceptos.

Crecientemente el mundo empresarial incorpora a sus departamentos de Recursos Humanos y a sus Áreas de Capacitación, conocimientos de diverso origen, ligados a la comunicación, la pedagogía, la psicología, la sociología, en el reconocimiento de situaciones que estuvieron por mucho tiempo siendo ignoradas: *“(...) En la edad de los afectos, la verdadera competitividad debe ser edificada alrededor de algo que todos sabemos que existe pero que raras veces es discutido en el mundo empresarial: las emociones y la imaginación. Las compañías deben desarrollar estrategias emocionales que abarquen las emociones y capten la atención de los consumidores. Las estrategias nunca han sido objeto de las emociones pero ahora deben serlo. Atraer las emociones de los clientes, de los compañeros, no es una cuestión de comportamiento o mayor valor. Es necesario pero no suficiente. La ética y la estética tienen poco que ver con la lógica y mucho menos con los sentimientos, la intuición y el deseo. Recuerda que el sushi no es ni más ni menos que pescado crudo, aunque*

*ésta no es la manera de convencer a la gente para comprarlo. “Las personas tienen una gran necesidad de arte y poesía que la industria todavía no entiende”, argumenta el ejecutivo Alberto Alessi. El interés por el arte y la poesía permite a Alessi cobrar ochenta dólares por una brocha de afeitar y la gente compra dos. Añade un poco de arte y poesía a un ordenador y obtendrás el iMac de Appel (...) Compañías como ésta comprenden que aunque la escala económica y las habilidades todavía importan, el nuevo juego está en descubrir el alma de la economía. **Incluso las investigaciones en neurocirugía reflejan que el sistema límbico del cerebro que gobierna nuestros sentimientos, es más poderoso que el neocortex, que controla el intelecto.** Las instrucciones que circulan por nuestro cerebro tienen un precedente claro: las emociones. La lógica tiene que esperar. El capitalismo inteligente vuelve al humanismo cuando demuestra que la metamorfosis es beneficiosa (...).<sup>161</sup>*

En este contexto, prestar especial atención al descubrimiento de Vaillant<sup>162</sup>, psicólogo de Harvard, que tras sus investigaciones concluyó afirmando que *“El proceso de envejecimiento es algo aprendido (...) no es el estrés lo que enferma a la gente, sino el renunciar a la adaptabilidad interior al estrés. La mayor amenaza contra la vida y la salud es no tener porqué vivir (...)”*, resulta entonces indispensable, enhebrar las múltiples esferas del conocimiento, en aras de poner en la cima de todas las escalas de posible valoración, a la capacitación.

Es también indispensable reconocer, que sin las personas no hay administración estratégica del recurso humano, y sin crecimiento de las

---

<sup>161</sup> “La sociedad del exceso” Jonas Ridderstrale. Versión electrónica del diario Expansion y Empleo. Resaltado propio.  
<http://www.expansiónyempleo.com/2001/03/09/columnista9.html>

<sup>162</sup> Véase Marco teórico. Acápites II.6.2. “Diseño de la Formación”

personas no hay innovación, ni utilidad creciente posible, por tanto posicionarnos desde un enfoque diferente, y aun cuando hasta el presente, el atender especialmente a las emociones de las personas, generadoras de todo recurso, no se advirtiera como principio fundacional de la vida económica de las empresas, una organización que respeta y promueve el valor e importancia de los individuos, tiene un potencial inmenso para hacer el bien al nivel más íntimo y personal, obteniendo lo mejor de la gente.

Capacitar es transformar, por ello los departamentos de Recursos Humanos, orientan sus áreas de capacitación bajo la órbita de la planeación estratégica, en consideración a que *“(...) toda la evidencia disponible sugiere que la integración de la política de Recursos Humanos y de la planeación estratégica tiende a alcanzar su máxima efectividad cuando existe una relación recíproca entre los dos procesos (...)”*<sup>163</sup> concentrándose en producir la excelencia personal y organizacional de un modo enteramente diferente, creando sistemas de información y recompensa que refuercen el valor de la cooperación, otro paradigma incorporado por mandato de la realidad que ha demostrado que la mejor y más rentable manera de producir, se concreta en el punto en el que las curvas de DISCENSO, CREATIVIDAD, y BUSQUEDA se entrecruzan y se vuelven un mismo punto!!!

Los más conspicuos representantes del saber, vienen marchando, haciendo sus aportes sustanciales, entre todos ellos hemos arribado a una concepción integradora que nos pone frente a afirmaciones ineluctables:

- El conocimiento se construye por acumulación hasta que una nueva configuración emerge y modifica el condicionamiento o “modelo mental”, que según Faure<sup>164</sup> *“es lo primero que modifica la cultura: La*

---

<sup>163</sup> Bohlander, George y Snell, Scot. Administración de Recursos Humanos. 2008. P.51

<sup>164</sup> Faure, Guy Olivier: Profesor e investigador de "Negociación Internacional", "Resolución de conflictos", y "pensamiento y acción estratégica", en la Universidad de la Sorbona, París. Miembro del consejo de redacción de tres

*forma de reflexionar, de integrar, identificar, separar, desechar, acoger o aprehender lo que la percepción toma*<sup>165</sup> “(...) Si la ignorancia parece ser la causa de todo sufrimiento, entonces el antídoto debe partir del conocimiento. (...)”<sup>166</sup>

Podremos colegir relativo al Rol de la Capacitación en la vida de las empresas, y en la vida de los individuos que:

- Es la formación uno de los factores que mantiene vivas bioquímicamente a las neuronas, ya que al mantenerlas en actividad, se produce la vibración de los circuitos integrados en el cerebro de los individuos en formación. “(...) *Aumentando el estado vibratorio del cuerpo (...) se produce un cambio en el pensamiento y actitudes de la*

---

principales revistas internacionales que se ocupan de la teoría y la práctica de la negociación: *Decisión del Grupo y Negociación* (Nueva York), *Negociación Internacional* (Washington) y *Diario de Negociación* (Harvard). Es miembro de los consejos editoriales de dos grandes series de libros científicos: *Negociación Internacional* (Brill Academic Publisher); *Los avances en decisiones del grupo y Negociación* (Springer). Es miembro del comité de dirección del PIN / Clingendael, La Haya, un programa en procesos de negociación internacional que vincula a 5000 personas involucradas en el dominio. Ha trabajado en temas de paz, especialmente en los programas de cooperación franco-alemana en el marco de la Internacional tratado de amistad y de cooperación firmado en 1963 entre estos dos países. También ha contribuido al campo de la toma de acciones sobre la paz y la reconciliación con las ONG en el Medio Oriente. Sus principales intereses de investigación están en negociaciones diplomáticas, centrándose en las estrategias y la interculturalidad. Durante más de 20 años ha estado involucrado con temas de negocios chinos en la CEIBS (China-Europe International Business School, Shanghai). Se ha publicado investigaciones sobre las negociaciones multilaterales, resolución de problemas y la transformación problema. También tiene que ver con el desarrollo de enfoques interdisciplinarios en estos ámbitos, el terrorismo, y se dedica a actividades de asesoramiento y formación con los gobiernos y las organizaciones internacionales. Entre ellos: *Las Naciones Unidas*, la *UNESCO*, la Unión Europea, la Organización Mundial de Comercio (OMC). Él se hace referencia en el *Diccionario de la Diplomata* publicado por la Universidad de Defensa Nacional Press, Washington, 1994. Ha sido autor, co-autor y editor de 16 libros y más de 100 artículos. Sus trabajos han sido publicados en doce idiomas.

<sup>165</sup> Calle, María Alejandra. Estado del Arte en el Estudio de la Negociación Internacional. 2007. P.53

<sup>166</sup> Pascal, Eugéne. Jung para la vida cotidiana. 2005. P. 53

*persona (...) Tales personas no solo están vibrantemente vivas, sino que están radiantemente vivas (...)*<sup>167</sup>.

- Resulta una relación directa el mantener altamente motivado a un trabajador, en un estado de certidumbre, en el centro de la curva de distribución normal de Davidson<sup>168</sup>, en simultaneo a satisfacer sus necesidades de “Auto-actualización”, tal lo describe Maslow en su “Jerarquía de Necesidades” equiparando a las “Necesidades del Ser” con las necesidades de “Auto-Actualización”; que por definición es una necesidad inextinguible del humano; siendo causa y motivación de búsqueda permanente, de mantenimiento de la salud mental, y hasta de conservación de juventud, como lo revelaran los descubrimientos realizados por el DR. Vaillant y el Dr. Deepak Chopra<sup>169</sup>.
- Por último y relativo al Rol que la Capacitación juega en la vida de las empresas y en la vida de los individuos, queremos llamar la atención sobre la similitud, que enlaza directamente el criterio aplicado en Formación Ocupacional de “Aprendizaje Autónomo”, con lo que Maslow ubica en lo más alto de su pirámide de “Jerarquía de Necesidades” como Necesidad de Auto-Actualización” camino que desemboca en la “Auto-realización”; lo que nos hace decir que:
  - **¡¡¡Subir en la pirámide de Maslow, hasta ubicarnos en el espacio infinito del auto-conocimiento; la auto-formación permanente; es lo que alumbró la posibilidad de alcanzar el centro del ser!!!** De allí que **el mejor Formador**, el que lleva a sus formandos a la más alta escala de la “Jerarquía de Necesidades”, **es quien mejor trasmite la**

---

<sup>167</sup> Véase Marco teórico. Acápites II.8.2. “Qué es la bioenergetica”

<sup>168</sup> Davidson, Richard: director del Laboratorio para las Neurociencias de los Afectos, de la Universidad de Wisconsin. Davidson logró en una reciente investigación identificar un índice para establecer el centro cerebral de los estados de ánimo; la denominada “Curva de Distribución Normal” de Davidson construida con electroencefalogramas cuantitativos y resonancias magnéticas funcionales. Véase Marco Teórico. Acápites II.8.3.

<sup>169</sup> Véase Marco Teórico. Acápites II.6.2.; y citas 50 y 51.-

metodología del “Aprendizaje Autónomo” aquel proceso por el cual aprendemos por deseo propio, por la comprensión de que vivir es aprender permanentemente, y aprender permanentemente es vivir<sup>170</sup>.

- El mejor Formador es por tanto, el que mejor acompaña la transformación de sus alumnos, el que transformando, se transforma a sí mismo en descubridor de los tesoros que hay en sus formandos; ¡el que devuelve a las organizaciones lo mejor de sus personas!.-

---

<sup>170</sup> Véase Marco teórico. Acápites II.6.2.2.1 “El aprendizaje significativo y el aprendizaje autónomo”

## EL ROL DEL AUTONOCIMIENTO EN LA CAPACITACION DE LOS INDIVIDUOS Y EN LA CAPACITACION DE LAS EMPRESAS

Centrándonos en el objetivo de llevar a los activos intangibles de las organizaciones, sus personas, a su máxima posibilidad, es que introducimos en este trabajo de aplicación, una herramienta reconocida y probada en la comunidad científica internacional, que ayudará a sus participantes, a reconocer algunas de sus partes ignoradas, revelando con ello el potencial sepultado bajo la falta de consciencia. Ello porque entendemos imprescindible, en el camino de búsqueda hacia elevar la performance de nuestras actuaciones, crecer en el manejo de nuestra consciencia, para lo cual necesitamos crecer en autoconocimiento; ya que el camino del autoconocimiento produce una transformación en quienes lo transitan, “sólo de ida el pasaje”.

Obtener de las personas lo mejor de sí mismas, está directamente vinculado a su auto-observación, es en este tránsito en que se inscribe el transmitir este conocimiento, que es al mismo tiempo método de análisis y de autoanálisis.

Realizar el Test MBTI, trasladar al equipo de trabajo, dentro de una empresa, la devolución de los resultados obtenidos en el test, apunta a transmitir comprensión de la propia tipología, sacar a la luz, lo no visto, lo no reconocido, en simultáneo a agregar conocimiento de la tipología de los otros, a partir de ello, interactuar en un marco de aprendizaje y educación en todos los niveles. Pretendemos con ello, llevar al terreno de lo habitual, la comprensión consciente de quienes ensanchan sus horizontes, abriéndose a la aceptación de la multiplicidad de la tipología psicológica.

Este aprendizaje ayuda a evolucionar de una situación de encierro asentada en la ignorancia; permitiendo superar la limitación que señalaba María Alejandra Calle en su trabajo sobre “El estado del arte en el estudio de las negociaciones internacionales” cuando decía “(...) *Las personas se identifican con quienes se parecen más a ellas y con aquellos con quienes comparten*

*una etnia que perciben como común, o una religión, unas tradiciones y un mito de una ascendencia y una historia también comunes. (...)*<sup>171</sup>

Es esta concepción, la que se encierra solo en lo similar y conocido, por aquello de que “(...) *lo que no entendemos es aquello a lo que tenemos miedo y de lo que escapamos o a lo que atacamos (...)*”<sup>172</sup>, la que empuja a extremos a quienes la padecen, extremos que traen separaciones históricas colmadas de sufrimiento y muerte, tal lo señala la investigadora ya citada, al resaltar en el mismo sentido “(...) *En Estados Unidos, esta fragmentación de la identidad se manifestó en el auge del multiculturalismo y de la conciencia racial, étnica y de género. En otros países, adopta la forma -más extrema- de movimientos subnacionales que reclaman reconocimiento político, autonomía o independencia. Entre estos se incluyen movimientos que representan a los quebequenses, los escoceses, los flamencos, los catalanes, los vascos, los lombardos, los corsos, los kurdos, los kosovares, los beréberes, los chiapanecos, los chechenios, los palestinos, los tibetanos, los abjasianos, los tamiles, (...) Incluso, en el interior de una determinada cultura, existe una serie de minorías que a la vez se erigen como un reto para la comprensión del fenómeno de lo intra-cultural.(...)*”<sup>(Véase cita 171)</sup>

Pero, esta visión del mundo y los otros, no afecta solo a quienes se encuentran en estos dolorosos extremos, afecta de manera en ocasiones silenciosa, en ocasiones emergentes a la exposición de los medios de comunicación, a quienes viven las subculturas dentro de su propio país; Argentina es de ello una buena muestra del fenómeno a lo largo y ancho de su vasta geografía; y en orden ascendente, las empresas multinacionales reflejan en su interior ni más ni menos que lo señalado para el mundo.

---

<sup>171</sup> Calle, María Alejandra. Cuadernos de Investigación. “Estado del Arte en el Estudio de la Negociación Internacional”. 2007. P. 21

<sup>172</sup> Véase Marco Conceptual. Acápito II.7.2. “Las Bases del pensamiento Junguiano – Bases del Test MBTI”

“Cada filial es un mundo” es vox populi. Y dentro de cada filial, “los de producción” viven su área, como un mundo diferente a “los de administración”. “Montescos y Capuletos”<sup>173</sup> están presentes por todas partes, aún para quienes desconocen totalmente la magnífica obra de Shakespeare.-

Incorporar el uso de esta herramienta para determinar la tipología individual de los usuarios, y acercarlos a su conocimiento y posible comprensión, busca hacer un aporte en rescatar a la superficie de sus consciencias aquellos aspectos a los que Jung ha denominado el “anima” o “la sombra”, es transmitir entre los trabajadores los dichos de Eugène Pascal: *“(…) poner en claro los conceptos siempre evolutivos de Jung y expresarlos en un lenguaje simple a fin de que el poder y la libertad que ellos puedan otorgar lleguen a la gente de todo el planeta, incluso aquellos sin ninguna base en el campo de la psicología. Al mismo tiempo en que los satélites de comunicación han convertido a ciudades y pueblos en una aldea global, Jung ofrece un método viable de comprensión intercultural (...)*”<sup>174</sup>.

En la convicción que aprendiéramos de Jung, entendemos que cada individuo transcurre desde una absoluta “unicidad”, en función a ello, los conocimientos y especificaciones a los que ayuda a alcanzar el Test MBTI, surgida de la tipología, el principal aporte de este investigador a la psicología, no debe ser contemplado como codificaciones absolutas. Tanto Jung como sus continuadoras, las creadoras del Test Katharine Briggs e Isabel Myers, sostenían que el sentido del autoconocimiento al que colabora el estudio de las propias tipologías, es más bien apoyar y realzar aquello de: *“(…) El conocimiento de la tipología, junto con un cierto grado de paciencia, nos*

---

<sup>173</sup> Montescos y Capuletos: Apellidos de las familias de “Romeo y Julieta” tragedia de William Shakespeare. Refiere la historia de dos jóvenes enamorados que, a pesar de la oposición causada por pertenecer a familias rivales entre sí, deciden casarse de forma clandestina y vivir juntos; sin embargo, la presión de esa rivalidad unida a las fatalidades, conducen a que la pareja elija el suicidio antes que vivir separados.

<sup>174</sup> Pascal, Eugène. “Jung Para la Vida Cotidiana”. 2005. P16

*salvara específicamente de mucha frustración y agravio en las relaciones interpersonales*<sup>175</sup>.

El rol del autoconocimiento en la capacitación de los individuos y en la capacitación en las empresas basa su importancia en la transformación que experimentan tanto las personas como las organizaciones por ellos integradas, cuando se acepta el hecho “(...) *de que no importa quién seamos o que personalidad manifestemos delante de los demás. La ley de promedios dicta que, sea lo que sea lo que hagamos o digamos, un tercio del mundo nos amará absolutamente y se relacionará con nosotros, otro tercio nos odia y, al tercio restante, no le importaremos en absoluto. (...)*”<sup>176</sup>.

Esta claridad de conceptos nos pone con los pies en la tierra en un lugar de serenidad y certidumbre, desde el cual, es sencillo relacionarse y producir en equipos de trabajo, respetando las diferencias y los aportes genuinos y únicos de cada individuo.

Seguro es que “(...) *La comprensión de la tipología puede ahorrarnos muchos desacuerdos en la vida y, por tanto, también todo el sufrimiento causado a su vez por las falsas expectativas. Muchos de nosotros intentamos ser lo que no somos, y esperamos locamente, que los demás hagan lo mismo. **El conocimiento de la tipología nos hace más prácticos y más sensatos, inspirándonos simplicidad y una poderosa fuerza que nos permite jugar con gracia sobre quiénes somos, aceptando y disfrutando de los “otros” exacta e incondicionalmente tal como son. (...)***”<sup>177</sup>

---

<sup>175</sup> Pascal, Eugène. “Jung Para la Vida Cotidiana”. 2005. P. 53

<sup>176</sup> Pascal, Eugène. . Ibíd. anterior. 2005. P. 65

<sup>177</sup> Pascal, Eugène. . Ibíd. anterior. 2005. P. 51. Resaltados propios.

El pensamiento pionero de Carl Gustav Jung, hombre nacido en la segunda mitad del siglo XIX, y educado en la primera mitad del siglo XX, que al relacionar los elementos de la Naturaleza, permaneció abierto a cualquier avance en el conocimiento de la física, supo plasmar esta visión en su “Inventario Tipológico”; probó así su brillo excepcional, no solo por ser reconocido en la similitud de reflexión, de su contemporánea Catharine Cook Briggs, que al conocer esta investigación, resolvió dar continuidad a esta trayectoria, uniéndose a ella luego su hija Isabel Briggs Myers; sino y especialmente, porque el trabajo en que concluyó la creación de estas dos mujeres formuladoras del cuestionario psicométrico, conocido mundialmente como Test MBTI; le dio la trascendencia de haber prestado y prestar importantes utilidades en distintas y variadas esferas de la ciencia, durante la segunda mitad del siglo XX lo que va del siglo XXI, y el tiempo que aun quede por disfrutar de este significativo avance del conocimiento.

La importancia de la aportación realizada por Carl Gustav Jung, unidas a las de Catharine Cook Briggs, y su hija Isabel Briggs Myers, les mantiene a todos ellos, vigentes entre las necesidades más elevadas de capacitación en nuestros días sin haber sido superados. Puede afirmarse que estos investigadores son los psicólogos del siglo XXI, y de allí el rol fundamental que cumplen en cuanto a autoconocimiento en la capacitación de los individuos y en la capacitación en las empresas.

La capacitación en las empresas, como ya queda dicho, es el motor del crecimiento y la innovación; las personas que se atreven a ser quienes inherentemente son, suelen ser aquellas que gracias a haber adquirido el know-how en autoconocimiento, integran todo lo posible, e intervienen aportando en sus equipos, desde su propio equilibrio, lo que es de efecto multiplicador no solo para la producción inmediata en sus organizaciones, sino que por ser factor de salud, también representan ahorro de costes y mayor producción en el largo plazo.

De allí que el rol del autoconocimiento en la capacitación de los individuos y en las empresas, es reconocido como generador de mayores y mejores resultados, desde **“ser lo que inherentemente somos”**<sup>178</sup>

Por todo esto es que, reconocemos en el Instrumento MBTI una herramienta de búsqueda individual y colectiva, una potente herramienta cuyo aprendizaje y comprensión amplía la evaluación y percepción del mundo interno y externo, de manera totalmente nueva y refrescante, y puede en sí misma, modificar las interacciones diversas.

**Su aplicación nos permite aseverar sin temor a errar, que aquellos que comprenden, no retroceden en sus comprensiones. Cualquier organización que incorpore esta potente herramienta a su trabajo grupal, verá recorrer en cascada los beneficios potenciados del autoconocimiento en la gestión integral.**<sup>179</sup>

---

<sup>178</sup> Pascal, Eugène. *Ibíd.* anterior. 2005. P.

<sup>179</sup> Véase Marco Teórico. Acápites II.7.4. “Aplicaciones del Test MBTI: El caso Forca”

## EL ROL DE LA CAPACITACION EN NEGOCIACIONES EN LA VIDA DE LAS EMPRESAS Y EN LA VIDA DE LOS INDIVIDUOS

El rol que la capacitación en la esfera de las negociaciones, juega en la vida de las empresas y en la vida de las personas, en tiempos de *“cultura informacional mundial”*<sup>180</sup>, está estrechamente vinculado, al fenómeno que se ha dado en llamar la *“hipercomplejidad”*.

Inicialmente debemos considerar que capacitar en negociación, implica poner la lupa sobre el principal actor en todo escenario negocial, el género humano, que se expresa entre dos polaridades eternas, lo individual, y lo grupal.-

Desde lo más estrictamente individual cada persona tiene un estilo que le es propio y exclusivo, para abordar su forma de estar, de trabajar, de relacionarse, de negociar. Este estilo para negociar no suele resultar una elección consciente, sino mayoritariamente es el resultado de hábitos y sentires que permanecen en el terreno de lo no consciente, no verbalizado, no sistematizado, no revisado ni analizado por su ejecutante.

Salvo excepcionalmente, las personas nos detenemos a pensar sobre cuál es nuestro estilo, ¿de dónde surge y porque? ¿Lo elegimos desde lo consciente o es en una gran mayoría de circunstancias, un efecto reactivo al diario vivir?

Uno de los aspectos interesantes de capacitar en negociaciones, es llamar la atención de los individuos hacia la práctica de la revisión permanente de sus propios actos, modos, y estilos; hasta adentrarnos en el hábito de la búsqueda reflexiva que conduce al autoconocimiento. Una vez hecho esto, podremos empezar a desenhebrar los hilos con que se teje la trama de nuestras conductas repetitivas, para, ya desde mayor altura, destacar los aspectos más fuertes, “ponerlos totalmente a nuestro servicio”, y aprender a disimular, enmascarar o reducir, aquellos otros que reconocidamente nos trajeron dificultades, o nos pusieron en problemas. Práctica ésta que podremos utilizar, cual sombrero de quita y pon, a nuestra entera conveniencia

---

<sup>180</sup> Véase Marco Teórico. Acápites II.2. Importancia Estratégica de la Administración de Recursos Humanos

según sea que debamos actuar solos, o contemos con la inestimable ayuda de un equipo constituido a tal fin.

Si así fuese, la potenciación del aporte individual, acrecerá en la organización; pero este beneficio sinérgico no está exento de su contraparte marcada por las ansiedades de integración en equipos de trabajo, las mismas que señala Alicia Kaufman en su trabajo “Construir equipos de trabajo en la era de la conexión”.<sup>181</sup>

Ampliar la formación de cada individuo en su lugar de trabajo, en la esfera de las negociaciones es altamente abarcativo, ya que negociar “(...) es un acto intrínseco a la gregariedad que caracteriza al hombre en sociedad, suele adentrarse en prácticas extensas sociales (políticas, culturales, jurídicas, familiares). Se trata de un proceso en el cual las partes deciden poner fin a su controversia o a procurar un determinado acuerdo sin la mediación de los organismos judiciales y por supuesto del empleo de la violencia para el logro de un determinado fin, de allí que se presume que en el proceso de negociación, la realización de concesiones mutuas, la identificación de intereses para el supuesto del reconocimiento del otro (condición de alteridad). (...) la negociación es una práctica que desborda por mucho el acto de comercio. La negociación pudiera considerarse entonces como un “medio” al servicio de un fin, sea cual sea el campo en el cual pudiera este inscribirse. (...)”<sup>182</sup>

Podría por ejemplo, pensarse a la negociación como un medio dentro de la política de capacitación en las empresas, medio para desarrollar habilidades y valores basados en “(...) consideraciones axiológicas (equidad-poder-justicia) (...) realizando dos recomendaciones: la primera de ellas es que tanto los patrones particulares de comportamiento, como sus variaciones particulares,

---

<sup>181</sup> Véase Marco Teórico. Acápite II.4. Funciones de las Áreas de Recursos Humanos

<sup>182</sup> Calle, María Alejandra. Cuadernos de Investigación. “Estado del Arte en el Estudio de la Negociación Internacional”. 2007. P.

*deben ser tenidas en cuenta al momento de llevar a cabo una negociación; considerando además que las nociones de justicia y poder, son cruciales en el momento de realizar un análisis del resultado de la negociación. La segunda de las recomendaciones consiste en la afirmación de que la manera como los actores busca lograr sus objetivos de acuerdo a sus intereses, deba realizarse atendiendo a la regla de oro circumscripita a la no generación de perjuicios por actos abusivos de una de las partes, de allí la constante preocupación por la observación de diferentes lineamientos morales en la toma de decisiones motivadas en los resultados de la negociación. (...)*<sup>183</sup>

Podría también pensarse a la negociación como un “(...) escenario de análisis ya no compuesto de enfoques e impactos pluridisciplinarios, sino de un verdadero esquema curricular que plantea una variedad de tópicos a manera de núcleos de formación o de “competencias” a desarrollar en lo que se considera es un negociador (...) por profesión o por ocasión.”<sup>184</sup>, esto porque la globalización, ha cambiado contextos y formas de interrelación, poniendo a disposición del mundo un mar de posibilidades para todos los que en él actúan, que en algunos casos trae como consecuencia externalidades<sup>185</sup> que disminuyen costos y aumentan ganancias, pero también deja la

---

<sup>183</sup> Calle, María Alejandra. . Cuadernos de Investigación. “Estado del Arte en el Estudio de la Negociación Internacional”. 2007. P.

<sup>184</sup> Calle, María Alejandra. Ibid anterior. 2007. P. 7.

<sup>185</sup> Externalidades: Se llama externalidad a cualquier efecto indirecto sobre una función de utilidad o sobre un conjunto de consumo o conjunto de producción, sea generado por una actividad de producción o consumo. También se denomina externalidad a actividades que afectan a otros sin que estos paguen por ellas o sean compensados. Los tipos más importantes son las economías externas (externalidad positivas) o las deseconomías externas (externalidades negativas)

marejada<sup>186</sup> de retos y amenazas con los que los hombres de negocios de ayer no se encontraban.

Y es que la transculturación nos cambia, y nos pone ante una evidencia innegable: *“(...) El hecho de que un individuo sea inglés, francés, alemán, español o catalán es meramente circunstancial. El hecho de que un japonés evite mirar a los ojos, que un americano sea menos táctil en sus relaciones sociales que un italiano, que los chinos siempre digan sí, que los españoles coman de dos a cuatro (de la tarde) o el tener que evitar pasar un contrato con la mano izquierda a un árabe pasarán de ser causa de conflicto a ser causa de entendimiento, y a su vez, punto de encuentro porque la instrucción recibida a lo largo de nuestra enculturación nos habrá preparado a cada uno de nosotros al mágico mundo de la experiencia compartida.(...)”*<sup>187</sup>.

A esta cuestión, a la diversidad de contextos, es a la que refiere Christophe Dupont<sup>188</sup>; cuando señala los aspectos interculturales globales; circunstancias particularísimas que hacen a cada negociación de un escenario único, amplificado por cuestiones biológicas ligadas a la geografía y el tiempo.

El tiempo “global-informatizado y urbano”, ubica a todos los actores, en el compromiso de afrontar además de los riesgos y los requisitos que deben cumplimentarse, y que importan todo tipo de preparaciones complejas, entre otras muchas, las que afectan a la logística y mecanismos de toma de decisiones en las empresas.

Nos obliga a todos, individual y grupalmente a formar y formarnos con miras a comprender y manejar factores culturales cruciales, en tanto determinan el

---

<sup>186</sup> Marejada: Estado del mar cuando la superficie aparece perturbada con olas de gran tamaño y fuerza que pueden alcanzar los 4 m de altura. Se usa también para indicar **nerviosismo y exaltación de los ánimos de un grupo de personas que se manifiesta con rumores y murmuraciones y que precede a un gran alboroto.**

<sup>187</sup> Cuenca Montesino, José María. Memoria de Máster. 2001. P.92

<sup>188</sup> Véase Negociaciones. Acápite III.1. Negociaciones. Generalidades

comportamiento de las partes, su idioma, su comunicación y manejo de sus prácticas laborales, que condicionan el dominio de la dinámica de la negociación, en su carácter lineal y agregativo<sup>189</sup>, y su probable éxito.

El rol que juega la capacitación en negociaciones en la vida de las empresas y en la vida de las personas esta signado por las requisiciones de este tiempo global, transcultural, multipolar, y multidisciplinar.

De ello deviene el rol que asignamos en este trabajo de aplicación a La "Guía para negociaciones complejas," de Christophe Dupont.

Su aplicación reiterada en la capacitación dentro de las empresas, permite hacer un proceso de descubrimiento de conceptos que pueden estar en la mente de los negociadores, y que pudieron llegar a su estado consciente o no.

Ella contiene una secuencialidad que lleva los contenidos de los más sencillos a los más complejos, va de lo general a lo particular, de las partes al todo, y del todo a las partes, de lo teórico a lo aplicado, de lo importante a lo accesorio, de lo más reciente a lo más antiguo y viceversa, de lo más motivante a lo menos, desde el núcleo temático a sus asociaciones, de lo conocido a lo desconocido, permitiendo una perfecta transferencia positiva en los formandos; llevando finalmente a su practicante, a focalizar las estrategias y técnicas de negociación de posible utilización.

La Guía de Dupont, es en nuestra opinión, definitivamente un modelo holístico, circular, que asegura a sus practicantes habituales, a mayor grado de aplicación, acceder a la síntesis necesaria, la mejor creación posible, en la escala de las taxonomías en todos los ámbitos de desempeño del ser humano<sup>190</sup>. Es prístinamente un método que facilita absolutamente, el

---

<sup>189</sup> Véase Negociaciones. Acápite III.2. Introduccion a la Teoría sobre Negociaciones.

<sup>190</sup> Véase Marco Conceptual. Acápite II.6.3. Taxonomias de Bloom para la evaluación.

cumplimiento del “Aprendizaje Significativo” (permite conectar de manera sustancial nuevos conocimientos a los previos; véase acápite II.6.2.2.1.)

El profundo aporte de valor que entraña, capacitar en negociaciones con esta pieza, formulación singular de un experto de alto nivel en la materia, nos permite aprovechar su aplicabilidad al ámbito de los negocios, en tanto entrega profundos contenidos con la simplicidad necesaria para convertir a los no expertos, en expertos, y para generar grandes transformaciones en el interior de cada individuo y de las organizaciones que ellos conforman.

Alguna de las conclusiones a las que podremos descubrirnos arribando, tras la práctica consuetudinaria, es que la agilidad en el desarrollo de nuestras negociaciones siguiendo la Guía de Dupont, entre otras múltiples ganancias, nos acercan al desarrollo de valores que alimentan la Visión y Misión de la Organización.

Otra de las conclusiones posibles es que la búsqueda de un beneficio mutuo no implica ceder ante las exigencias del otro sin más. Ni mucho menos esperar *cándida y pasivamente* a que la otra parte se muestre dispuesta a colaborar sin pedir nada a cambio; contrariamente a ello, se trata **de una actitud activa de desplazamiento sapiente, dentro del espacio posible en el que todos ganan**<sup>191</sup>. Cualquiera sea el terreno y las partes implicadas, la negociación exige un despliegue de habilidades que conviene conocer y controlar.

Más se profundice en la investigación del significado de la negociación, más nítidamente surgirá y sobresaldrá su carácter íntimamente ligado al concepto

---

<sup>191</sup> Véase Negociaciones. Acápite III.1. Gráfico N° 21 Estrategias de Negociaciones.

de hipercomplejidad. Toda vez que nos refiramos a lo individual y lo organizacional, sabremos que hablamos del género humano, y si existe algo caracterizado por su hipercomplejidad, ese es el género humano.

La Negociación, la longeva, la inmortal, sempiterna negociación, tan vieja como la humanidad, alcanza un significado amplísimo, inefable, tanto como su vénero, por ello se encuentra inmersa en un campo de estudio multidisciplinar objeto de múltiples ciencias sociales, entre ellas la ciencia política, la sociología, la psicología, el derecho, la economía, entre otras; y de allí su hipercomplejidad; engloba conceptos comunicacionales, emocionales, lingüísticos, culturales, idiomáticos; la personalidad, la racionalidad no siempre racional, y todos los etcéteras que alcanzáramos a comprender; y aún más, todos los que no comprendemos y no podemos colocar dentro de lo científicamente explicable por la imposibilidad de formular en términos de lo hasta el momento comprensible. (Recuérdese lo que Jung decía respecto a que la ciencia está dirigida, desde el siglo de las luces, por **lo extrovertido-sensato-sensorial y reflexivo, y que esto es solo una parte de la universalidad, del todo.**)<sup>192</sup>

En todo caso, corresponde al objetivo de incluir como temática formativa de trabajadores, el estudio de la negociación, por muy amplia y compleja que sea, alguna explicación que la saque del mero análisis de casos, dándole la perspectiva multifocal que sus estudiosos le otorgan; por ello diremos que su inclusión como temática de formación, apunta a lo que Alicia Kaufmann señala en su trabajo “Coaching y Diversidad”, cuando dice: “(…) *La gestión de la diversidad en los ecosistemas empresariales es clave para la óptima adaptación a las transformaciones sociales y económicas ya que las organizaciones que saben cómo obtener el máximo rendimiento de los grupos heterogéneos sacan a la luz el verdadero talento. La amplia gama de colores que proporciona la paleta de la diversidad abre nuevas perspectivas y matiza*

---

<sup>192</sup> Véase Marco Teórico. Acápites II.7.2. Gráfico N° 17. Matriz G – Tipología MBTI.

*las percepciones, por eso, los directivos y todos los que gestionen equipos deben desarrollar las habilidades que favorezcan la explosión de la creatividad inteligente que aporta valor. Es tiempo de conciliar la estrategia del negocio con la variedad de formas de pensar, de aprender o de actuar de los miembros de una empresa para generar un debate de ideas enriquecedor. (...)*<sup>193</sup>

Este ha sido el enfoque que dieron las corrientes de pensamiento humanistas norteamericanas, en las que se enroló Abraham Maslow, a las que se integran otros investigadores de distintas ramas, entre ellos William Ouchi, Fischer y Ury, Thomas Gordon, Stephen Covey, Nathaniel Branden, Gerard Nierenberg, y una larga lista de trabajadores del pensamiento, que han esclarecido con sus investigaciones primero, y han dado su veredicto después, respecto a lo más favorable al desarrollo de los acuerdos humanos: Win-Win, Ganar-Ganar es lo único que resulta en el trabajo como en la vida de relación; de donde es indefectible y lícito preguntarse ¿qué nos pasa a los humanos para no aplicar nunca, o muy raramente, principios solidarios de colaboración que ahorran costos, sufrimientos, esperas, vidas, muertes, etc.?

Parece que la clave podría aproximarse a estar en el centro de la matriz MBTI, porque desde cada polo la visión es más focalizada, y por tanto más circunscripta. Cuanto más nos alejamos de los polos para acercarnos al centro, tanto más crecerá la mirada integradora; *paradigmáticamente*, el centro de la matriz comercial es el espacio en el que todos encuentran algo para ganar, aun si están muy apurados. Recuérdese la estrategia de compromiso, y su significado de preservar la relación y obtener algún resultado, a pesar de la dificultad existente.<sup>194</sup>

---

<sup>193</sup> Kaufmann, Alicia. Coaching y Diversidad. 2008. P.

<sup>194</sup> Ídem 191.

El centro parece ser el sitio del respeto y la comprensión de todas las tipologías, donde todos los actores de la negociación tienen algo para ganar; y este hecho, nos atreveríamos a afirmar, más que un sincronismo, es una sincronización!!!

Si la vida vivida desde lo que cada uno inherentemente es, desarrollando el máximo del potencial individual, es la felicidad, y desde la felicidad se construyen y se ganan mejores resultados, habrá que hacer el gran esfuerzo de ser valientes y asumir los cambios.

Nos encantaría saber que el rol de la capacitación en negociaciones en la vida de las empresas y en la vida de las personas, es mirado como una ayuda, la que lleva a comprender la aseveración principista de Gerard Nierenberg cuando sostenía que *“las consecuencias de nuestras negociaciones duran toda la vida”*, y más aún, llevarlas tan arriba en la pirámide del conocimiento humano, hasta coronar nuestra necesidad con los beneficios transgeneracionales que señalaba con profunda sabiduría, el mismo investigador, al decir que *“en una negociación exitosa, todo el mundo gana”*.

## LA SITUACION DE LA CAPACITACION EN LA MUESTRA INVESTIGADA

Un importante desafío se ha cumplido con este trabajo de aplicación, en una compañía, que por su característica de negocio internacional, se encuentra sometida desde hacen muchos años, a prácticas de sellos de calidad y todo lo que sus procedimientos y revisiones periódicas aportan, hubiese podido pensarse que todas sus necesidades formativas están permanentemente siendo revisadas y atendidas, con el esmero de especialistas del más elevado nivel de excelencia del mercado, representando una interesante tarea la de detectar huecos de necesidades no reconocidas, no puntualizadas y no contempladas hasta el presente.

Incluso más, la tendencia que la filial argentina manifiesta, de aplicar nuevas estrategias de producción, calidad y sistemas de gestión, ha sido acicate para este desafío, que vincula sus objetivos estratégicos con un programa de formación que no se encuentra incluido, al menos hasta donde hemos podido verificar, en planes formativos del corto ni del largo plazo.

Podemos decir que el “Objetivo Específico” trazado, relativo a la organización automotriz, de detectar en el área de controller, necesidades formativas no atendidas<sup>195</sup>, tras exhaustivo análisis, aplicando la metodología que enseña el modelo de Formador Ocupacional<sup>196</sup>, ha sido cumplido en toda su extensión.

En cuanto a los Objetivos Específicos delineados para los integrantes del área de controller:

1. Desarrollar en cada uno de sus integrantes capacidades de autoconocimiento que aumentando su consciencia de sí mismos, y de su entorno, desarrolle aptitudes negociadoras innatas o adquiridas.-

---

<sup>195</sup> Véase Presentación del Proyecto. Acápites A.IV. Objetivos del trabajo

<sup>196</sup> Véase Marco Teórico. Acápites II.6.1.2. Proceso Formal de Detección de Necesidades Formativas

2. Conocer y manejar, al menos una, de las dos técnicas alternativas, destinadas a disminuir el estrés y la ansiedad.
3. Conocer y manejar la “Guía de Dupont para negociaciones complejas”.
4. Desarrollar la valoración y el respeto intra-equipo; fortalecer el vínculo interno, y con ello aumentar la sinergia del trabajo grupal.

No cabe duda, que de cumplirse la acción formativa diagramada, estos objetivos son perfectamente alcanzables.

Los contenidos incluidos en el diseño del plan de implementación<sup>197</sup>, la temporización y el método de evaluación contemplan en su totalidad el delicado equilibrio al que debe ajustarse el formador: Lo que el trabajador sabe, puede y quiere.

- Lo que el trabajador sabe: este grupo de controller cuenta con un background amplio, su grado de instrucción, su experiencia técnica- laboral y su composición etárea son altamente favorables a incorporar este tipo de conocimientos a los previos<sup>198</sup>.
- Lo que el trabajador puede: las capacidades y aptitudes de este grupo manifiestas en la muestra que realizó el test MBTI, testimonian contundentemente, sobre sus niveles de potencialidad<sup>199</sup>.
- Lo que el trabajador quiere: El análisis de encuestas y entrevistas realizadas, son clara expresión del interés y grado de motivación existente entre esta muestra obtenida en el área bajo estudio<sup>200</sup>.

---

<sup>197</sup> Véase Metodología del Trabajo. Acápites IV.5. 2. Plan de Implementación. Programación Larga. Temporización y Metodo de Evaluacion.

<sup>198</sup> Véase Metodología del Trabajo. Acápites IV.3.1.1., IV.3.1.2, y IV.3.2.

<sup>199</sup> Véase Metodología del Trabajo. Acápites IV.3.3.

<sup>200</sup> Véase Metodología del Trabajo. Acápites IV.3.4.

Sobre los contenidos no expuestos ante los posibles formandos, relativo al autoconocimiento, y la Guía de Dupont no abundaremos, por cuanto los ejes sobre los que se apoyan las motivaciones de su inclusión en este programa formativo, se han expresado en los acápites precedentes.

Sobre EFT y Soltar!!! Diremos que ellos resultan un password que abre la mente del usuario, contacta la memoria volátil del cortísimo plazo, con la memoria del largo plazo, y aún más, ejercitan al usuario en el hábito del “no miedo”.

El “no miedo” que se inserta directamente en la corteza cerebral de un individuo, lo devuelve a sus prácticas cotidianas con la certidumbre de tener en su conocimiento y a su mano, siempre, cada vez que lo necesite y desee, una posibilidad: la de accionar por sí mismo, destapando su torre de babel<sup>201</sup>. Es un password que quizá, hace realidad nuestro sueño infantil de poseer una varita mágica, que nos pone en contacto con el conocimiento universal encerrado en nuestras neuronas.-

Es un password hermanado a los conceptos de la teoría junguiana, y por ello nos acerca de inmediato a *“(...) Una vida llevada sin constantes juicios negativos sobre los demás y la paz profunda que esto conlleva al corazón de uno, es toda la prueba que cualquiera quisiera y necesitaría. Cuanto más honestamente aplique*

---

<sup>201</sup> Torre de Babel: El origen de las lenguas La historia de la torre de Babel atañe a uno de los temas más universales del relato mítico fundacional. Las religiones y los mitos étnicos suelen darnos explicaciones acerca de los orígenes y el desarrollo del lenguaje oral. La mayoría de las mitologías no creen que el hombre sea el inventor de la lengua, pero sí se cree en un lenguaje divino que antecede a las lenguas humanas. El Lenguaje místico usado para comunicarse con los animales o espíritus, como el lenguaje de los pájaros, también se hacen comunes en los relatos y fueron de especial interés durante el Renacimiento. En el relato de la torre de Babel, del libro de Génesis en el Antiguo Testamento, Dios "castiga" a la humanidad por su arrogancia y confrontatividad exponiendo al hombre a la confusión de lenguas. **Pero este castigo es al mismo tiempo un don que no solamente limita y restringe sino que también define y proyecta al hombre en sus posibilidades.** Un castigo, que abre las posibilidades a nuevas opciones. **La confusión implica la posibilidad de volver a aprender y el hombre debe ir en ese camino hasta encontrar la claridad que le haga superar el odio y la confrontación. Solo así podrá superar la confusión y aprender un nuevo idioma que lo identifique con el prójimo**

---

*usted la psicología junguiana a su vida, tanto más esta aparecerá como menos abstracta, más práctica y con más sentido común. Es verdaderamente un agente de salud. (...)*<sup>202</sup>

Estamos seguros, “(...) *Los tipos no son absolutos, y nosotros como individuos, definitivamente tampoco. (...)*”<sup>203</sup>

Por ello, dentro de la individual unicidad de cada sujeto, el aprendizaje y la aplicación de este password, nos hace autónomos e independientes hasta donde queramos llegar, matemáticamente diríase que tiende a infinito...

Estamos seguros, por práctica individual y grupal, que aprendiendo técnicas alternativas para bajar el estrés, disminuir y controlar la ansiedad, generamos en cada sujeto, habilidades que mejoran su salud personal y laboral, aumentando sus capacidades para ser su propio «coach», y eso: ¡¡¡ESO ES SACAR LO MEJOR DE LA GENTE Y A COSTO CERO!!!!

Por último, y a título de epílogo de este trabajo, una humilde sugerencia para este grupo de trabajadores del pensamiento:

Constituyan su grupo de negociación eligiendo entre ustedes, de todos los ESTJ (Extrovertidos, Sensoriales, Reflexivos y Ejecutivos) los que quieran y puedan participar, los que se sientan más capacitados ante cada circunstancia específica, son ustedes amplia mayoría, es seguro que se sienten totalmente afines, y comparten ópticas sin mucho esfuerzo, **pero especialmente les sugiero nunca dejen de incluir a:**

---

<sup>202</sup> Pascal, Eugéne. Jung para la vida cotidiana. 2005. P. 57

<sup>203</sup> Pascal, Eugéne. Ibíd. anterior. 2005. P. 41

- El Senior de mano de Obra, es ESTP (Extrovertido, Sensorial, Reflexivo y Perceptivo) el diplomático internacional, el conciliador y el negociador por excelencia;
- La Analista de Inventario de Materiales no productivos, es ISFP (Introvertida, Sensorial, Afectiva y Perceptiva). Entre Uds. Solo hay dos perceptivos, una es esta señora que además reúne una característica poco vista en la muestra (abrumadora mayoría de Reflexivos), ella es Afectiva.-
- El Analista de Costo de Manufactura es ENTJ (Extrovertido, iNtuitivo, Reflexivo y Ejecutivo). Entre Uds. Solo hay dos iNtuitivos, uno es este señor. (abrumadora mayoría de Sensoriales-sensatos),
- El Analista de Inversiones es ENTP (Extrovertido, iNtuitivo, Reflexivo y Perceptivo) Solo hay dos iNtuitivos, uno es este señor, que además reúne otra de las características raras en esta muestra (amplia mayoría de Ejecutivos); él es Perceptivo.-

En la muestra que realizó el test MBTI, los individuos destacados, por ser diferentes y únicos en esta muestra, son quienes pueden hacer significativos aportes desde una mirada completamente diferente, a la característica mayoritaria: ESTJ.

Y una última sugerencia, **nunca dejen de escuchar a los Introvertidos**, el hecho de que ellos sean menos expansivos que tanto Extrovertido como se observa en esta muestra, no quiere decir, que los Introvertidos no tengan cosas importantes, interesantes e innovadoras que aportar al grupo. Son demasiadas las veces que los Extrovertidos, nos perdemos valiosas aportaciones, por no practicar un poco el arte de hacer silencio.

Controlar los “sinceridios”, y la “incontinencia verbal” es gran desafío para los extrovertidos desprevenidos.-

**¡¡EN LA DIVERSIDAD ESTA EL GUSTO, EN LA MULTIPLICIDAD ESTA EL UNIVERSO, Y EN LA INTEGRACION ESTA EL ÉXITO!!**

## VI. **Bibliografía:**

- 1) Andrade, Joaquín. “Las revolucionarias y extraordinarias técnicas de Soltar! Para una vida sin límites”. Buenos Aires. Argentina S.I. S.f. 2008
- 2) Ballesteros Alcalá, Jorge Juan. Material didáctico de curso “FORMADOR OCUPACIONAL” España – Comunidad Económica Europea.- DOFF-10 (antiguo) SSCF-10 (actual).- Toledo. España. 2004
- 3) Bohlander, George y Snell, Scott. “Administración de Recursos Humanos”. 14ª Edición, Cengage Learning Editores S.A. D.F. México. 2008
- 4) Branden, Nathaniel. “Los seis pilares de la autoestima. El libro definitivo sobre la autoestima por el más importante especialista en la materia”. Editorial Paidós. México. Buenos Aires. Barcelona. S.f. 1995
- 5) Calle, María Alejandra. “Estado del Arte En El Estudio de la Negociación Internacional”. Cuadernos de Investigación. Grupo de Investigación en Estudios Internacionales. Departamento de Negocios Internacionales – Escuela de Administración – Universidad EAFIT. ISSN 1692-0694. Medellín - Colombia. Mayo de 2007. Documento 57 - 052007
- 6) Coria, Clara. “El sexo oculto del dinero”. Formas de la dependencia femenina. 5ª Edición. Buenos Aires - Argentina. Grupo Editorial Latinoamericano, Buenos Aires. 1.990, 4º reimpresión 2.004.
- 7) Coria, Clara. “El dinero en la pareja”. Algunas desnudeces sobre el poder. 1ª Edición. Buenos Aires – Argentina. Editorial Paidós. 1998 – 2º reimpresión 2005.

- 8) Coria, Clara. "Las negociaciones nuestras de cada día". 1ª Edición. Buenos Aires - Argentina. Editorial Paidós. 1996, 5ª reimpresión 2005.
- 9) Covey, Stephen R. "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva". La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. 1ª Edición. Buenos Aires - Argentina. Editorial Paidós. 1989, 8ª reimpresión 1997.
- 10) Cuenca Montesino, José María. "Aspectos Interculturales de la Negociación Franco-Española. Reflexión sobre el lugar de la cultura en clase de español comercial. Criterios para una actitud etnoexpansiva". Memoria de Master. Programa Meele. Universidad Antonio de Nebrija. España. Mayo de 2001.-
- 11) Chopra, Deepak. "Cuerpos sin edad, mentes sin tiempo". 1ª Edición. RBA Edipresse S.L. 2008. España. Traducción cedida por Ediciones B.A. Argentina S.A.
- 12) Dupont, Christophe. "La Négociation, conduite, théorie, applications". 1ª Edición. Dalloz, París, 1982,
- 13) Fernández, Francisco. Apuntes de clases Taller de Estrategias de Negociaciones. Escuela de Graduados de Ciencias Económicas. UNC-Argentina. (1.999)
- 14) Hartman, Silvia. "Aventuras con EFT". Manual de la revolucionaria técnica de psicoterapia y desarrollo personal Emotional Freedom Techniques. S.I. S.f. Traducción Rodríguez Souto.
- 15) Kaufmann, Alicia E. "Construir Equipos de trabajo en la era de la Conexión". Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá. Alcalá de Henares. España. 2003

- 16) Kaufmann, Alicia E.; Cubeiro, J.C. "Coaching y Diversidad". Lid Editorial Empresarial. Madrid. España. 2008
- 17) Kaufmann, Alicia E.; "Líder Global: en la vida, en la empresa". Universidad de Alcalá. Alcalá de Henares. España. 1999
- 18) Lax, David A. y Sebenius, James K.; "Negociación Tridimensional: Herramientas poderosas para cambiar el juego en sus negociaciones más importantes". Traductor Affán Buitrago – Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2007
- 19) Lewicki, Roy J.; Hiam, Alexander y Wise Olander, Karen. Guía completa de la Negociación Estratégica. Piense antes de hablar. Colección Management Deusto. Barcelona – España. 2003
- 20) L. Quenk, Naomi. Essentials of Myers Briggs Type Indicator Assessment. Second Edition. Alan S. Kaufman y Nadeen L. Kaufman, Series Editors. Hoboken. New Jersey. 2009
- 21) Lowen, Alexander; Lowen, Leslie. "The Way To Vibrant Health. A Manual Of Bioenergetic Exercises". 10º Edición. Málaga – España. Editorial Sirio S.A. Enero 2.010.
- 22) Lowen, Alexander. "La Depresión y el Cuerpo". La base biológica de la fe y la realidad. Alianza Editorial Madrid – España. Alianza Editorial S.A., Madrid. 1982
- 23) Pascal, Eugène. "Jung para la vida cotidiana". Una guía práctica para aplicar los principios junguianos a la vida de cada día. 3º Edición,

Capellades – Barcelona. Ediciones Obelisco. Mayo de 2005. Traducción Ramona Llach

24) Rodríguez Bote, Mercedes. Material didáctico de curso “FORMADOR OCUPACIONAL” España – Comunidad Económica Europea.- DOFF-10 (antiguo) SSCF-10 (actual).- Toledo. España. 2004

25) Ruiz, Javier. “PsicoNomía”. Emociones que cuestan caro. La Economía de Harry El Sucio. Madrid. España. Editorial Aguilar. 1º Edición 2009

26) Schützenberger, Anne Ancelin. “¡Ay, mis ancestros!”. Buenos Aires – Argentina. Taurus - Santillana Ediciones Generales, S.L. 1º Edición, 4º reimpresión. 2014

27) Sierralta Ríos, Aníbal. “Negociaciones y Teoría de los Juegos”. Lima. Perú. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 2009

28) Sky, Michael. “Breathing”. Editorial Edaf S.A. Madrid-España. 1.993

29) Dos films ilustrativos de algunos de los temas de **SOLTAR**! : “Y tú que Sabes?” y “The Secret”.

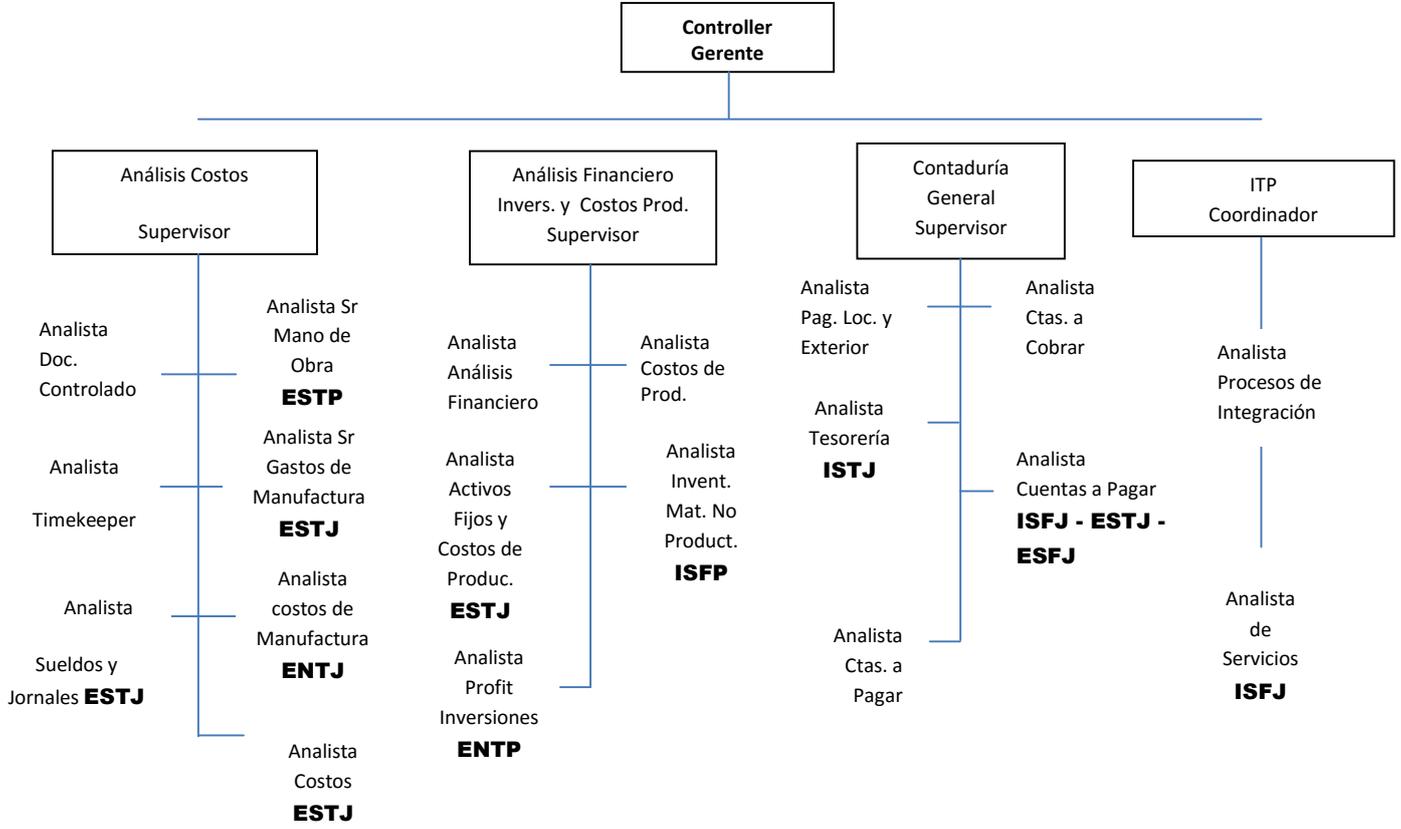
30) Sitio Comunidad Económica Europea.- DOFF-10 (antiguo) SSCF-10 (actual).-

31) blog <http://vidasinlimites.com>

32) Sitios de visita para uso de **SOLTAR**! /www.BMSA-int.com

# ANEXO I

## ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO CONTROLLERS



**ANEXO II**

Recursos Humanos

ANEXO 1  
PC 01.3000.04  
REVISION 29/06/06**Descripción del Puesto**

<b>Título de Puesto</b> ANALISTA SENIOR DE COSTOS DE MANO DE OBRA	<b>Cantidad de personal a cargo</b>
<b>Puesto superior inmediato</b> SUPERVISOR DE ANALISIS DE COSTOS Y ANÁLISIS FINANCIERO	<b>Area</b> Controller CIC
<b>Puesto subordinado inmediato</b> Timekeepers	<b>Dirección</b> FINANZAS
<b>Autorizaciones de firma/poderes</b>	

<b>Misión del Puesto</b> Asegurar el cumplimiento de los costos presupuestados para los conceptos de Mano de Obra mediante un adecuado análisis, seguimiento y control. Elaborar reportes adecuados para facilitar la gestión eficiente de los recursos de mano de obra de la planta.
---

<b>Principales Actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de las actividades del personal de Timekeeping</li> <li>- Elaboración del Presupuesto anual de mano de obra y gastos de manufactura</li> <li>- Elaboración de proyecciones y correspondientes explicaciones (versus otros periodos y valores presupuestados)</li> <li>- Elaboración del Planning Round</li> <li>- Análisis y elaboración de informes departamentales de mano de obra</li> <li>- Control y supervisión de la información diaria, semanal, mensual o anual que emite el personal a su cargo</li> <li>- Atención a las requisiciones de información que realizan áreas afines de la Planta Pacheco</li> <li>- Elaboración de estudios especiales y confección de schedules para revisiones gerenciales</li> <li>- Lectura e interpretación de las normas de la empresa y vigilar su cumplimiento por parte del personal a su cargo</li> <li>- Reemplazo del coordinador en ausencia de este</li> <li>- Elaboración de Reportes para VWA y VWAG</li> </ul>
--

Formación que requiere el Puesto						
Nivel de Estudio	Idiomas	Básico	Intermedio	Avanzado	Experiencia	
Secundario <input type="radio"/>	- Ingles	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<1 año	<input type="radio"/>
Terciario <input type="radio"/>	- Aleman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 < 3 años	<input type="radio"/>
Universitario <input checked="" type="radio"/>	.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3 < 5 años	<input checked="" type="radio"/>
Post Grado <input type="radio"/>	.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	>5 años	<input type="radio"/>
	.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Microinformàtica	Básico	Intermedio	Avanzado	Especialidad	.....	
- Acces	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	.....	.....	
- Excell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	.....	.....	
- Power Point	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	.....	.....	
- Word	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Otros Conocimientos	.....	
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dominio de tècnicas contables. Conocimiento de procedimientos internos y Leyes Laborales		
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	.....		
Firmas						
Superior		Recursos Humanos			Vigencia	
Gerente Controller - M. O.					01/09/2006	

**Datos del Ocupante del Puesto**

**Título de Puesto** ANALISTA SENIOR DE COSTOS DE MANO DE OBRA

**Area** Controller CIC

**Dirección** FINANZAS

NIP	Apellido y Nombre	Firma
80710952	K. R.	

**Firmas**

Superior	Recursos Humanos	Vigencia
Gerente Controller - M. O.		01/09/2006

**ANEXO II CONTINUACION**

Recursos Humanos

ANEXO 3  
PC 01.3000.04  
REVISION 29/06/06**Descripción del Puesto**

<b>Título de Puesto</b> ANALISTA SENIOR DE GASTOS DE MANUFACTURA	<b>Cantidad de personal a cargo</b>
<b>Puesto superior inmediato</b> SUPERVISOR DE ANÁLISIS DE COSTOS Y ANÁLISIS FINANCIERO	<b>Area</b> Controller CIC
<b>Puesto subordinado inmediato</b> Analista de Costos Empleado de Análisis de Costos	<b>Dirección</b> FINANZAS
<b>Autorizaciones de firma/poderes</b>	

<b>Misión del Puesto</b>
Asegurar el cumplimiento de los costos presupuestados para los conceptos de Gastos de Manufactura mediante un adecuado análisis, seguimiento y control. Elaborar los reportes de Costos de la Calidad y proveer los análisis de las desviaciones para la toma de acciones correctivas.

<b>Principales Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provisión contable de gastos fijos mensuales, previo análisis de los cargos reales contabilizados</li> <li>- Análisis de variantes versus el presupuesto para los Departamentos y Células</li> <li>- Análisis de los gastos de manufactura reales de cada mes</li> <li>- Emisión de los Schedules CC2 y anexos por centro de costos</li> <li>- Elaboración de reportes de costos para Planta Pacheco</li> <li>- Preparación de proyecciones de costos en lo atinente a gastos de manufactura</li> <li>- Análisis, imputación y control de Solicitudes de Compra con cargo a Gastos de Manufactura</li> <li>- Administración de los costos de la calidad</li> <li>- Elaboración de estudios especiales y confección de schedules para revisiones gerenciales</li> <li>- Elaboración del presupuesto anual para gastos de manufactura, administrativos y de lanzamiento</li> <li>- Control y análisis de gastos administrativos y de lanzamiento</li> <li>- Colaboración en tareas de análisis especiales de la sección</li> <li>- Reemplazo del Coordinador en ausencia de este</li> </ul>

<b>Formación que requiere el Puesto</b>						
<b>Nivel de Estudio</b>	<b>Idiomas</b>	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Experiencia</b>	
Secundario <input type="radio"/>	- Ingles	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<1 año	<input type="radio"/>
Terciario <input type="radio"/>	- Aleman	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1< 3 años	<input type="radio"/>
Universitario <input checked="" type="radio"/>	.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3< 5 años	<input checked="" type="radio"/>
Post Grado <input type="radio"/>	.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	> 5 años	<input type="radio"/>
	.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

<b>Microinformàtica</b>	<u>Bàsic</u>	<u>Intermedio</u>	<u>Avanzado</u>	<b>Especialidad</b> .....
- Acces	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	.....
- Excell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	.....
- Power Point	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	.....
- Word	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>Otros Conocimientos</b>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dominio de tècnics contables. Conocimiento de
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	procedimientos internos.

<b>Firmas</b>		
Superior	Recursos Humanos	Vigencia
Gerente Controller - M. O.		01/09/2006

**Datos del Ocupante del Puesto**

**Título de Puesto** ANALISTA SENIOR DE GASTOS DE MANUFACTURA

**Area** Controller CIC

**Dirección** FINANZAS

NIP	Apellido y Nombre	Firma
80711161	B. C.	

**Firmas**

Superior	Recursos Humanos	Vigencia
Gerente Controller - M. O.		01/09/2006

## ANEXO II CONTINUACION

Recursos Humanos

ANEXO 1  
PC 01.3000.04  
REVISION 29/06/06

### Descripción del Puesto

<b>Título de Puesto</b> ANALISTA DE INVENTARIO DE MATERIALES NO PRODUCTIVOS	<b>Cantidad de personal a cargo</b>
<b>Puesto superior inmediato</b> SUPERVISOR DE ANÁLISIS DE COSTOS Y ANÁLISIS FINANCIERO	<b>Area</b> Controller CIC
<b>Puesto subordinado inmediato</b>	<b>Dirección</b> FINANZAS
<b>Autorizaciones de firma/poderes</b>	

<b>Misión del Puesto</b> Asegurar el cumplimiento de las pautas presupuestarias fijadas para los niveles de Inventario mediante un adecuado análisis, seguimiento y control.
---

<b>Principales Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis, verificación e imputación de las Especificaciones de material no productivo</li> <li>- Análisis de las Modificaciones y Cancelaciones de las Especificaciones.</li> <li>- Auditoria de recuentos ciclicos de material productivo</li> <li>- Registración de asientos contables</li> <li>- Análisis, control e imputación contable de las Requisiciones de material no productivo liberado en sistema CEPS</li> <li>- Análisis del inventario no productivo</li> <li>- Análisis, control e imputación de los movimientos de salida de almacén en el sistema de Módulo Financiero</li> <li>. Participación en el inventario físico anual</li> <li>- Colaboración con las tareas especiales de la unidad</li> <li>- Constitución mensual de las provisiones por Material Excesivo / Inactivo según Normas Contables.</li> <li>- Conciliación entre las partidas contables y el stock físico valorizado.</li> <li>- Elaboración de análisis especiales y explicaciones de variantes.</li> </ul>

<b>Formación que requiere el Puesto</b>						
<b>Nivel de Estudio</b>	<b>Idiomas</b>	<u>Básico</u>	<u>Intermedio</u>	<u>Avanzado</u>	<b>Experiencia</b>	
Secundario <input type="radio"/>	- Ingles	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<1 año	<input type="radio"/>
Terciario <input type="radio"/>	- Aleman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1< 3 años	<input checked="" type="radio"/>
Universitario <input checked="" type="radio"/>	.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3< 5 años	<input type="radio"/>
Post Grado <input type="radio"/>	.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	> 5 años	<input type="radio"/>
	.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

<b>Microinformática</b>	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Especialidad</b>
- Acces	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
- Excell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
- Power Point	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
- Word	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
				<b>Otros Conocimientos</b>
				Dominio de técnicas contables. Conocimiento de procedimientos internos.

<b>Firmas</b>		
Superior	Recursos Humanos	Vigencia
Gerente Controller - M. O.		01/09/2006

**Datos del Ocupante del Puesto**

**Título de Puesto** ANALISTA DE INVENTARIO DE MATERIALES NO PRODUCTIVOS

**Area** Controller CIC

**Dirección** FINANZAS

NIP	Apellido y Nombre	Firma
80710702	M. M.	

**Firmas**

Superior	Recursos Humanos	Vigencia
Gerente Controller - M. O.		01/09/2006

**ANEXO II CONTINUACION**

Recursos Humanos

ANEXO 1  
PC 01.3000.04  
REVISION 29/06/06**Descripción del Puesto**

<b>Título de Puesto</b> Analista de cuentas a pagar locales	<b>Cantidad de personal a cargo</b>
<b>Puesto superior inmediato</b> Analista de pagos locales y del exterior	<b>Area</b> Controller CIC
<b>Puesto subordinado inmediato</b>	<b>Dirección</b> Finanzas
<b>Autorizaciones de firma/poderes</b>	
<b>Misión del Puesto</b> - Gestionar, controlar y contabilizar los pagos a proveedores locales.	
<b>Principales Actividades</b>	
<b>Operativas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción y distribución de documentación interna y de proveedores</li> <li>- Emisión de notas a proveedores por devolución de Facturas</li> <li>- Emisión y envío de Notas de Débitos y Notas de Crédito a proveedores.</li> <li>- Recepción de Remitos y clasificación</li> <li>- Armar legajos para pago y seguimiento de Facturas pendientes</li> <li>- Análisis de las condiciones de notas de pedido manuales</li> <li>- Verificación del cumplimiento de las condiciones de todas las facturas ingresadas de acuerdo a nota de pedido</li> <li>- Control de Anticipos a proveedores locales. Desacopio posterior en SAP</li> <li>- Control de vigencia y monto de las notas de pedido</li> <li>- Contabilización de facturas en SAP</li> <li>- Análisis y corrección de ingresos no posteados en SAP / discrepados sistema AP</li> <li>- Verificación del cumplimiento de obras y devolución de pólizas de seguros de caución</li> <li>- Elaboración de la provisión contable de gastos para cierre de mes.</li> <li>- Análisis, contabilización y pago de servicios, impuestos y otros</li> <li>- Relación con todos los sectores solicitantes de notas de pedido y suministros para la resolución de problemas</li> <li>- Análisis de reclamos de proveedores de pagos</li> <li>- Control y contabilización de facturas por servicios logísticos a través del sistema ITS</li> <li>- Control y contabilización de facturas a través del sistema KSRM</li> <li>- Proceso y control formulario de rechazos 236-385</li> <li>- Envío de documentación a digitalizar</li> <li>- Administración y gestión de archivo externo.</li> </ul>	
<b>Analíticas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta, control y valorización de remitos de materiales</li> <li>- Análisis de cuentas individuales de proveedores.</li> <li>- Análisis y resolución de reclamos de proveedores.</li> <li>- Análisis y gestión de reclamos por ajustes por diferencia de cambio</li> </ul>	

**Clientes internos y externos:**

- Tesorería (emisión y reversión de pagos)
- Proveedores (reclamos, conciliación de cuentas individuales)

- Deberá ejercer y asegurar el cabal cumplimiento de las Normas y Condiciones de Seguridad y Salud Ocupacional del área bajo su responsabilidad, preservando las condiciones de seguridad en todo momento siendo responsable legalmente por los incumplimientos conforme a lo indicado en la Legislación pertinente.

**Formación que requiere el Puesto**

<b>Nivel de Estudio</b>	<b>Idiomas</b>	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Experiencia</b>
Secundario <input type="radio"/>	- Ingles <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<1 año <input type="radio"/>
Terciario <input type="radio"/>	- Aleman <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 < 3 años <input checked="" type="radio"/>
Universitario <input checked="" type="radio"/>	..... <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3 < 5 años <input type="radio"/>
Post Grado <input type="radio"/>	..... <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	≥ 5 años <input type="radio"/>
	..... <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

<b>Microinformática</b>	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Especialidad</b>
- Acces	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	.....
- Excell	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	.....
- Power Point	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	.....
- Word	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>Otros Conocimientos</b>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Conocimientos básicos impositivos
				SAP
				.....

**Firmas**

Superior	Recursos Humanos	Vigencia
Gerente Controller -		



## ANEXO III

### ENTREVISTA Y ENCUESTAS DIRIGIDAS A TRABAJADORES DEL AREA DE CONTROLLERS

#### Relevamiento de necesidades formativas actuales en el área bajo estudio.

---

El encabezamiento común a todos los encuestados solo se transcribe una vez; los datos personales volcados han sido omitidos por razones de estricta confidencialidad:

Estimadísimo lector, esta encuesta es muy breve, no le tomará más de 10 minutos llenar.

**Con sus respuestas buscamos orientar la satisfacción de sus necesidades formativas:-** Le rogamos que la complete con lo que le surja apenas leerla, no es necesario ningún esfuerzo adicional.-

#### Encuesta N° 1

##### 1) DATOS FILIATORIOS

- 1) Nombres y apellidos completos: CG
- 2) y lugar de Nacimiento (si conoce la hora inclúyala):
- 3) Estado civil/convivencia: soltera
- 4) Domicilio:
- 5) N° de hijos (incluya nietos si los tiene): sin hijos
- 6) Edad de hijos (y nietos si los tiene): no tengo

##### 2) FORMACION

###### i) Estudios concluidos

Título obtenido	Institución	Año
Secundario Completo	Inst. García Martínez	2004

ii) Estudios Actuales (si los tiene en curso)

Título a obtener	Institución	Año proyectado
Ingeniero en Sistemas	UTN	2018

iii) Formación complementaria

Curso/Formación	Institución/Empresa	Año
Reparación de PC	AES	2005
Secretariado Administrativo	CETCI	2005

**3) EXPERIENCIA LABORAL/PROFESIONAL**

Institución/Empresa	Área desempeño	Año: Inicio/Final	Motivo
Egreso			
Sanat. Del Salvador	Pasantía sistemas	2011/2013	Renuncia
Casa Rayo	Administración	2009/2011	Renuncia
Merco Bus	Ventas	2009	Trabajo temporal
Hotel Amerian	Moza	2007/2008	Renuncia
.....	<b>etc.</b>		

**4) EXPERIENCIA EN LA EMPRESA ACTUAL:**

Empresa	Área desempeño	Año: Inicio/Final	Motivo cambio Área
ATOS	Sistemas	2014	

**5) EXPERIENCIA EN LA EMPRESA ACTUAL:**

Por favor coméntenos las ideas que le hayan surgido de su experiencia (le rogamos al menos rellenar los puntos indicados en cada apartado siguientes)

**¿Cuáles son los principales aportes que entiende ha REALIZADO A LA ACTUAL EMPRESA?**

Además de mi desempeño en el puesto de operaciones, equilibrio la carga de tareas, confecciono instructivos y me interiorizo sobre como es el flujo de la

información, es decir a que área afecta de qué manera y que procesos están relacionados con los mismos.

Considero que es importante el trabajo en conjunto para ampliar mis conocimientos

.....

**¿Cuáles son los principales aportes que entiende, ha RECIBIDO DE LA ACTUAL EMPRESA?**

Se me mejoro un poco mi salario

**Cuáles son LAS HERRAMIENTAS/FORMACION que entiende, necesitaría tener para mejorar su gestión?**

La herramienta más importante es la capacitación. Me gustaría recibir más capacitaciones por parte de la empresa y además me gustaría avanzar más en mi carrera, a veces resulta dificultoso pedir días de estudio ya que solo hay un operador por turno

**¿Qué espera recibir de cada uno de sus responsables directos e indirectos y de la gerencia?**

**DE MIS RESPONSABLES DIRECTOS ESPERO RECIBIR:**

- 1) Reconocimiento
- 2) Solidaridad
- 3) Buen trato

**DE MIS RESPONSABLES INDIRECTOS ESPERO RECIBIR:**

- 1) Buen trato
- 2) Colaboración

**DE LA GERENCIA ESPERO RECIBIR:**

- 1) Buen trato

**EN CASO DE SER INTEGRANTE DE UN EQUIPO ¿Qué espera recibir de sus compañeros?:**

- 1) Colaboración
- 2) Sinceridad

**EN CASO DE SER RESPONSABLE DE UN EQUIPO ¿Qué espera recibir de su equipo?**

- 1) Colaboración
- 2) Buena comunicación
- 3) Responsabilidad

**VACIONES: Si existiesen inquietudes o aportes no considerados antes, díganos por favor lo que estime conveniente:**

.....

.....

.....

**Todo cuanto nos dijo es muy útil,  
!!!!Muchas gracias por su aporte!!!!!!**

## Encuesta N° 2

### 6) DATOS FILIATORIOS

1) Nombres y apellidos completos: M. I.

.....

2) Fecha y lugar de Nacimiento (si conoce la hora inclúyala): 10/04/1992 –  
Córdoba Capital, Córdoba, Argentina

3) Estado civil/convivencia: Soltero (de novio)

4) Domicilio...

5) N° de hijos (incluya nietos si los tiene): ...No tengo

6) Edad de hijos (y nietos si los tiene): .....No tengo

### 7) FORMACION

i) Estudios concluidos

Título obtenido	Institución	Año
.....Bachiller en contabilidad	Instituto el Salvador	.....2009

ii) Estudios Actuales (si los tiene en curso)

Título a obtener	Institución	Año proyectado
Lic. En Administracion	Universidad Siglo 21.....	2016....

iii) Formación complementaria

Curso/Formación	Institución/Empresa	Año
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

### 8) EXPERIENCIA LABORAL/PROFESIONAL

Institución/Empresa Egreso	Área desempeño	Año: Inicio/Final	Motivo
----------------------------	----------------	-------------------	--------

Automotriz Córdoba Finanzas Cuentas a pagar 2015/2016 Fin Pasantía

.....

.....

**9) EXPERIENCIA EN LA EMPRESA ACTUAL:**

Empresa: : Área desempeño Año: Inicio/Final Motivo cambio Área

.....

.....

.....

**10) EXPERIENCIA EN LA EMPRESA ACTUAL:**

Por favor coméntenos las ideas que le hayan surgido de su experiencia (le rogamos al menos rellenar los puntos indicados en cada apartado siguientes)

**¿Cuáles son los principales aportes que entiende ha REALIZADO A LA ACTUAL EMPRESA?**

- 1) Ayudar con la organización del sector.
- 2) Brindar soporte a todos los compañeros.
- 3) .....
- 4) .....

**¿Cuáles son los principales aportes que entiende, ha RECIBIDO DE LA ACTUAL EMPRESA?**

- 1) Formación profesional
- 2) Formación humana
- 3) Experiencia laboral.
- 4) .....

**¿Cuáles son LAS HERRAMIENTAS/FORMACION que entiende, necesitaría tener para mejorar su gestión?**

- 1) Mayor paciencia.
- 2) Cabeza fría para afrontar los problemas diarios.
- 3) .....

**¿Qué espera recibir de cada uno de sus responsables directos e indirectos y de la gerencia?**

**DE MIS RESPONSABLES DIRECTOS ESPERO RECIBIR:**

- 4) Consejos
- 5) Feedback

**DE MIS RESPONSABLES INDIRECTOS ESPERO RECIBIR:**

- 3) Consejos
- 4) Asistencia

**DE LA GERENCIA ESPERO RECIBIR:**

- 2) Reconocimiento
- 3) Feedback

**EN CASO DE SER INTEGRANTE DE UN EQUIPO ¿Qué espera recibir de sus compañeros?:**

- 3) Asistencia
- 4) Buen compañerismo.

**EN CASO DE SER RESPONSABLE DE UN EQUIPO ¿Qué espera recibir de su equipo?**

- 4) Feedback personal y laboral
- 5) Consciencia y consistencia

**OBSERVACIONES: Si existiesen inquietudes o aportes no considerados antes, díganos por favor lo que estime conveniente:**

.....  
.....  
.....

**Todo cuanto nos dijo es muy útil,**

**!!!!Muchas gracias por su aporte!!!!!!**

**Encuesta N° 3**

**11) DATOS FILIATORIOS**

1) Nombres y apellidos completos: S. S.....

.....

2) Fecha y lugar de Nacimiento (si conoce la hora inclúyala): 30/09/1972  
Córdoba.....

3) Estado civil/convivencia: Soltero.....

4) Domicilio: Mza 85 Lote 17 B Chacra del  
Norte.....

5) N° de hijos (incluya nietos si los tiene): 0.....

6) Edad de hijos (y nietos si los tiene):-.....

**12) FORMACION**

## i) Estudios concluidos

Título obtenido Año	Institución
Técnico en Telecomunicaciones 1991	IPET N° 20
Ing. En Sistemas de Información 2001	UTN FRC
Diplomado en Networking y Comunicaciones 2006	UE Siglo 21

## ii) Estudios Actuales (si los tiene en curso)

Título a obtener	Institución	Año proyectado
.....	.....	.....
.....	.....	.....

## iii) Formación complementaria

Curso/Formación	Institución/Empresa	Año
.....	.....	.....

.....

.....

**13) EXPERIENCIA LABORAL/PROFESIONAL**

Institución/Empresa Egreso	Área desempeño	Año: Inicio/Final	Motivo
Gedas Argentina	Operaciones	2005/2006	Venta de empresa
T-Systems Argentina	Operaciones	2007/2008	Cambio puesto
T-Systems Argentina país	Adm. Servidores	2009/2010	Empresa se fue del país
IBM Argentina	Operaciones	2010/2013	Termino contrato

**14) EXPERIENCIA EN LA EMPRESA ACTUAL:**

Empresa: Área	Área desempeño	Año: Inicio/Final	Motivo cambio
Atos Argentina	Adm. Servidores	2014	
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

**15) EXPERIENCIA EN LA EMPRESA ACTUAL:**

Por favor coméntenos las ideas que le hayan surgido de su experiencia (le rogamos al menos rellenar los puntos indicados en cada apartado siguientes)

**¿Cuáles son los principales aportes que entiende ha REALIZADO A LA ACTUAL EMPRESA?**

- 1) Experiencia.....
- 2) Mejora continua.....
- 3) .....
- 4) .....

**¿Cuáles son los principales aportes que entiende, ha RECIBIDO DE LA ACTUAL EMPRESA?**

- 5) Capacitación.....
- 6) .....
- 7) .....

8) .....

**¿Cuáles son LAS HERRAMIENTAS/FORMACION que entiende, necesitaría tener para mejorar su gestión?**

4) E-Learning.....

5) Cursos presenciales.....

6) .....

**¿Qué espera recibir de cada uno de sus responsables directos e indirectos y de la gerencia?**

**DE MIS RESPONSABLES DIRECTOS ESPERO RECIBIR:**

6) Información.....

7) feedback.....

**DE MIS RESPONSABLES INDIRECTOS ESPERO RECIBIR:**

5) Informacion.....

6) Feedback.....

...

**DE LA GERENCIA ESPERO RECIBIR:**

4) Informacion.....

5) Feedback.....

.....

**EN CASO DE SER INTEGRANTE DE UN EQUIPO ¿Qué espera recibir de sus compañeros?:**

5) Informacion.....

6) .....

**EN CASO DE SER RESPONSABLE DE UN EQUIPO ¿Qué espera recibir de su equipo?**

6) .....

7) .....

**OBSERVACIONES: Si existiesen inquietudes o aportes no considerados antes, díganos por favor lo que estime conveniente:**

.....

.....

.....  
**Todo cuanto nos dijo es muy útil,**

**!!!!Muchas gracias por su aporte!!!!!!**

**ENCUESTA PARA CONOCER EL ESTADO DE LA CAPACITACION,**  
**EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE**  
**LA ORGANIZACIÓN BAJO INVESTIGACION.-**

*Las respuestas obtenidas son de absoluto carácter confidencial, anónimas, y tienen un exclusivo fin científico, el que será resguardado bajo responsabilidad profesional de los involucrados.-*

1. El departamento de RRHH, tiene un área específica dedicada a la formación-capacitación?.....**si**
  
2. Esta área de capacitación está integrada por formadores-capacitadores internos en exclusiva? **no. Se toma por lo general gente externa y solo se involucra personal interno en ciertas actividades**
  
3. Eventual ó habitualmente se nutren de aportes de formadores externos?.....**si, la mayor parte de los casos**
  
4. En su caso, cual es el perfil de los capacitadores internos?.....**por lo general gerentes y mando medios involucrados en ciertos programas**
  
5. Cuál es el perfil de los capacitadores externos? ...**dependen de la actividad, y de lo que ofrecen las empresas relacionadas y las características de la capacitación a llevar a cabo. Por lo general, son profesionales en el rubro con comprobada capacidad y experiencia en el área**

6. RELATIVO A CAPACITACIONES QUE SE REALIZAN HABITUALMENTE:

- a. Se realizan capacitaciones previas al ingreso de la cía?.....**solo para operarios, no así para personal indirecto**
  
- b. Una vez integrados a la organización; Que temas son los abordados en capacitaciones?.....**dependen de los requerimientos de las áreas por un lado, y por el otro hay programas de capacitaciones elaborados a nivel de casa matriz que deben impartirse (seguridad e higiene, calidad, etc.)...**
  
- c. Se realizan capacitaciones transversales a toda la organización? ...**si, las solicitadas por casa matriz.**
  
- d. Porque?.....**Porque se deben contar con capacidades en esas áreas macro de las organizaciones**
  
- e. Los destinatarios se eligen indiscriminadamente (todos los integrantes de un equipo), o se hace una preselección de personas integrantes de un equipo que participen especialmente de capacitaciones?...**depende de la naturaleza de la capacitación, se dan ambas situaciones**
  
- f. Con que criterios se hacen estas selecciones/no selecciones: **de acuerdo a las competencias a desarrollar**
  
- g. Se hacen formaciones especialmente destinadas a algún sector en particular?.....**si, en ocasiones las solicitan las áreas. En el caso del desarrollo de mandos medios, se llevan a cabo programas corporativos**

- h. Con que criterios se selecciona el sector/es.....**depende de cada situación, se analizan las oportunidades de mejora existentes y se evalúan las posibilidades de aplicación..**
  - i. A que sectores de la organización se dirigen?.....**a todos**
  - j. Con que objetivos se seleccionan estos temas? .....**dependen por un lado de direcciones de casa matriz y por otro lado por necesidades manifiestas de las áreas.**
  - k. Estos objetivos son predefinidos? ....**sí, siempre**
  - l. Estos objetivos están muy vinculados/ medianamente/poco/nada vinculados, a la estrategia de desarrollo de largo/mediano/corto plazo de la cía.?.**totalmente vinculados**
  - m. Estos objetivos se revisan/reformulan/discuten periódicamente en su vinculación a la estrategia de desarrollo de la cía.? .....**en ocasiones, solo cuando es manifiesto el desvió**
7. Con que periodicidad se realizan las formaciones? .....**dependiendo de los requerimientos, hay aproximadamente 10 capacitaciones pre establecidas en el año y el resto son desarrolladas en base a las necesidades detectadas**
8. Esta periodicidad, si existe, esta predefinida? ....**si..**
9. Como se evalúa el resultado del cumplimiento de los objetivos obtenidos? .....**no hay método formal, solo observaciones y feedback de las áreas**

10. Que seguimiento se realiza de los resultados obtenidos por área específica? O en caso de ser formación transversal, se aplica alguna medición con coeficientes de cumplimiento? .....**solo la asistencia.**
11. Por favor, podría indicarnos cuales?.....**sin datos**
12. En su carácter de Responsable/supervisor/encargado del área, considera adecuada la política formativa/capacitadora de la cía?...**considero que puede ser mejorada.....**
13. Que elementos-formaciones-recursos-personas-ideas-objetivos-acciones, considera que deberían agregarse?.....**más participación interna en las formaciones y mas exigencia en las mismas**

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!!!**

**NOS COMPROMETEMOS A DEVOLVERLE CONCLUSIONES DE SU INTERES !!!**

## **ANEXO IV**

### **ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN AREA DE CONTROLLERS**

Se consideran aquí, datos reales según surgen del Anexo II en el que consta la descripción de cada puesto de trabajo, proporcionados por la compañía, los que se analizan según lo prescribe la modelización ya desmenuzada en el Modelo de “Formador Ocupacional”

**Puesto de Trabajo 1.** Analista Senior de Costos de Mano de Obra: Según Inventario tipológico MBTI: ESTP. Integrante del área de Análisis de Costos que incluye un supervisor y 7 individuos, uno de ellos el entrevistado.-

Ocupado por un varón de 55 años; con instrucción universitaria, nivel intermedio de inglés, nivel intermedio de acces, powerpoint, Word, y avanzado de excell, tiene dominio de técnicas contables y conocimientos de procedimientos internos y leyes laborales, experiencia en su área superior a 15 años.-

Competencia General: Asegurar el cumplimiento de los costos presupuestados para los conceptos de mano de obra mediante un adecuado análisis, seguimiento y control.

#### Unidades de Competencia:

1. Controlar y supervisar información diaria y periodica: semanal, mensual y anual que emite el personal a su cargo.
2. Elaborar reportes adecuados para facilitar la gestión eficiente de los recursos de mano de obra de la planta.

#### Realizaciones Profesionales

- 1.1. Coordinar las actividades del personal de Timekeeping (cronometraje manual o electrónico).
- 1.2. Conocer e Interpretar normas de la empresa y control de cumplimiento de las mismas del personal a su cargo.

1.3. Reemplazar al coordinador en ausencia de este.

2.1. Elaborar el presupuesto anual de mano de obra y gastos de manufactura

2.2. Elaborar proyecciones comparativas con otros periodos y valores presupuestados.

2.3. Elaborar el Planning Round

2.4. Elaborar informes analíticos departamentales de mano de obra.

2.5. Responder a pedidos de requisiciones de áreas afines de planta BA.

2.6. Elaborar estudios especiales y shchedules (horarios, programas, cronograma) para revisiones gerenciales.

2.7. Elaborar reportes para Baires y matriz.-

Criterios de Realización (los describiremos asociados a sus Realizaciones Profesionales)

1.1. Coordinar las actividades del personal de Timekeeping (cronometraje manual o electrónico).

1.1.1. Asignando roles adecuados a cada uno de los miembros del equipo.

1.1.2. Distribuyendo cargas de trabajo coherentemente de acuerdo a conocimientos y capacidades de cada persona.

1.1.3. Estableciendo pautas claras para la realización de las tareas y plazos ajustados a las respectivas cargas de trabajo.

1.1.4. Verificando el cumplimiento, en cuanto a forma y tiempos, de las tareas asignadas.

1.1.5. Analizando periódicamente los resultados obtenidos, y practicando ajustes sobre los métodos empleados, en atención a dotar de mayor eficiencia a los circuitos.

1.1.6. Evaluando sistemáticamente la información recibida, a efectos de resolver problemas que dificulten su obtención, en lo que a recursos humanos, tecnología e insumos utilizados, se refiere.

1.1.7. Anticipando posibles necesidades a plantearse en la organización, y preparando el desempeño de su equipo, para dar respuesta adecuada a tales circunstancias.

- 1.2. Conocer e Interpretar normas de la empresa y control de cumplimiento de las mismas del personal a su cargo.
  - 1.2.1. Transmitiendo en forma clara y oportuna las normas de la empresa entre el personal a su cargo.-
  - 1.2.2. Verificando el cumplimiento, en cuanto a forma y fondo, de las normas en vigencia.
  - 1.2.3. Analizando periódicamente grado de cumplimiento, y practicando ajustes sobre los desvíos detectados.
- 1.3. Reemplazar al coordinador en ausencia de este.
  - 1.3.1. Coordinando las actividades del personal a cargo del coordinador.
  - 1.3.2. Verificando el cumplimiento, en cuanto a forma y tiempos, de las tareas asignadas.
  - 1.3.3. Analizando los resultados obtenidos durante la suplencia, y elevando informe sobre opinión de posibles ajustes sobre los métodos empleados, en atención a dotar de mayor eficiencia a los circuitos.
  - 1.3.4. Evaluando sistemáticamente la información recibida, inherente a temas y requerimientos trasladados del coordinador, a efectos de resolver problemas que dificulten su obtención, en lo que a recursos humanos, tecnología e insumos utilizados, se refiere.
  - 1.3.5. Atendiendo el temario y requerimientos incluido por el coordinador para el periodo de suplencia.-
  - 1.3.6. Informando con precisión sobre las cuestiones de su pertinencia, en atención a un orden de importancia, y urgencia previamente determinados.
  - 1.3.7. Trasladando oportunamente, las novedades y decisiones tomadas durante la gestión del reemplazo del coordinador, en informes parciales y generales de su incumbencia, completa y oportunamente.-
2.
  - 2.1. Elaborar el presupuesto anual de mano de obra y gastos de manufactura
    - 2.1.1. Realizando pruebas de razonabilidad a la información recibida.
    - 2.1.2. Revisando auditorias de calidad.

- 2.1.3. Reformulando la información en los términos necesarios para facilitar la lectura e interpretación del equipo directivo.
- 2.1.4. Requiriendo de asesores internos y/o externos el cumplimiento de las auditorías necesarias para dar fidelidad a los informes preparados.
- 2.2. Elaborar proyecciones comparativas con otros periodos y valores presupuestados.
  - 2.2.1. Contrastando información certificada de auditorías internas y externas con información de periodos anteriores reales y estimados.
  - 2.2.2. Valorando razonabilidad de información obtenida en forma oportuna.
  - 2.2.3. Comprobando selectivamente orígenes de la información contenida en presupuestos.-
  - 2.2.4. Contrastando variables no contenidas en información registrada: efectos inflacionarios, situaciones de riesgo sistemático y asistemático.
  - 2.2.5. Evaluando permanentemente las situaciones de mercado, que permitan avizorar cambios que importen en la actividad de la compañía, anticipando en todo cuanto fuese posible, la toma de decisiones y la implementación de políticas y acciones, en vista a estos cambios.
- 2.3. Elaborar el Planning Round – Conjunto de técnicas para conseguir el máximo aprovechamiento de los medios de producción de que dispone una empresa
  - 2.3.1. Confeccionando cronogramas de turnos en su área.
  - 2.3.2.
  - 2.3.3. Xxxxxxxxxxx
- 2.4. Elaborar informes analíticos departamentales de mano de obra.
  - 2.4.1. Analizando tarjetas de horas de trabajo cumplidas, por departamento.
  - 2.4.2. Analizando informes de insumos y movimientos de inventario, por departamento.
  - 2.4.3. Cotejando selectivamente controles de razonabilidad de costos de mano de obra asignados a cada departamento con parámetros suministrados por departamento de liquidación de sueldos.-

- 2.4.4. Analizando costos directos incurridos por departamento.
- 2.4.5. Cotejando selectivamente controles de razonabilidad de costos de insumos asignados a cada departamento con parámetros suministrados por departamento de Almacén.-
- 2.4.6. Analizando incidencia de costos indirectos asignados a cada departamento.
- 2.5. Responder a pedidos de requisiciones de áreas afines de planta BA.
  - 2.5.1. Atendiendo con exactitud en tiempo y forma a requerimientos según orden de importancia.
- 2.6. Elaborar estudios especiales y shedules (horarios, programas, cronograma) para revisiones gerenciales.
  - 2.6.1. Colaborando en tareas de análisis especiales de la sección.
  - 2.6.2. Emitiendo shedules y anexos por centro de costos
- 2.7. Elaborar reportes para Baires y matriz.-
  - 2.7.1. Realizando pruebas de razonabilidad a la información recibida.
  - 2.7.2. Controlando correcta traducción de idioma de CFC a Central y Matriz.
  - 2.7.3. Reformulando y cotejando cumplimiento de NIC en la formulación necesarias para facilitar la lectura e interpretación de planta Baires, y Matriz.
  - 2.7.4. Requiriendo de asesores internos y/o externos el cumplimiento de las auditorias necesarias para dar fidelidad a los informes preparados.
  - 2.7.5. Incluyendo evaluaciones sobre situaciones de mercado local, que indican probables cambios de impacto en la actividad de la compañía, proponiendo acciones y medidas coherentes en relación a atemperar cambios desfavorables o potenciar los favorables.-

**Puesto de Trabajo 2.** Analista Senior de Gastos de Manufactura: Según Inventario tipológico MBTI: ESTJ. B.C. Integrante del área de Análisis de Costos que incluye un supervisor y 7 individuos, uno de ellos es el entrevistado.-

Ocupado por un varón de 54 años; con instrucción universitaria, nivel intermedio de inglés y alemán, nivel intermedio de power point y Word, avanzado de excell, con dominio de técnicas contables y conocimientos de procedimientos internos, cuenta con experiencia mayor a 5 años.

Competencia General: Asegurar el cumplimiento de los costos presupuestados para los conceptos de Gastos de Manufactura mediante un adecuado análisis, seguimiento y control.

Unidades de Competencia:

1. Elaborar el presupuesto anual de Gastos de Manufactura, administrativos y de lanzamiento.
2. Elaborar reportes de costos de calidad y proveer los análisis de las desviaciones para la toma de acciones correctivas.

Realizaciones Profesionales

- a. 1.1. Administrar los Costos de la Calidad
  - b. 1.2. Analizar Gastos de Manufacturas reales de cada mes.
  - c. 1.3. Controlar y analizar gastos administrativos y de lanzamiento.
  - d. 1.4. Preparar proyecciones de costos en lo atinente a Gastos de Manufacturas
  - e. 1.5. Reemplazar al coordinador en ausencia de este.
- 
- 2.1. Analizar variantes versus presupuesto para los Departamentos y Células
  - 2.2. Elaborar reportes de costos para planta Baires.-
  - 2.3. Elaborar estudios especiales y shedules (horarios, programas, cronograma) para revisiones gerenciales.

Criterios de Realización (los describiremos asociados a sus Realizaciones Profesionales)

- 1.1. Administrar los Costos de la Calidad
  - 1.1.1. Estableciendo estándares de acción en su área
  - 1.1.2. Monitoreando el desempeño actual de su área.
  - 1.1.3. Determinando acciones correctivas donde sean necesarias para el continuo mejoramiento de calidad.
- 1.2. Analizar Gastos de Manufacturas reales de cada mes.
  - 1.2.1. Analizando y controlando imputaciones de solicitudes de compra con cargo a Gastos de Manufactura
  - 1.2.2. Analizando y controlando selectivamente imputaciones del período y de su área con la documentación respaldataria.
  - 1.2.3. Contrastando hechos ocurridos en su área y su correcta registración con cargo a gastos de Manufactura.
  - 1.2.4. Analizando selectivamente grandes gastos y pequeños gastos de su área en el período.-
- 1.3. Controlar y analizar gastos administrativos y de lanzamiento.
  - 1.3.1. Analizando y controlando imputaciones con cargo a Gastos Administrativos y de Lanzamiento.
  - 1.3.2. Analizando y controlando selectivamente imputaciones del período relativas a este rubro con la documentación respaldataria.
- 1.4. Preparar proyecciones de costos en lo atinente a Gastos de Manufacturas
  - 1.4.1. Realizando informes porcentuales comparativos de periodos anteriores.
  - 1.4.2. Contrastando informes de periodos anteriores con cantidades de requerimientos proyectados.-
- 1.5. Reemplazar al coordinador en ausencia de este
  - 1.5.1. Coordinado las actividades del personal a cargo del coordinador.

- 1.5.2. Verificando el cumplimiento, en cuanto a forma y tiempos, de las tareas asignadas.
  - 1.5.3. Analizando los resultados obtenidos durante la suplencia, y elevando informe sobre opinión de posibles ajustes sobre los métodos empleados, en atención a dotar de mayor eficiencia a los circuitos.
  - 1.5.4. Evaluando sistemáticamente la información recibida, inherente a temas y requerimientos trasladados del coordinador, a efectos de resolver problemas que dificulten su obtención, en lo que a recursos humanos, tecnología e insumos utilizados, se refiere.
  - 1.5.5. Atendiendo el temario y requerimientos incluido por el coordinador para el periodo de suplencia.-
  - 1.5.6. Informando con precisión sobre las cuestiones de su pertinencia, en atención a un orden de importancia, y urgencia previamente determinados.
- 
- 1.1. Analizar variantes versus presupuesto para los Departamentos y Células
    - 1.1.1. Cotejando presupuesto con gastos reales por departamentos y células
    - 1.1.2. Detectando y asignando causas de variaciones entre presupuestado y real.-
    - 1.1.3. Informando oportuna y adecuadamente los desvíos detectados.
  - 1.2. Elaborar reportes de costos para planta Baires.-
    - 1.2.1. Realizando pruebas de razonabilidad a la información recibida.
    - 1.2.2. Reformulando y cotejando cumplimiento de NIC en la formulación necesarias para facilitar la lectura e interpretación de planta Baires

- 1.2.3. Requiriendo de asesores internos y/o externos el cumplimiento de las auditorias necesarias para dar fidelidad a los informes preparados.
- 1.2.4. Incluyendo evaluaciones sobre situaciones de mercado local, que indican probables cambios de impacto en la actividad de la compañía, proponiendo acciones y medidas coherentes en relación a atemperar cambios desfavorables o potenciar los favorables.-
- 1.3. Elaborar estudios especiales y shedules (horarios, programas, cronograma) para revisiones gerenciales.
  - 1.3.1. Colaborando en tareas de análisis especiales de la sección.
  - 1.3.2. Emitiendo shedules CC2 y anexos por centro de costos

**Puesto de Trabajo 3.** Analista de Inventario de Materiales no productivos: Según Inventario tipológico MBTI: ISFP. M. M. Integrante del área de Análisis Financiero, Inversiones y Costos de Producción que incluye un supervisor y 7 individuos, uno de ellos es la entrevistada.-

Ocupado por una mujer de 55 años; con instrucción universitaria, nivel intermedio de inglés, nivel intermedio de powerpoint, Word, y excell, nivel básico de acces, tiene dominio de técnicas contables y conocimientos de procedimientos internos y gestiones bancarias, utiliza el sistema SAP para contabilizar, experiencia en su área mayor a 5 años.

#### Competencia General

Asegurar el cumplimiento de las pautas presupuestarias fijadas para los niveles de inventario mediante un adecuado análisis, seguimiento y control.

Unidades de Competencia: funciones parte significativa con valor de empleo

- 1 Auditar Recuentos cíclicos de material productivo
- 2 Elaborar análisis especiales y explicaciones de variantes.

Realizaciones Profesionales: acciones logros y resultados a conseguir

- 1.1. Registrar asientos contables
- 1.2. Conciliar partidas contables con stock físico valorizado
  - 2.1. Confeccionar informes sobre los análisis especiales realizados. Colaborar con tareas especiales de la unidad.
  - 2.2. Realizar análisis de variaciones.

Criterios de Realización: Los planteamos derivados la correspondiente Realización Profesional:

- 1.1. Registrar asientos contables
  - 1.1.1. Analizando, verificando e imputando las especificaciones de material no productivo.
  - 1.1.2. Analizando modificaciones y cancelaciones de las especificaciones.
  - 1.1.3. Analizando, controlando e imputando los movimientos de salida del almacén en el sistema de Módulo Financiero.
  - 1.1.4. Analizando, controlando e imputando contablemente requisiciones de material no productivo liberado en sistema CEPS.
  - 1.1.5. Constituyendo mensualmente provisiones de material excesivo/inactivo según normas contables.
- 1.2. Conciliar partidas contables con stock físico valorizado
  - 1.2.1. Participando del inventario físico anual
  - 1.2.2. Cotejando puntos de corte al momento de cierre de cada período, especialmente en cierres anuales, con documentación respaldataria correspondiente.-
  - 1.2.3. Realizando recuentos periódicos y selectivos de partidas de importancia.
  - 1.2.4. Preparando su propio material a efectos de registrar elementos de interés para Material No productivo

- 1.2.5. Realizando seguimiento de partidas que estando físicamente, en una fecha determinada, no tienen respaldo documental en la empresa.
2.
  - 2.1. Confeccionar informes sobre los análisis especiales realizados.
    - 2.1.1. Colaborando con tareas especiales de la unidad.
  - 2.2. Realizar análisis de variaciones
    - 2.2.1. Detectando y asignando causas de variaciones
    - 2.2.2. Informando en tiempo y forma los desvíos detectados.

**Puesto de trabajo 4.** Analista de cuentas a pagar Locales: Según Inventario tipológico MBTI: ESTJ. Z.D.O. Integrante del área de Contaduría General que incluye un supervisor y nueve individuos, uno de ellos es el entrevistado.-

Ocupado por un varón de 57 años; con instrucción universitaria, nivel intermedio de inglés, nivel intermedio de powerpoint Word y Excel, nivel básico de acces, tiene conocimientos de SAP, e impositivos básicos, experiencia superior a 5 años.-

Este mismo puesto de trabajo, está integrado por dos mujeres, una de ellas de 33 años cuya tipología MBTI es ISFJ; y la otra de 37 años con tipología MBTI: ESFJ. Sobre estas dos personas no tenemos material curricular, por lo que nada podemos decir acerca de su instrucción y formación.-

#### Competencia General

Gestionar, controlar, y contabilizar los pagos a proveedores locales.

Unidades de Competencia: parte significativa del trabajo con valor de empleo

1. Contabilizar facturas en SAP
2. Analizar cuentas individuales de proveedores

Realizaciones profesionales acciones, logros y resultados a demostrar

- 1.1. Verificar cumplimiento de condiciones en notas de pedido con toda factura ingresada
  - 1.2. Armar legajos para pagos y seguimiento de facturas pendientes.
  - 1.3. Controlar y contabilizar facturas a través de sistema KSRM
  - 1.4. Controlar y contabilizar facturas por servicios logísticos a través de sistema ITS.
  - 1.5. Analizar, contabilizar y pagar servicios, impuestos y otros.
  - 1.6. Administrar y Gestionar archivo externo
- 
- 1.1. Conciliar cuentas individuales de proveedores

Criterios de Realización, los redactamos vinculados a las Realizaciones Profesionales.

- 1.1. Verificar cumplimiento de condiciones en notas de pedido con toda factura ingresada.
  - 1.1.1. Receptando y clasificando remitos.
  - 1.1.2. Controlando vigencia y monto de las notas de pedido.
  - 1.1.3. Analizando condiciones de nota de pedidos manuales.
  - 1.1.4. Analizando y corrigiendo ingresos no posteados en SAP/discrepados sistema AP
  - 1.1.5. Relacionándose con, y resolviendo problemas a todos los sectores solicitantes de notas de pedido y suministros.
  - 1.1.6.
- 1.2. Armar legajos para pagos y seguimiento de facturas pendientes.
  - 1.2.1. Controlando, contabilizando y valorizando remitos de materiales
  - 1.2.2. Controlando anticipos otorgados a proveedores locales, con posterior desacopio de SAP
  - 1.2.3. Emitiendo notas a proveedores por devolución de factura
  - 1.2.4. Emitiendo y enviando notas de crédito a proveedores

- 1.2.5. Procesando y controlando formularios de rechazo 236-385
- 1.2.6. Verificando cumplimiento de obras y devolución de pólizas de servicio de caución.
- 1.2.7. Analizando y resolviendo reclamos de pagos de proveedores.
- 1.2.8. Analizando y gestionando reclamos por ajustes en diferencias de cambio.
- 1.3. Analizar, contabilizar y pagar servicios, impuestos y otros.
- 1.4. Administrar y Gestionar archivo externo
  - 1.4.1. Enviando documentación a digitalizar

Analista de Cuentas a Pagar: ISFJ. VM. H. Integrante del área de Contaduría General que incluye un supervisor y nueve individuos, uno de ellos es la entrevistada.-

Ocupado por una mujer de 33 años; con instrucción universitaria, SIN DATOS de otro tipo.-

Analista de cuentas a pagar: ESFJ. S.L. Integrante del área de Contaduría General que incluye un supervisor y nueve individuos, uno de ellos, la entrevistada.-

Ocupado por una mujer de 37 años; con instrucción universitaria? SIN DATOS.-

## ANEXO V

### Test MBTI Aplicado – Resultados Obtenidos

#### INVENTARIO TIPOLOGICO MBTI

(Myers Briggs Type Indicator)

<b>Nombre y Apellidos:</b> R.K.	ANALISTA SENIOR DE COSTOS DE MANO DE OBRA
Edad:	55 años
Sexo:	masculino
Fecha:	18/06/2015

#### Tipo de personalidad



#### Puntajes



Los ESTP son hombres y mujeres de acción. Cuando alguien que tenga esta personalidad se encuentre presente en un sitio, las cosas empiezan a pasar; se encienden las luces, toca la música, empieza la representación. Y una

representación resulta para el ESTP, el emprendedor extraordinario, **el diplomático internacional, el conciliador y el negociador por excelencia.**

Aproximadamente 13% de la población general son de este tipo EXTROVERTIDO, SENSORIAL, INTELECTUAL Y PERCEPTIVO. Si se usara un solo adjetivo para describir a los ESTP, ingenioso sería el más adecuado.

La vida nunca parece aburrida cuando se está al lado de un ESTP. Su estilo atractivo y amistoso tiene un tono dramático que transforma el evento más rutinario y mundano en algo excitante. Los ESTP saben dónde están los mejores restaurantes y el jefe de camareros sabrá cómo se llama. Los ESTP **tienen una capacidad extraordinaria para desenvolverse en el mundo de las actividades sociales**; son afables y corteses. **Pocos como él saben utilizar el mundo exterior para su beneficio.**

Los ESTP tienen un don especial para observar lo que motiva a las persona; son **hipersensibles a las mínimas indicaciones no verbales de la gente, cosa que pasaría inadvertida para muchos otros tipos.** Son genios para usar estas observaciones y “vender” al “cliente”.

La vista del ESTP esta puesta en los ojos del que mira, y todas sus acciones se dirigen al auditorio. Ingeniosos, inteligentes y divertidos, los ESTP parecen tener una cantidad poco corriente de empatía, cuando en realidad no es este el caso; más bien, están tan al tanto de las mínimas señales que proyectan los otros que **se anticipan a cualquier movimiento de postura que estos pueden hacer.**

Los ESTP saben usar la información que adquieren para lograr los fines que se proponen --- aparentemente se arriesgan con nervios de acero a los que otros considerarían un esfuerzo suicida. Otros tipos encuentran esta actitud como algo agotador, pero a los ESTP les excita trabajar al borde del precipicio.

Los ESTP son unos pragmáticos que **no ponen ningún impedimento para lograr el fin que se proponen**; los medios justifican el fin --- lamentablemente, pero necesario. Por regla general, sin embargo, los ESTP **consideran**

**innecesario tener que justificar sus acciones**, y prefieren, en vez, pasar a la siguiente empresa.

Los ESTP se destacan iniciando empresas en las que logran reunir a grupos distintos para negociar un acuerdo. Son capacitados administradores que saben sacar compañías o instituciones con dificultades económicas rápidamente de su situación de pérdidas, y ¡lo hacen con estilo! Saben vender una idea o proyecto de forma que ningún otro tipo lo logra, pero no se preocupan de los detalles de dicho proyecto.

Esta característica a menudo causa que los ESTP no sean apreciados por el extraordinario talento que tienen puesto que la gente se olvida de la contribución inicial y se concentra en los detalles necesarios para llevar a cabo la idea, llegando incluso a criticar los puntos débiles de los ESTP en lugar de apreciar su aportación.

**Pocas organizaciones usan a los ESTP como deberían de hacerlo.** Sin embargo, cuando los ESTP se encargan de un negocio individualmente, no tendrán éxito en su empresa por sus pocos deseos de cuidarse de los detalles necesarios para que se su proyecto salga bien. Los ESTP necesitan que haya alguien que lleve a cabo esos aspectos detallistas de su idea.-

<b>Nombre y Apellidos:</b>	<b>Analista Sr</b>
<b>C.B.:</b>	<b>Gastos de</b>
	<b>Manufactura</b>
<b>Edad:</b>	<b>54 años</b>
<b>Sexo:</b>	<b>Masculino</b>
<b>Fecha:</b>	<b>18/06/2015</b>

### TUS RESULTADOS:

#### Tu tipo de personalidad

<b>E</b> Leve
<b>S</b> Muy Fuerte
<b>T</b> Fuerte
<b>J</b> Fuerte

#### Tus puntajes

Extraversión	<b>E</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>I</b>	Introversión
Sentidos	<b>S</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>N</b>	Intuición
Pensamiento	<b>T</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>F</b>	Sentimiento
Juicio	<b>J</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>P</b>	Percepciones

Los ESTJ están muy en contacto con el ambiente externo. Conocen su comunidad y son normalmente los que le dan fuerza. El mejor adjetivo que describe a los ESTJ sería responsables. Representan cerca del 13% de la población general.

Los ESTJ son excelentes para organizar ordenadamente procedimientos y para detallar reglas y reglamentos. Les gusta que las cosas se hagan correctamente. Tienden a impacientarse con aquellos que no siguen los procedimientos con la suficiente atención a los detalles indicados, por los que tienen más experiencia para que el trabajo se lleve a cabo bien.

A los ESTJ les agrada evaluar a otros y tienden a juzgar la actuación de una persona según sigue los procedimientos normales de una operación. A veces serán algo bruscos con los que no siguen correctamente las reglas. Los ESTJ son realistas, prosaicos y más curiosos acerca de nuevos aparatos y procedimientos que acerca de nuevos principios y teorías.

Los ESTJ son generalmente leales a sus instituciones, trabajo y comunidad y se mantendrán siempre fieles a su cónyuge y padres. Saben cuáles son sus responsabilidades y nunca las ignorarán aunque para ello se requieran grandes sacrificios. Alcanzan puestos de alta responsabilidad en su trabajo, en la comunidad y en sus afiliaciones religiosas. A menudo pertenecen a varias organizaciones cívicas y las apoyan con su presencia continua y su actitud expresiva. Los ESTJ son puntuales y esperan lo mismo de otros.

Los ESTJ no reaccionan muy bien a los puntos de vista de otros ni a sus emociones y tienen la tendencia de llegar a conclusiones demasiado rápido. No muestran mucha paciencia para escuchar atentamente ideas opuestas; son especialmente vulnerables a esta tendencia cuando ocupan puestos de autoridad. Necesitarán mantener una mente abierta para apreciar las ideas y reacciones de aquellas personas que dependen de ellos: sus hijos, su cónyuge y sus empleados.

Los ESTJ se sintonizan de tal modo con las instituciones establecidas y tradicionales con su conducta y actuación que no logran entender que haya gente que desee abandonarlas o cambiarlas radicalmente. Siguen sin dificultades las rutinas del hogar y del trabajo. Les gusta encontrar un sitio para todo y que todo esté en su sitio. Normalmente son pulcros y ordenados tanto en su lugar de empleo como en el de recreo.-

<b>Nombre y Apellidos:</b>	Analista de cuentas a pagar Locales
O.D.Z.	
Edad:	57
Sexo:	Masculino
Fecha:	17/06/2015

## TUS RESULTADOS:

### Tu tipo de personalidad

E Moderado
S Fuerte
T Moderado
J Fuerte

### Tus puntajes

Extraversión	E	15	6	I	Introversión
Sentidos	S	19	7	N	Intuición
Pensamiento	T	16	8	F	Sentimiento
Juicio	J	19	3	P	Percepciones

**O.D.Z.:** Es ESTJ, le caben las mismas características que a C.B., con la diferencia que O.D.Z. es Extrovertido (E) moderadamente, C.B. en cambio lo es solo levemente.

En lo Sensorial (S), C.B. es Muy Fuerte, en tanto O.D.Z. solo es Fuerte en ello.

En lo Reflexivo (T) C.B. es Fuerte, en tanto O.D.Z. solo es moderadamente con esta tipificación.

En cuanto a Juicio (J) C.B. y O.D.Z. son ambos Fuertes siendo esta la única puntuación idéntica entre ambos.-

Ya lo dijimos al explicar la tipología, no existen dos tipos exactamente iguales, podrían existir ciertas similitudes, pero al igual que las huellas dactilares, cada uno es una individualidad inigualable. Este ejemplo es probatorio de tal afirmación.-

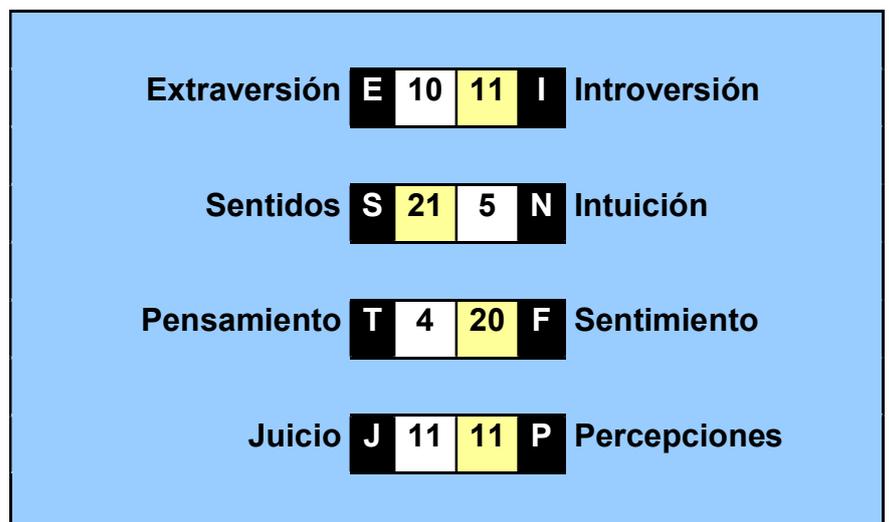
Nombre y Apellidos:	Analista de Inventario de Materiales No Productivos
M.M.	
Edad:	55
Sexo:	Femenino
Fecha de respuestas:	18/06/2015

### TUS RESULTADOS:

#### Tu tipo de personalidad



#### Tus puntajes



Aunque todos los SP, sensoriales perceptivos, son artesanos por naturaleza, no practican su habilidad con la misma devoción a la gracia y al adorno que el ISFP. Por alguna razón u otra el ISFP parece más inclinado a las “bellas artes” que los otros SP, así cuando un director, pintor o bailarín especialmente aparece, él o ella, más frecuentemente que no, posee la personalidad del ISFP. Beethoven, Toscanini, Rembrandt y Nijinsky, como muestra la investigación tipo histórica, fueron claramente ISFP. Pero el temperamento ISFP es muy difícil de observar,

incluso en los grandes artistas, y por eso el ISFP es probablemente el más incomprendido de todos los tipos.

Una circunstancia importante para dicho mal entendimiento es la tendencia que tiene los ISFP a no expresarse directamente sino por medio de la acción. Si encuentran un medio de expresión, algún tipo de arte, entonces expresan su personalidad a través de dicho medio. Si no, no aparece y nadie los conoce, pasando la personalidad totalmente inadvertida. Por supuesto, en aquellos raros casos en que logran una expresión importante, como son los virtuosos, los ISFP se convierten en celebridades, pero su naturaleza queda muy lejos de ser visible. Harpo Marx, un extraordinario actor cómico, puede ser considerado como un prototipo, en su simultánea celebridad e invisibilidad muda.

Cuando se les observa detenidamente, estos relativamente infrecuentes SP (5% de la población son ISFP, comparados con el 15% de ESFP) son tan hedonistas como los otros SP. No tenemos aquí la búsqueda de significado del NF (Intuitivo afectivo), ni la fascinación por la ciencia del NT (intuitivo reflexivo), ni la fascinación por el comercio del SJ (sensorial J). Los ISFP viven vidas epicúreas en el aquí ahora, y con el mayor donaire posible. No planean ni se preparan. Sumersión en su arte no es preparación para algo que harán más tarde; más bien lo experimentan intensamente, en ese momento.

Los ISFP no esperan, porque esperar es ver como el impulso se marchita y muere; quieren y valoran sus impulsos y los ven como el centro de su vida. Ni tampoco los ISFP se dedican a ensayar para mejorar su arte; más bien se sienten atrapados por un imán o torbellino. Así las largas horas de “ensayo” que el virtuoso “da” a su arte, no es ensayo, y no las da; la acción en sí lo hace, y se lo quita del (complaciente) virtuoso. El acto es el dueño del ISFP, no al revés; por lo tanto debemos abandonar la idea de que los ISFP ponen extremo cuidado y planifican con gran atención sus ensayos. Pintan, cantan, hacen piruetas, bailan, corren, patinan, simplemente porque tienen que hacerlo: suben la montaña porque está ahí.-

Como el ISFP siempre se siente aferrado por cualquier acción que experimenta en el momento indicado, más que ensaya con miras puestas en la distancia, no hay duda que notará fatiga, daño o peligro. A menudo no prestan atención a estas circunstancias que acompañan muchas de sus actividades. No es que no las tengan presentes; lo que pasa es que se sumergen de tal forma en su actividad que simplemente pasan inadvertidas. En esto el ISFP es similar a otros SP y diferente a todos los demás.-

Los ISFP, como otros SP, tienen una clase especial de inteligencia. Recordemos, por favor, que la inteligencia en este libro, se define como: la habilidad de hacer bien las cosas bajo circunstancias distintas. Esta categoría particular de inteligencia podría llamarse “concentración artesana”. Este talento se diferencia radicalmente del que poseen los NF, los NT y los SJ (dando por sabido, por supuesto, que ellos también tienen sus propias habilidades únicas e innatas). Esta concentración artesana, de una forma u otra mantiene a los ISFP más en contacto con la realidad. Mientras que el ISTP está más sintonizado con el instrumento, por así decirlo, el ISFP se sintoniza con el color, las líneas, el material, las tonalidades el tacto, el movimiento, la vista y el oído en armonía. Los sentidos del ISFP parecen estar más finamente sintonizados que los de otros. Rembrandt parecía casi probar los colores, tan fina era su discriminación. Toscanini sabía distinguir una nota falsa dentro de las más complejas partituras instrumentales de orquesta. Y las palabras de Hemingway degustaban y olían y tocaban las olas. Esta referencia extrema a lo concreto y específico parece salirle naturalmente al ISFP y la tiene metida “en la medula de su constitución”

### **Ética epicureísta**

Epicuro, afirmó que es bueno todo lo que produce placer, pues el placer, según él, es el principio y el fin de una vida feliz. Pero para que el placer sea real debe ser moderado, controlado y racional.

Epicuro definió el placer como la satisfacción de las necesidades del cuerpo y la tranquilidad del alma. El ser humano está compuesto de cuerpo y alma, y los placeres del alma son superiores a los del cuerpo. En su opinión, la paz interior

puede alcanzarse al reducir las necesidades del cuerpo y acabar con las inquietudes y temores. La ética epicureísta dice que para vivir una vida feliz, es muy importante superar el miedo a la muerte; Epicuro dijo "La muerte no nos concierne, pues mientras existimos, la muerte no está presente y cuando llega la muerte, nosotros ya no existimos"

Para el Epicureísmo, lo malo es todo aquello que le produce dolor al ser humano. Son las cosas que nos hacen o nos afectan en el sentido espiritual y corporal, Epicuro señaló que el placer no tiene que ser necesariamente un placer sexual, sino también algo que nos produzca placer el hacerlo, como: respirar tranquilamente en el campo o tomar helado, pero sobre todo los placeres espirituales como la música de calidad o un buen libro también

El gusto para el epicureísmo no debía conformarse al cuerpo, como preconizaba el hedonismo cirenaico, sino que debía ser también intelectual. Además, para Epicuro la presencia del placer o felicidad era un sinónimo de la ausencia de dolor, o de cualquier tipo de aflicción: el hambre, la tensión sexual, el aburrimiento, etc. Era un equilibrio perfecto entre la mente y el cuerpo que proporcionaba la serenidad o ataraxia.

Según Adolfo Sánchez Vázquez, «el epicúreo alcanza el bien, retirado de la vida social, sin caer en el temor a lo sobrenatural, encontrando en sí mismo, o rodeado de un pequeño círculo de amigos, la tranquilidad de ánimo y la autosuficiencia».

**Nombre y Apellidos:** Analista de Cuentas a Pagar  
Locales

H.V.M.

Edad: 33 años

Sexo: Femenino

Fecha: 19/06/2015

### TUS RESULTADOS:

#### Tu tipo de personalidad

I	Moderado
S	Muy Fuerte
F	Leve
J	Fuerte

#### Tus puntajes

Extraversión	E	4	15	I	Introversión
Sentidos	S	24	2	N	Intuición
Pensamiento	T	10	13	F	Sentimiento
Juicio	J	17	4	P	Percepciones

6 de Los Cada 100 personas son ISFJ. Su deseo primario es servir y atender las necesidades individuales de las personas. Los ISFJ acarrean un sentido de continuidad con los acontecimientos y relaciones del pasado. Valoran altamente las tradiciones y la conservación de los recursos. El ultimo hedonista de todos los tipos, los ISFJ creen que el trabajo es bueno; el ocio se debe ganar.

Los ISFJ trabajan muchas, muchas horas. Cuando empiezan una labor, lo terminaran haciendo todo lo humanamente posible. Valoran y respetan los modos tradicionales de hacer las cosas y de hacerlas bien. Nunca ponen en duda la

eficiencia y efectividad de un procedimiento establecido. Los procedimientos dictados por una manual son ley. Si otros violan o ignoran estos procedimientos de operación tradicionales los ISFJ, se molestan e irritan, aunque no expresen claramente dichas reacciones. Por regla general, dicha **irritación se mantiene internamente** y les **produce fatiga y tensión muscular**.

Los ISFJ son muy dignos de confianza y rara vez se sentirán satisfechos en situaciones de trabajo donde las reglas cambian constantemente. Su necesidad primaria de servir a otros los dirige a ocupaciones tales como el cuidado de enfermos, la enseñanza, trabajos de secretaría, la práctica médica,( especialmente medicina general), trabajos de biblioteca, la administración de empresas a nivel medio. Se relacionan bien con personas que los necesitan; por ejemplo, enfermos, analfabetos, estudiantes y “el jefe”. Se sienten muy satisfechos cuando se cuidan de las necesidades de otro y rinden sus servicios con gentileza y eficacia. Cuando la otra persona no los necesita más, la relación puede que cambie de índole al desinteresarse el ISFJ.

Disfrutan ayudando al oprimido y sabe mejor que ningún otro tipo, ayudar a la gente. Si una situación requiere dicha conducta por su parte, lo harán con el “debido respeto”.

Los ISFJ tienen un extraordinario sentido de la responsabilidad y un talento fuera de lo corriente para ejercer rutinas que requieren procedimientos repetitivos y continuos; por ejemplo, los ISFJ pueden ser extraordinarios secretarios, enfermeros altamente eficientes y maestros dedicados.

La especulación y la teoría no intrigan a los ISFJ quienes dejan los asuntos menos prácticos para otros y se mantienen ellos mismos más pragmáticos y aferrados a la tierra.

Los ISFJ tienden a ser devotos y leales a su jefe e identificarse personalmente más que por medio de la institución. Esperan que otros, incluyendo a su jefe, sigan los procedimientos y se disgustan cuando la gente no se comporta como debería. Los ISFJ a menudo parecen sentirse personalmente responsables de que el personal de una institución o negocio siga las reglas y rutinas establecidas.

A menudo tienen muy presente el nivel social que proporcionan los títulos, el ambiente, los puestos de importancia y saben aprovecharse de esta circunstancia. Tienen muy presente también el valor de los recursos materiales y aborrecen el desaprovechamiento o abuso de estos recursos. Ahorrar, guardar para un futuro imprevisto, prepararse para emergencias, estas son acciones importantes.

Los ISFJ puede que experimenten cierta incomodidad cuando los ponen en un puesto de autoridad sobre otros y tendera a hacerlo todo ellos mismos que insistir que otros hagan su trabajo propio. Como resultado los ISFJ están con frecuencia sobrecargados de trabajo.

<b>Nombre y Apellidos: L.S.</b>	Analista de Cuentas a Pagar Locales
Edad:	37 años
Sexo:	femenino
Fecha:	19/06/2015

### TUS RESULTADOS:

#### Tu tipo de personalidad

**E Moderado**  
**S Fuerte**  
**F Fuerte**  
**J Moderado**

#### Tus puntajes

Extraversión **E 14 7 I** Introversión

Sentidos **S 19 6 N** Intuición

Pensamiento **T 4 19 F** Sentimiento

Juicio **J 14 8 P** Percepciones

Los ESFJ, Los más sociables de todos los tipos, se sienten más enérgicos cuando se relación con la gente. Tienden a idealizar a quienes admiran. La armonía es la clave de este tipo representado en el 13% de la población general.

Los ESFJ son los grandes tutelares de las instituciones establecida tales como el hogar, la escuela, la iglesia y los grupos cívicos.

Donde quiera que se encuentren, fomentaran la armonía y las relaciones armoniosas. Son excelentes anfitriones que recuerdan el nombre de una persona una vez que son presentados. En una reunión social se les observara atendiendo las necesidades de otros, tratando de asegurarse de que estén a gusto y de que

participen en las actividades de la reunión. Los lazos sociales les importan mucho a los ESFJ y su conservación recordara momentos nostálgicos de recuerdos pasados. Los ESFJ desarrollan, apoyan y observan cuidadosamente las tradiciones.

Les duele la indiferencia y necesitan que se les aprecie por lo que son y por la abundancia que ofrecen a otros en la forma de servicios. Tienen muy presentes las apariencias y se toman muy en serio las opiniones de otros en cuanto a las normas sociales se refiere. Los principios de un ESFJ pueden basarse en debería y no debería que expresaran con toda libertad. Son concienzudos y ordenados. Pueden ponerse muy nerviosos cuando se les aísla de la gente.

Para su trabajo los ESFJ se inclinan hacia ocupaciones de servicios. Tienen una personalidad tan abierta que les permite destacarse en ventas y seguramente ganaran premio por ser los representantes que venden más. Suelen tener mayor antigüedad en el departamento de ventas de cualquier organización. Si observamos a un ESFJ como trabaja nos revela como este tipo hace su operación personal: el cliente no compra un producto; compra personal del ESFJ.

Esta misma característica le permite al ESFJ destacarse en la enseñanza, el apostolado, la supervisión, la administración, la dirección técnica de equipos y, en general, puestos en los que trata directamente a las personas. Rara vez causan problemas a sus superiores puesto que obedecen las reglas y los reglamentos y se orientan por el deber y el servicio. Son leales a sus jefes. Los ESFJ atenderán y discutirán los acontecimientos y los problemas de la vida de sus colegas; pero si la conversación trata de abstracciones de filosofía o ciencia, el ESFJ se mostrara inquieto. El análisis de complejidades, por ejemplo, intentar explicar un evento por el análisis de principios, no excita el interés del ESFJ, como ocurre en el caso del NT.

Los consortes ESFJ tienen unos principios que formulan debería y no debería y espera que su familia los siga. Son muy escrupulosos en cuanto a las responsabilidades en el hogar, ordenados en los asuntos domésticos y prefieren que sus ocupantes sea lo mismo. Disfrutan alternando con la gente y ofreciendo

fiestas o pequeñas reuniones con amigos. Los ESFJ quieren que las decisiones familiares se decidan eficiente y rápidamente y que se mantenga un nivel de vida rutinario, ajustándose a un horario que se cumpla religiosamente. No se oponen a ninguna operación rutinaria, respetan los valores tradicionales del hogar, mantienen las promesas del matrimonio y son las personas más comprensivas de todos los tipos. Tienden a depender de sus cónyuges y se casaran para asegurarse un sitio apropiado en su mundo social. Siguen los ritos asociados a como servir buena comida y vinos, disfrutan de las ocasiones festivas, estiman y acumular considerables posesiones materiales. Se toman muy en serio su papel en la comunidad y son sensibles hacia las personas que están en una posición de autoridad con las que se identifican.

Tienen muy presente su estado social y a menudo depende de lo que les dicen personas de influencia para formularse sus propias opiniones y actitudes.

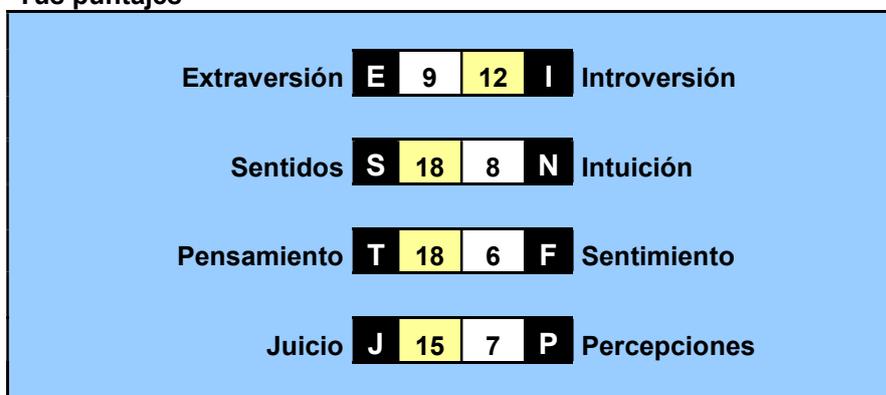
<b>Nombre y Apellidos: C.G.</b>	Analista de Tesorería
Edad:	29 años
Sexo:	Femenino
Fecha:	26/11/2015

### TUS RESULTADOS:

Tu tipo de personalidad



Tus puntajes



Los ISTJ se caracterizan por su decisión en asuntos prácticos. Son los guardias de las instituciones tradicionales. Un adjetivo que los describe justamente es digno de confianza. Representan cerca del 6% de la población general. Cuando dan su palabra, siempre la cumplirán. Se muestran muy inquietos con la idea de nación, estado, institución o familia en peligro de bancarrota.

Esté en casa o en el trabajo, el ISTJ es más bien callado y serio. Los ISTJ son muy perseverantes y fidedignos. La idea de no ratificar un contrato los horroriza.

Cuando dan su palabra, empeñan su honor. Se puede contar con ellos para conservar los recursos de la institución a la que ellos pertenecen y para aportar su punto pragmático de vista. Atienden a sus deberes sin gran pompa, ni bombo y platillos, por lo tanto la dedicación que aportan a su trabajo puede pasar desapercibida o no ser apreciada.

El interés de los ISTJ en poner atención a cada detalle a la justicia, a los procedimientos prácticos, al fluido armonioso de personal y de materiales inclina a este tipo a ocupaciones donde dichas preferencias son útiles. Por ejemplo, los ISTJ son excelentes inspectores de Banca y de Hacienda/Afip, auditores o contadores. También pueden interesarles las inversiones bursátiles, especialmente aquellas acciones de compañías preferidas.

No se entregaran con su propio dinero o con el de otros.

Los ISTJ saben operar con cifras difíciles y detalladas. Trasmiten un mensaje de formalidad y estabilidad, lo cual los hace excelentes supervisores de, por ejemplo, una sección de un hospital, de una biblioteca, o de operaciones mercantiles. Tienen la capacidad de trabajar en pompas fúnebres, de ayudante o investigador legal, maestros de escuelas superiores que se dedican a enseñar estudios mercantiles, economía doméstica, educación física y ciencias físicas serán ISTJ. También lo serán altos oficiales del cuerpo femenino del ejército (Women's Army Corps). A menudo este tipo parece tener hielo en las venas porque la gente no sabe ver en un ISTJ su vulnerabilidad a la crítica.

Los ISTJ tienen paciencia con su trabajo y con los procedimientos que rigen una institución, aunque no tanta con las metas individuales de la gente que trabaja en dicha institución. Los ISTJ procuraran que las materias primas se entreguen cuándo y dónde corresponda hacerlo, el material estará en su lugar apropiado a la hora debida. Y los ISTJ preferirían que así fuera el caso también con las personas.

Otras carreras asociadas:

- Ejecutivos de negocios, administradores, gerentes, oficinistas, contadores y especialistas en finanzas.
- Policías y detectives
- Jueces
- Abogados

- Médicos y dentistas
- Programadores computacionales, analistas de sistemas y especialistas en computación

Se lleva mejor con ESFP Extrovertidos-Sensoriales-Afectivos-Perceptivos y ESTJ Extrovertidos-Sensoriales-Intuitivos – eJecutivos (juicio).-

**Nombre y Apellidos: C.P.**

**Analista de sueldos y jornales**

Edad: 27 años

Sexo: Masculino

Fecha: 26/11/2015

## TUS RESULTADOS:

Tu tipo de personalidad

E	Leve
S	Fuerte
N/A	N/A
N/A	N/A

Tus puntajes

Extraversión	E	13	9	I	Introversión
Sentidos	S	19	8	N	Intuición
Pensamiento	T	24	0	F	Sentimiento
Juicio	J	22	0	P	Percepciones

Los ESTJ están muy en contacto con el ambiente externo. Conocen su comunidad y son normalmente los que le dan fuerza. El mejor adjetivo que describe a los ESTJ sería responsables. Representan cerca del 13% de la población general.

Los ESTJ son excelentes para organizar ordenadamente procedimientos y para detallar reglas y reglamentos. Les gusta que las cosas se hagan correctamente. Tienden a impacientarse con aquellos que no siguen los procedimientos con la suficiente atención a los detalles indicados, por los que tienen más experiencia para que el trabajo se lleve a cabo bien.

A los ESTJ les agrada evaluar a otros y tienden a juzgar la actuación de una persona según sigue los procedimientos normales de una operación. A veces serán algo bruscos con los que no siguen correctamente las reglas. Los ESTJ son realistas, prosaicos y más curiosos acerca de nuevos aparatos y procedimientos que acerca de nuevos principios y teorías.

Los ESTJ son generalmente leales a sus instituciones, trabajo y comunidad y se mantendrán siempre fieles a su cónyuge y padres. Saben cuáles son sus responsabilidades y nunca las ignorarán aunque para ello se requieran grandes sacrificios. Alcanzan puestos de alta responsabilidad en su trabajo, en la comunidad y en sus afiliaciones religiosas. A menudo pertenecen a varias organizaciones cívicas y las apoyan con su presencia continua y su actitud expresiva. Los ESTJ son puntuales y esperan lo mismo de otros.

Los ESTJ no reaccionan muy bien a los puntos de vista de otros ni a sus emociones y tienen la tendencia de llegar a conclusiones demasiado rápido. No muestran mucha paciencia para escuchar atentamente ideas opuestas; son especialmente vulnerables a esta tendencia cuando ocupan puestos de autoridad. Necesitarán mantener una mente abierta para apreciar las ideas y reacciones de aquellas personas que dependen de ellos: sus hijos, su cónyuge y sus empleados.

Los ESTJ se sintonizan de tal modo con las instituciones establecidas y tradicionales con su conducta y actuación que no logran entender que haya gente que desee abandonarlas o cambiarlas radicalmente. Siguen sin dificultades las rutinas del hogar y del trabajo. Les gusta encontrar un sitio para todo y que todo esté en su sitio. Normalmente son pulcros y ordenados tanto en su lugar de empleo como en el de recreo.-

**Nombre y Apellidos:**

**J.P.** Analista de Costos de Manufactura

Edad: 29 años

Sexo: Masculino

Fecha: 26/11/2015

**TUS RESULTADOS:**

**Tu tipo de personalidad**

<b>E</b> Muy Fuerte
<b>N</b> Moderado
<b>T</b> Leve
<b>J</b> Leve

**Tus puntajes**

Extraversión	<b>E</b>	20	1	<b>I</b>	Introversión
Sentidos	<b>S</b>	10	16	<b>N</b>	Intuición
Pensamiento	<b>T</b>	13	11	<b>F</b>	Sentimiento
Juicio	<b>J</b>	12	10	<b>P</b>	Percepciones

Si usáramos una palabra para capturar el estilo del ENTJ, sería comandante. La fuerza y la necesidad básica de los ENTJ es mandar, y desde temprana edad se le observara a cargo de grupos. Este tipo constituye el 5% aproximado de toda la población. Los ENTJ tienen una fuerte necesidad de estructurar dondequiera que estén. Enfocar a la gente hacia metas distantes. Mostraran un sistema de pensamiento altamente empírico, objetivo y extrovertido; si este es el caso, usan la clasificación, la generalización, la recapitulación, la aducción de evidencias y la demostración con facilidad. Se parecen a los ESTJ en su tendencia a establecer planes para una labor, empresa u organización, pero los ENTJ se encaminan más hacia la política y las metas de acción que a los reglamentos y procedimientos. El procedimiento intelectual introvertido (análisis y conservación) de un ENTJ estará menos desarrollado que el proceso intelectual extrovertido, y el líder ENTJ se dirigirá a un ENTP o INTP para que le proporcione este aspecto. Los ENTJ son similares a los INTJ, excepto que el primero pone mayor confianza en su

pensamiento empírico que en su intuición; es el propio sentido intuitivo de coherencia de los ENTJ, sin embargo, el que aumenta y apoya su pensamiento empírico.

Aunque los ENTJ toleran los procedimientos establecidos, los abandonarían si se demuestran indiferentes a la meta que aparentemente sirven. Los ENTJ rechazan especialmente la ineptitud y se ponen muy nerviosos cuando se repiten errores. El ENTJ debe tener siempre una razón para hacer algo. Los sentimientos de la gente no son suficientes. Más que ningún otro tipo, el ENTJ desea visualizar (y generalmente tiene la habilidad de hacerlo) hacia dónde se encamina la organización y parece saber comunicar esa visión a otros. Son los organizadores naturales de una entidad y no pueden no dirigir. Se encuentran al frente de una organización y a veces no entienden como esto ha sucedido. Cuando son administradores, los ENTJ organizan sus unidades siguiendo un sistema que funcione sin trabas, planificando con objetivos a corto y largo plazo. Buscan y saben encontrar eficiencia y eficacia en su personal. Prefieren tomar decisiones basadas en información impersonal, desean trabajar partiendo de planes bien concebidos, prefieren usar operaciones proyectadas, y prefieren que otros hagan lo mismo. Los ENTJ apoyarán la política de una organización y esperan que otros la sigan.

Los ENTJ alcanzan puestos de responsabilidad y se destacan como ejecutivos. No se cansan en su dedicación al trabajo y saben poner de lado otras áreas de su vida para satisfacer esa dedicación. Sabrán reducir la ineficacia, la ineffectividad y la confusión sin sentido, despidiendo a empleados que muestren tales deficiencias. Los ENTJ trabajan en organizaciones estructuradas de cualquier tipo, tienden a estar a cargo administrativamente y alcanzan puestos de responsabilidad, sea en el ejército, en el mundo de los negocios, en el sistema educativo o en el gobierno.

Los ENTJ se hacen cargo de la casa. Cuando está presente un ENTJ, no habrá duda de quién manda. Como su trabajo es tan importante, sin embargo permanecerán alejados de la casa, especialmente si es un ENTJ varón. Sea hombre o mujer, el ENTJ espera mucho de su cónyuge; quienes deberán tener

una personalidad fuerte, una autonomía bien desarrollada, muchos y variados intereses y una autoestima sana. El hombre ENTJ no verá con muy buenos ojos a una mujer profesional ya que aquel considera su casa y su familia como parte de su fondo profesional, un recurso y un complemento para su propio desarrollo profesional.

**Nombre y Apellidos: N.F.**

**Analista de contaduría de Costos**

Edad: 33

Sexo: F

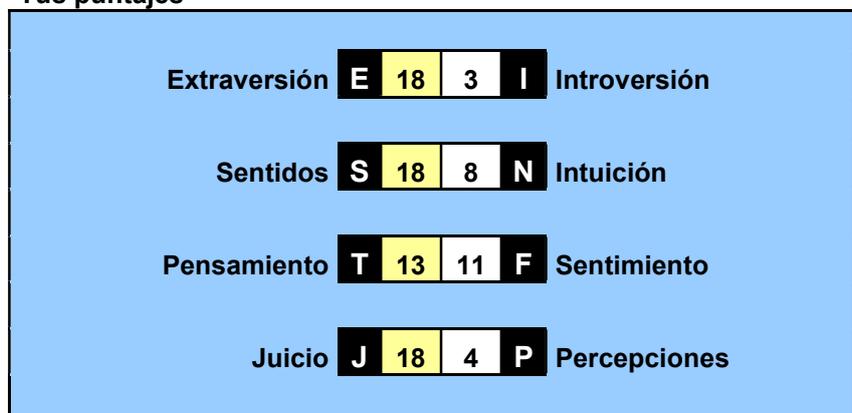
Fecha: 26/11/2015

### TUS RESULTADOS:

Tu tipo de personalidad



Tus puntajes



Los ESTJ están muy en contacto con el ambiente externo. Conocen su comunidad y son normalmente los que le dan fuerza. El mejor adjetivo que describe a los ESTJ sería responsables. Representan cerca del 13% de la población general.

Los ESTJ son excelentes para organizar ordenadamente procedimientos y para detallar reglas y reglamentos. Les gusta que las cosas se hagan correctamente. Tienden a impacientarse con aquellos que no siguen los procedimientos con la suficiente atención a los detalles indicados, por los que tienen más experiencia para que el trabajo se lleve a cabo bien.

A los ESTJ les agrada evaluar a otros y tienden a juzgar la actuación de una persona según sigue los procedimientos normales de una operación. A veces serán algo bruscos con los que no siguen correctamente las reglas. Los ESTJ son

realistas, prosaicos y más curiosos acerca de nuevos aparatos y procedimientos que acerca de nuevos principios y teorías.

Los ESTJ son generalmente leales a sus instituciones, trabajo y comunidad y se mantendrán siempre fieles a su cónyuge y padres. Saben cuáles son sus responsabilidades y nunca las ignoraran aunque para ello se requieran grandes sacrificios. Alcanzan puestos de alta responsabilidad en su trabajo, en la comunidad y en sus afiliaciones religiosas. A menudo pertenecen a varias organizaciones cívicas y las apoyan con su presencia continua y su actitud expresiva. Los ESTJ son puntuales y esperan lo mismo de otros.

Los ESTJ no reaccionan muy bien a los puntos de vista de otros ni a sus emociones y tienen la tendencia de llegar a conclusiones demasiado rápido. No muestran mucha paciencia para escuchar atentamente ideas opuestas; son especialmente vulnerables a esta tendencia cuando ocupan puestos de autoridad. Necesitaran mantener una mente abierta para apreciar las ideas y reacciones de aquellas personas que dependen de ellos: sus hijos, su cónyuge y sus empleados.

Los ESTJ se sintonizan de tal modo con las instituciones establecidas y tradicionales con su conducta y actuación que no logran entender que haya gente que desee abandonarlas o cambiarlas radicalmente. Siguen sin dificultades las rutinas del hogar y del trabajo. Les gusta encontrar un sitio para todo y que todo esté en su sitio. Normalmente son pulcros y ordenados tanto en su lugar de empleo como en el de recreo.-

**Nombre y Apellidos:**

s.s.

Edad:

43

Sexo:

Masculino

Fecha:

03/12/2015

**Analista de Inventario y Costos Variables**

**TUS RESULTADOS:**

**Tu tipo de personalidad**

**E** Muy Fuerte  
**S** Muy Fuerte  
**T** Leve  
**J** Moderado

**Tus puntajes**

Extraversión **E** 20 **I** 1 Introversión  
Sentidos **S** 24 **N** 1 Intuición  
Pensamiento **T** 12 **F** 10 Sentimiento  
Juicio **J** 15 **P** 7 Percepciones

Los ESTJ están muy en contacto con el ambiente externo. Conocen su comunidad y son normalmente los que le dan fuerza. El mejor adjetivo que describe a los ESTJ sería responsables. Representan cerca del 13% de la población general.

Los ESTJ son excelentes para organizar ordenadamente procedimientos y para detallar reglas y reglamentos. Les gusta que las cosas se hagan correctamente. Tienden a impacientarse con aquellos que no siguen los procedimientos con la suficiente atención a los detalles indicados, por los que tienen más experiencia para que el trabajo se lleve a cabo bien.

A los ESTJ les agrada evaluar a otros y tienden a juzgar la actuación de una persona según sigue los procedimientos normales de una operación. A veces serán algo bruscos con los que no siguen correctamente las reglas. Los ESTJ son realistas, prosaicos y más curiosos acerca de nuevos aparatos y procedimientos que acerca de nuevos principios y teorías.

Los ESTJ son generalmente leales a sus instituciones, trabajo y comunidad y se mantendrán siempre fieles a su cónyuge y padres. Saben cuáles son sus responsabilidades y nunca las ignorarán aunque para ello se requieran grandes sacrificios. Alcanzan puestos de alta responsabilidad en su trabajo, en la comunidad y en sus afiliaciones religiosas. A menudo pertenecen a varias organizaciones cívicas y las apoyan con su presencia continua y su actitud expresiva. Los ESTJ son puntuales y esperan lo mismo de otros.

Los ESTJ no reaccionan muy bien a los puntos de vista de otros ni a sus emociones y tienen la tendencia de llegar a conclusiones demasiado rápido. No muestran mucha paciencia para escuchar atentamente ideas opuestas; son especialmente vulnerables a esta tendencia cuando ocupan puestos de autoridad. Necesitarán mantener una mente abierta para apreciar las ideas y reacciones de aquellas personas que dependen de ellos: sus hijos, su cónyuge y sus empleados.

Los ESTJ se sintonizan de tal modo con las instituciones establecidas y tradicionales con su conducta y actuación que no logran entender que haya gente que desee abandonarlas o cambiarlas radicalmente. Siguen sin dificultades las rutinas del hogar y del trabajo. Les gusta encontrar un sitio para todo y que todo esté en su sitio. Normalmente son pulcros y ordenados tanto en su lugar de empleo como en el de recreo.-

**Nombre y Apellidos:**

Analista de Servicios

M.I.

Edad: 23

Sexo: Masculino

Fecha: 30/11/2015

**TUS RESULTADOS:**

**Tu tipo de personalidad**

I Leve  
S Fuerte  
F Moderado  
J Moderado

**Tus puntajes**

Extraversión E 9 12 I Introversión  
Sentidos S 18 8 N Intuición  
Pensamiento T 9 15 F Sentimiento  
Juicio J 15 7 P Percepciones

Los ISFJ trabajan muchas, muchas horas. Cuando empiezan una labor, lo terminaran haciendo todo lo humanamente posible. Valoran y respetan los modos tradicionales de hacer las cosas y de hacerlas bien. Nunca ponen en duda la eficiencia y efectividad de un procedimiento establecido. Los procedimientos dictados por una manual son ley. Si otros violan o ignoran estos procedimientos de operación tradicionales los ISFJ, se molestan e irritan, aunque no expresen claramente dichas reacciones. Por regla general, dicha **irritación se mantiene internamente** y les **produce fatiga y tensión muscular**.

Los ISFJ son muy dignos de confianza y rara vez se sentirán satisfechos en situaciones de trabajo donde las reglas cambian constantemente. Su necesidad primaria de servir a otros los dirige a ocupaciones tales como el cuidado de enfermos, la enseñanza, trabajos de secretaría, la práctica médica,( especialmente medicina general), trabajos de biblioteca, la administración de empresas a nivel medio. Se relacionan bien con personas que los necesitan; por

ejemplo, enfermos, analfabetos, estudiantes y “el jefe”. Se sienten muy satisfechos cuando se cuidan de las necesidades de otro y rinden sus servicios con gentileza y eficacia. Cuando la otra persona no los necesita más, la relación puede que cambie de índole al desinteresarse el ISFJ.

Disfrutan ayudando al oprimido y sabe mejor que ningún otro tipo, ayudar a la gente. Si una situación requiere dicha conducta por su parte, lo harán con el “debido respeto”.

Los ISFJ tienen un extraordinario sentido de la responsabilidad y un talento fuera de lo corriente para ejercer rutinas que requieren procedimientos repetitivos y continuos; por ejemplo, los ISFJ pueden ser extraordinarios secretarios, enfermeros altamente eficientes y maestros dedicados.

La especulación y la teoría no intrigan a los ISFJ quienes dejan los asuntos menos prácticos para otros y se mantienen ellos mismos más pragmáticos y aferrados a la tierra.

Los ISFJ tienden a ser devotos y leales a su jefe e identificarse personalmente más que por medio de la institución. Esperan que otros, incluyendo a su jefe, sigan los procedimientos y se disgustan cuando la gente no se comporta como debería. Los ISFJ a menudo parecen sentirse personalmente responsables de que el personal de una institución o negocio siga las reglas y rutinas establecidas. A menudo tienen muy presente el nivel social que proporcionan los títulos, el ambiente, los puestos de importancia y saben aprovecharse de esta circunstancia. Tienen muy presente también el valor de los recursos materiales y aborrecen el desaprovechamiento o abuso de estos recursos. Ahorrar, guardar para un futuro imprevisto, prepararse para emergencias, estas son acciones importantes.

Los ISFJ puede que experimenten cierta incomodidad cuando los ponen en un puesto de autoridad sobre otros y tendera a hacerlo todo ellos mismos que insistir que otros hagan su trabajo propio. Como resultado los ISFJ están con frecuencia sobrecargados de trabajo.

## ANEXO VI

### GUÍA DE TRABAJO AUTÓNOMO

TEMA \_\_\_\_\_ → Guía de Dupont para negociaciones complejas

OBJETIVOS \_\_\_\_\_ → Distinguir los momentos secuenciados de la Guía de Dupont para negociaciones complejas, con precisión, en un tiempo máximo de 45 minutos.

MOTIVACIÓN \_\_\_\_\_ → Tal vez ustedes ya conozcan esta historia, es necesaria para ilustrar nuestro tema, así que la relataremos nuevamente: Dos hermanos se disputaban una naranja, por lo que esgrimieron sus mejores argumentos ante el otro, para conseguir la fruta, y al mismo tiempo no dañar la relación de hermandad, que ambos deseaban preservar.

El acuerdo al que llegaron fue que cada uno de ellos se quedaría con la mitad. Parecía ser el mejor acuerdo posible: justo, evitaba que se dañara la relación, etc. Sin embargo una vez concertado el acuerdo, a satisfacción de ambos, cada uno utilizó su parte de la naranja, y para sorpresa de ambos, uno exprimió su mitad y se tomó el zumo, el otro rallo la cáscara de su mitad y la usó para hacer un pastel. La negociación siempre depara sorpresas, porque es más que

una simple técnica. Es a la vez juego y arte de imaginar lo imposible, o como generar soluciones que dieran lo máximo a cada uno. La idea es que mediante este trabajo se abra usted, a enfoques que podrían llevarlo a quedarse con toda la naranja, sin dañar a su contraparte.

## ACTIVIDADES



1. Revise el documento “Guía para negociaciones complejas de Dupont”.
2. Diferencie sus momentos principales.
3. Seleccione las palabras que considere clave en cada uno de los momentos.
4. Arme al menos 4 frases con sus palabras claves, que guarden relación con lo que leyó en el documento.
5. Prepare preguntas necesarias para agregar en cada uno de los momentos reconocidos.
6. De una secuencia lógica a las preguntas elaboradas.
7. Vuelva sobre la disputa de la naranja, y reflexione sobre las causas que motivaron el acuerdo; escriba al menos tres.
8. Señale una, o las que en su opinión, serían alternativas que mejorarían la satisfacción de las partes.
9. Enumere y defina al menos tres razones relevantes a sus ojos, para la utilización de esta técnica.

BIBLIOGRAFÍA Dupont, C. (1994) *La négociation, conduite, théorie, applications*. Dalloz

## **ANEXO VII**

### **PRUEBAS EVALUATIVAS DE AMBITO COGNOSCITIVO**

#### **SELECCIÓN**

##### **Verdadero o Falso**

1. Según la guía para negociaciones complejas de Dupont, los momentos de la negociación son cuatro.  V  F
2. Según la Guía de Dupont, elaborar una carpeta para el negociador es un trabajo superfluo.  V  F

##### **Correspondencia. Asociación**

1. Escriba la capital para cada país que se lee en la columna I:

###### COLUMNA I

1. España
2. Brasil
3. Alemania
4. Francia

###### COLUMNA II

- a. Berlín
- b. Buenos Aires
- c. Lima
- d. Madrid
- e. Paris
- f. San Pablo
- g. Viena

**2.** Coloque a la derecha el nombre del autor de las obras que se detallan en la columna I

**COLUMNA I**

1. 20 poemas de amor y una canción desesperada
2. El capital
3. Palabras para adolescentes
4. Yerma

**COLUMNA II**

- a. Alejandro Casona
- b. Federico García Lorca
- c. Françoise Dolto
- d. Jorge Semprún
- e. Karl Marx
- f. Miguel Hernández
- g. Pablo Neruda

**Selección Múltiple**

En las siguientes preguntas elija la mejor respuesta posible:

- 1.** En una situación de negociación, para ser más eficiente, es necesario conocer:
  - a) A la contraparte.
  - b) Al propio equipo.
  - c) A todos los participantes.
  
- 2.** Para maximizar los beneficios de una organización es imprescindible:
  - a) Que la estrategia diseñada, apoye los objetivos.
  - b) Que los administradores conduzcan con coherencia.
  - c) Que los directivos acuerden con los objetivos.