



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Análisis del liderazgo y habilidades como factor de influencia en el personal de una clínica de medicina familiar y especialidades

Claudia Maricela Ramírez Villegas¹

*Werner Horacio Varela Castro**

*Maria de los Angeles Briceño Santacruz**

Resumen

En una Clínica de Medicina Familiar y Especialidades se percibe un ambiente laboral tenso, se observa apatía, falta de trabajo en equipo, falta de liderazgo y compromiso por parte de los directivos y trabajadores de la Unidad. El objetivo de investigación es identificar los estados de ánimo existentes en el personal operativo y administrativo para mejorar la atención al derechohabiente y clima organizacional. Por lo cual se revisó la literatura pertinente, se elaboró y aplico un instrumento, cuyos resultados indican que la Actitud-competitividad de los subordinados como respuesta al actuar de los jefes están acuerdo que propicien un clima laboral estimulante, satisfactorio y armónico, ya que en su opinión los directivos toman buenas decisiones: Asignan actividades equitativamente, solucionan diferencias de opinión entre el personal y delegan actividades donde las habilidades directivas, los tipos de liderazgo y el ambiente laboral influyen en las actitudes hacia el trabajo de los subordinados.

Palabras clave: Liderazgo, habilidades directivas, medio ambiente laboral y satisfacción laboral.

Abstract

A tense work environment is perceived in a Family Medicine and Specialties Clinic, apathy, lack of teamwork, lack of leadership and commitment on the part of managers and workers of the Unit are observed. The objective of research is to identify the moods in the operational and administrative staff to improve attention to the rightful and organizational climate. Therefore, the relevant literature was reviewed, an instrument was developed and applied, the results of which indicate that the attitude-competitiveness of the subordinates in response to the actions of the bosses agree that they foster a stimulating, satisfactory and harmonious working environment, since in In their opinion, managers make good decisions: They assign activities equitably, solve differences of opinion among staff and delegate activities where managerial skills, types of leadership and the work environment influence attitudes towards the work of subordinates.

Keywords: Leadership, managerial skills, works environment and job satisfaction.

¹ Universidad Autónoma de Coahuila Unidad Torreón

Introducción

Hoy en día el factor humano juega un papel muy importante en las Instituciones, ya que sin él no habría forma de lograr el desarrollo de las mismas ni de alcanzar objetivos. Actualmente en la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q en Torreón, Coahuila, se percibe un ambiente laboral tenso, se observa apatía, falta de trabajo en equipo, falta de liderazgo y compromiso por parte de los Directivos y trabajadores de la Unidad. Debido a estos factores que se detectaron a través de la observación directa, se hace necesario realizar un diagnóstico inicial para determinar la causa raíz del problema y poder dar una explicación, con la finalidad de mejorar la atención al derechohabiente con los servicios otorgados y permanecer en un clima organizacional estable. El presente proyecto surge de la necesidad de conocer cómo influye el comportamiento humano de los directivos en el comportamiento organizacional, la importancia de sus habilidades directivas, el estilo de liderazgo que se maneja y la relación existente con el personal operativo y administrativo de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades, esta clínica es una organización gubernamental de México que administra parte del cuidado de la salud y seguridad social, ofrece asistencia en casos de invalidez, vejez, riesgos de trabajo y la muerte, se encarga de brindar beneficios sociales para los trabajadores del gobierno federal. Como toda institución gubernamental se requiere de mayor atención para poder subsanar los problemas que se presentan, buscando mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores con los directivos e implementando una cultura de satisfacción laboral, que permita la mejora continua en la Unidad. El rumbo organizacional que tomará a partir del aspecto administrativo y psicosocial, con el principal interés de motivar al personal a través de un liderazgo efectivo, utilizar las nuevas tendencias administrativas, ejercer una administración que permita mejorar las condiciones laborales, enfocándose en cubrir las necesidades laborales de cada empleado, buscando el crecimiento profesional que los lleve a integrarse a un verdadero equipo de trabajo y que permita obtener una satisfacción laboral que se vea reflejado en ellos y los derechohabientes. Así mismo esto nos remite a cuestionar si realmente las habilidades directivas implementadas por los directivos de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades están fortaleciendo los estilos de liderazgo para mejorar el clima laboral y asimismo buscar una estrategia que permita evaluar y dar seguimiento, con la finalidad de mejorar en las áreas de oportunidad.

Revisión de la literatura

En un contexto donde se busca establecer las relaciones entre las habilidades directivas de liderazgo y su influencia en la productividad y competitividad del personal subordinado, existen una serie de artículos publicados que buscan explicar dicha relación y plantean entre otras cosas que el

rendimiento de los grupos de trabajo depende de una combinación acertada entre el modo de interactuar del líder con sus subordinados y las condiciones de trabajo medioambientales en las que se puede ejercer influencia y control en que cada uno de ellos. Un ejemplo de esta problemática inicialmente sería el artículo que muestra cómo se obtiene una reducción de los tiempos de espera de admisión, como el efecto de un programa basado en el liderazgo (Patel, Combs y Vinson, 2014) donde describen que los tiempos de espera de ingreso prolongados en el servicio de urgencias para pacientes que requieren hospitalización conducen a un aumento del tiempo pendiente cama en el servicio de urgencias, una causa significativa de saturación en el servicio de urgencias. Esto se asocia con la disminución de calidad en la atención, mayor morbilidad y mortalidad, menor satisfacción del paciente, incremento en los costes de la atención, desvío de ambulancias y mayor número de pacientes que se van de alta voluntaria sin ser atendidos. El objetivo de la investigación anterior fue valorar el efecto de un programa de liderazgo para acelerar los ingresos hospitalarios desde el servicio de urgencias, para lo cual entre 2006 y 2011 un equipo de líderes de un hospital comunitario implementó un programa para reducir los tiempos de espera de ingreso. Usaron un sistema computarizado de amplio seguimiento hospitalario para monitorizar el estado de camas de urgencias y del paciente ingresado. La dirección intervino activamente a tiempo real contactando con el personal cuando ocurrieron retrasos con el fin de acelerar soluciones inmediatas y alcanzar el objetivo de los 60 minutos. Se cuantificaron también el tiempo de estancia, la satisfacción del paciente, el porcentaje de pacientes que se fue de alta sin ser atendido y las horas con activación del desvío de ambulancias, de este estudio se obtuvieron como resultados que el programa de liderazgo para reducir los tiempos de espera de ingreso y los tiempos pendientes de cama resultó en un incremento significativo en el porcentaje de pacientes ingresados en el hospital en los primeros 60 minutos y en un descenso significativo en el tiempo pendiente de cama. Los beneficios adicionales incluyeron un descenso en el tiempo de estancia en el servicio de urgencias, en el porcentaje de pacientes que se van de alta sin ser atendidos con un incremento en la satisfacción del paciente. Por lo que es importante revisar las relaciones existentes entre los líderes y los subordinados. En este sentido encontramos que Niemeyer y Cavazotte (2016), analizaron la influencia del liderazgo ético sobre la relación líder-seguidor y sus consecuencias para el rendimiento individual, compromiso de trabajo y objetivos de la ciudadanía organizacional en una empresa multinacional de telecomunicaciones, realizan este análisis porque en su opinión las relaciones entre la ética en el liderazgo, y las consecuencias positivas en contextos de trabajo, su asociación con el rendimiento y actitudes relevantes en el entorno empresarial, tales como el compromiso con objetivos, todavía no se habían demostrado empíricamente. Así mismo, encontraron resultados que corroboran las declaraciones sobre los beneficios del liderazgo ético, al observar una asociación entre la ética del

líder, la calidad de la relación establecida con sus subordinados y el rendimiento en el trabajo y concluyen que hay evidencia de que la ética en la actuación de los líderes parece tener implicaciones positivas en la productividad en el trabajo, a través de la construcción de una mejor relación con los subordinados. Por su parte Espinoza-Parra, Molero y Fuster-Ruizdeapodaca (2015), estudiaron la relación del liderazgo transformacional con la satisfacción laboral, y analizaron el papel mediador de la identificación con el grupo y el work engagement dentro del proceso de formación policial en una institución de carácter militar. Donde se consideró como líderes a los oficiales y suboficiales que ocupaban el cargo de Instructores y a los jóvenes en proceso de formación policial, se los considero como los seguidores. A nivel descriptivo se demostró que todas las variables incluidas se relacionan entre sí de manera significativa y positiva. A través de un modelo de ecuaciones estructurales se comprobó que tanto el work engagement como la identificación con el grupo ejercían un papel mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Por último el Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard en el artículo publicado por Vicente (2014) propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.

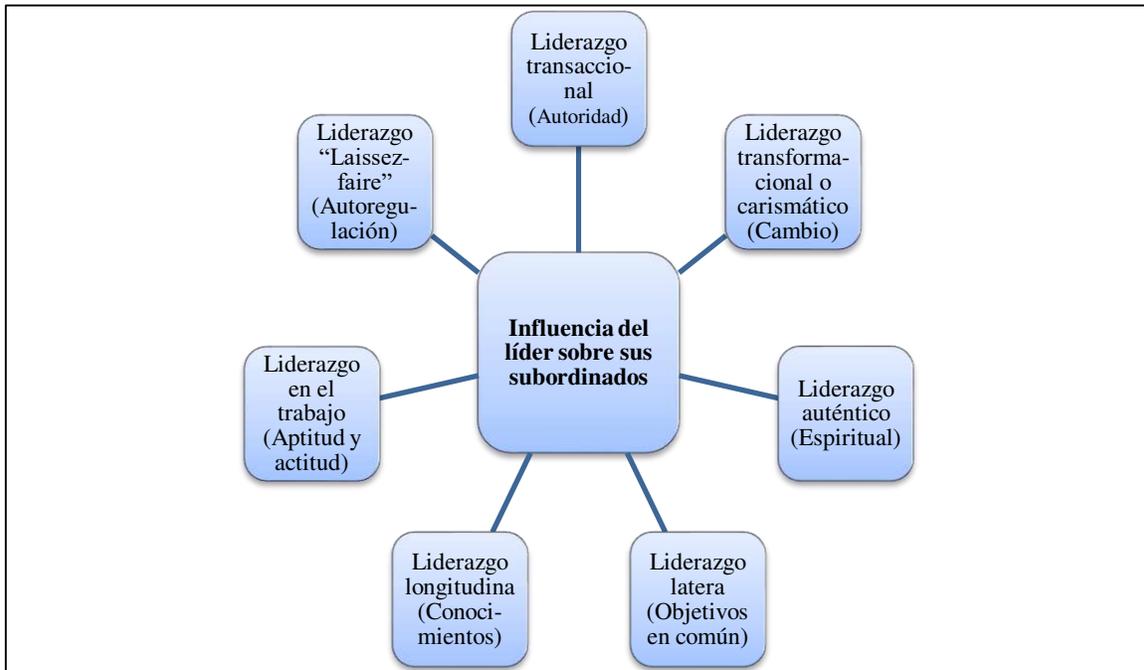
Características que definen al líder. Liderazgo se definen como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente (Definición.DE, 2019). La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo. De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia, es decir, sus seguidores. En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales. Con referencia a lo anterior es útil saber las diferencias entre un jefe y un líder, Vaivasuata, (2014) describe que a los líderes, el poder se lo da la gente o sus seguidores, mientras que los jefes imponen su autoridad; independientemente de las preferencias del grupo que dirige. Los jefes dan órdenes, los líderes inspiran y dan ejemplos a seguir. Un líder es más eficaz que un jefe. Los jefes no son los

encargados de velar por el bienestar de las personas, pero los líderes toman en cuenta el bienestar de sus seguidores. En este mismo orden y dirección (Vaivasuata, 2014) nos menciona la Tipología de liderazgo y características, sus clasificaciones más frecuentes son según la formalidad en su elección: Liderazgo formal: preestablecido por la organización y liderazgo informal: emergente en el grupo. Según la relación entre el líder y sus seguidores, liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás. Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado. Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir. Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo. Liderazgo paternalista: no tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo. Liderazgo liberal (*laissez faire*): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan. Las características de líderes que aplican este estilo: prefieren normas claras, se mantienen en el fondo, tienden a no tomar lados (neutro), influyen poco en el logro de objetivos, Influyen poco al clima laboral

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados. Existe una serie de conceptos y definiciones proporcionadas por Del Campo Villares (2010), las cuales se mencionan a continuación (Figura 1): Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo. Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

Figura 1. Tipo de influencia del líder sobre sus subordinados



Fuente: Elaboración propia tomado de Del Campo Villares (2010)

Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

Liderazgo longitudinal: también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos. Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing.

Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si

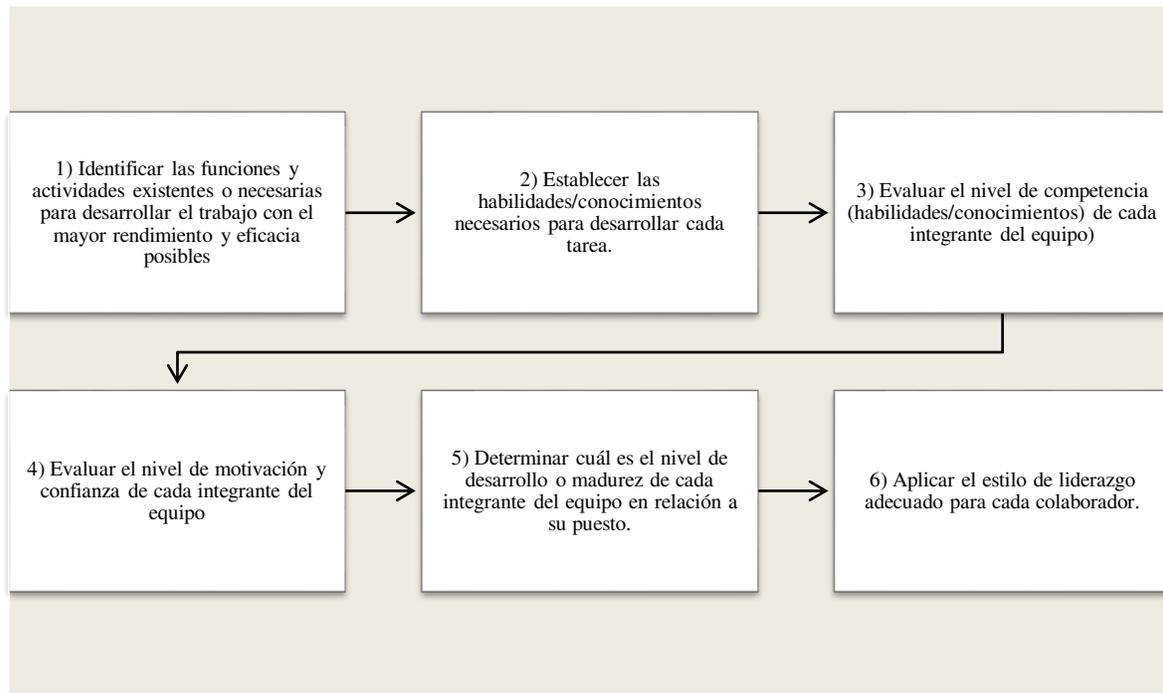
nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard. Los líderes deben adoptar modelos de liderazgo en función de las capacidades de los empleados y su compromiso con las tareas (Vicente, 2014). Este modelo desarrollado por Hersey y Blanchard (en Vicente, 2014) propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Frente a eso, en el Modelo Hersey-Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento. Su propuesta echa raíces en el Modelo de Contingencia para el Liderazgo de Fiedler, de 1951 (en Vicente, 2014) que es la primera Teoría Situacional de liderazgo. El mismo establecía que el rendimiento de los grupos de trabajo depende de una combinación acertada entre el modo de interactuar del líder con sus subordinados y las condiciones en las que se puede ejercer influencia y control en que cada situación concreta. Hersey y Blanchard también se enfocan en los colaboradores y en cómo les afectan dos dimensiones, sus habilidades y su disposición para las tareas, pero van más allá que Fiedler al añadir su medición (en una escala de Alta o Baja) y el cuadro de comportamiento del líder” (en Vicente, 2014).

Proceso del Modelo de Liderazgo Situacional. La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard (Figura 2) tiene básicamente seis fases: 1) Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles. 2) Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea. 3) Evaluar el nivel de competencia de cada integrante del equipo, con el objetivo de desarrollar su puesto, por lo que hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros: Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales. Y motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo. Estos dos componentes de evaluación nos proporcionan un primer perfil de colaborador (Figura 3) donde encontramos cuatro: C1 (Alta H/Alta M) saben y quieren; capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos. C2 (Alta H/ Baja M) saben, pero no quieren; Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por que no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo, incluido el líder, hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento. C3 (Baja H/ Alta M) No saben, pero quieren; no son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder. C4 (Baja H, Baja M) No

saben y no quieren. No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras. 4) Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo. 5) Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto, dicho de otra manera; adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto.

Figura 2. Proceso del Modelo de Liderazgo Situacional



Fuente: Elaboración Propia tomada de Vicente (2014)

Por ultimo, 6) Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador, ya que el líder debe estar atento y reaccionar en su acción de liderazgo ante cambios en la motivación o habilidades para su puesto de sus colaboradores, que varía en el tiempo por factores diversos como, cambio de puesto de trabajo, llegada de nuevos empleados más jóvenes y preparados, circunstancias personales, implementación de nuevas tecnologías, cambios en la dirección de la empresa.

De acuerdo a lo expresado por Hersey y Blanchard (en Vicente, 2014) el líder no debe caer en la tentación de dar siempre el trabajo más duro o complicado a los mismos porque le merecen más confianza ya que esto provocara (Figura 3) en los colaboradores que saben y quieren (C1) se cambien a una posición de saber pero no querer (C2) o irse de la empresa por poca o nula motivación. Por otra parte si se deja por imposibles a los C2 personas que saben pero no quieren, en lugar de tratar de recuperarlos se habrá perdido lo invertido en su formación y serán una dura carga financiera. Así mismo mientras no se capacite o se enseñe a los que quieren pero no saben (C3) derivarán en ser personas con poca habilidad y baja motivación (C4).

Figura 3. Niveles de desarrollo de los colaboradores

Alta-----> (saben)	C2 Saben pero no quieren	C1 Saben y quieren
Eje Habilidad	C4 No saben y no quieren	C3 No saben pero quieren
(No saben) Baja----->		
	←----Baja (No quieren)	Eje Motivación
		Alta---> (Quieren)

Fuente: Elaboración propia tomada de Vicente (2014)

Por último, se dice que, si el líder deja de lado a los C1 a los mejores, no evolucionarán nunca y su productividad no aumentará. Por lo tanto, la filosofía de este modelo es que el líder debe ‘liderar’, esto es, no limitarse a ser muy eficaz él mismo, esto es centrándose en lo que él hace mejor, sino tratar de que lo sean todos los integrantes de su equipo. Así, tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada tipo de colaborador. Siempre con el objetivo de que evolucionen en el tiempo; aumenten su madurez o nivel de desarrollo en términos de motivación y habilidades; y que todo ello contribuya al óptimo desarrollo y eficacia de su equipo o empresa.

Habilidades directivas Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa. Como lo menciona Buchele (en clubensayos, 2014) quien define la dirección como la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. Entre todas las actividades, funciones y roles directivos que ejercen los directivos en su actividad, se identifican una serie de habilidades que deben ser identificables en los distintos directivos de las organizaciones, entendiéndolo como capacidades adquiridas por los directivos a través de la experiencia y la práctica, su personalidad y de su preparación y conocimientos. Aunque se acepta que esta serie de habilidades se pueden enumerar en una larga lista de ellas, en el ámbito de la gestión de empresas se acepta agruparlas en 3 grandes grupos: habilidades conceptuales, humanas y técnicas.

Satisfacción Laboral. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en

desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones. A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. El objetivo principal de este estudio fue analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones que brindan servicios de salud es analizada, específicamente en un hospital (Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca, y Nieves Quintero, 2015). Específicamente, el estudio se realizó con una muestra de profesionales que laboraban en diversas áreas de hospitales, encontrando relaciones significativas entre los diferentes factores bajo estudio. Obteniéndose un resultado positivo.

Definición del problema

Actualmente en la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades en Torreón, Coahuila se presenta una problemática clara de observar, donde el burocratismo domina en la Unidad, lo que nos lleva a problemas de comportamiento organizacional en las diferentes áreas. De tal manera que el problema de investigación se define como la falta y determinación de habilidades directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral del personal operativo y administrativo de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades que influyen en la correcta administración y servicios al derechohabiente.

Objetivo general de la investigación

Conocer la relación que existe entre las habilidades directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral del personal operativo y administrativo de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades en Torreón, Coahuila.

Objetivo específico

Identificar los estados de ánimo existentes en el personal operativo y administrativo de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q.

Hipótesis de trabajo

H₁: Existe una ejecución de liderazgo efectivo que desarrolla las habilidades directivas y que beneficia el ambiente laboral de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q.

Justificación

A través de esta investigación se busca comprobar la hipótesis planteada donde se establece que la habilidad directiva de un servidor público fortalece el estilo de liderazgo empleado y mejora el ambiente laboral. Esta investigación estudia la correlación que existe entre las habilidades directivas, estilo de liderazgo y el clima laboral. Además de conocer si existen los estilos de liderazgo que se ejerzan a través de las habilidades directivas, ya que a simple vista se puede observar la problemática que existe en la toma de decisiones, así como el burocratismo, aunado a la falta de motivación por parte de los empleados, razón por la cual se realiza la presente investigación, con la finalidad de presentar una propuesta de evaluación y seguimiento en los directivos de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q.

Método

Alcances y limitaciones. Como características del método utilizado en este proyecto se diría que es una investigación no experimental, ya que no se realizó la manipulación deliberada de las variables, es decir, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expusieron los sujetos de investigación ni se construyó ninguna situación para ver sus efectos. Es transversal, porque la investigación nos dio a conocer los valores que más influyen para mejorar el liderazgo de los directivos y no se llevó a cabo un estudio a través del tiempo. Es de campo debido a que las encuestas se realizaron en el centro hospitalario y no se sacaron los sujetos de su ambiente para realizar la investigación.

Muestra

Para efectos de conocer específicamente los factores que inciden en el ambiente laboral a partir de las decisiones de los líderes, en la presente Investigación se aplicó un instrumento de elaboración propia a 61 sujetos que integraron la muestra, con empleados administrativos, enfermeras y médicos de la Clínica 12Q. Instrumento compuesto por 5 variables nominales y 45 variables con escala de Likert del 0 al 6. Una vez aplicado se obtuvo un alfa de Cronbach de 96.9 % lo que implica alta confiabilidad y validez del instrumento, con un 3.7 % de error de estimación. Estos valores indican que el modelo es confiable.

Resultados

Descripción de los sujetos de muestra. Se encontró de la aplicación del instrumento que el 50.9% son de sexo femenino mientras que el 49.1% son sexo masculino, asimismo los resultados que se arrojan nos indican que el 39% de los sujetos son del Departamento de administración siendo estos la mayoría de los departamentos encuestados, asimismo la mayoría de los sujetos tienen licenciatura

arrojando un porcentaje de 76.92%, por otra parte las variables de menor importancia son armonía, objetivos establecidos, toma de decisiones, la buena relación no impactan o influyen el personal , mientras que las que si influyen son delegar responsabilidades, mantenerse motivados y que se reconozca su trabajo , la media es felicidad.

Análisis univariado

Tabla 1. Univariables ordenadas de mayor a menor correlación total: Lo más común

Variable	Media	Desviación estándar	Alfa	Correlación Total
climal38	4.21	1.44	0.968	0.832
trabsat36	4.23	1.28	0.968	0.815
armonia37	4.47	1.39	0.968	0.804
asigact24	3.63	1.60	0.968	0.790
reusolucion12	2.88	1.65	0.968	0.786
Buenatomdec1	4.11	1.21	0.968	0.781
actequit32	3.75	1.58	0.968	0.781

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 1, las variables más comunes con correlación total más alta nos indican que es mucho muy común que la Actitud-competitividad de los subordinados como respuesta al actuar de los jefes estén muy de acuerdo que propician un clima laboral estimulante (climal38), satisfactorio (trabsat36) y armónico entre los empleados del área (armonia37), ya que en su opinión los directivos son buenos al tomar decisiones (Buenatomdec1) porque asignan actividades de manera equitativa a sus empleados (asigact24), organizan reuniones para solucionar diferencias de opinión entre el personal (reusolucion12) y delegan actividades equitativamente (actequit32).

Tabla 2. Univariables ordenadas de mayor a menor correlación total: Lo menos común

Variable	Media	Desviación estándar	Alfa	Correlación Total
expuntodv28	4.56	1.46	0.969	0.501
tomdecrap2	4.25	1.21	0.969	0.470
delegresp19	4.19	1.59	0.969	0.467
actant33	3.65	1.73	0.969	0.438
senthum30	4.61	1.08	0.969	0.436
informar18	4.42	1.73	0.970	0.401
Buerel4	4.93	1.07	0.969	0.401
redmaut17	3.49	1.75	0.970	0.396
enojo40	2.84	1.56	0.970	0.257

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 2, las variables más comunes con correlación total más baja nos indican que es poco común que la actitud-competitividad de los subordinados como respuesta al actuar de los jefes estén muy poco de acuerdo con su actuar ya que es poco común que externen su punto de vista (expuntodv28), tome decisiones de manera rápida (tomdecrap2), mantengan buenas relaciones con los empleados (Buerel4). El poco común además que deleguen responsabilidades acordes al trabajador (delegresp19) y confíen actividades al personal que más antigüedad tiene (actant33), así como usar el sentido del humor para suavizar los problemas (senthum30), informar de cualquier decisión que afecte a la unidad (informar18), evitan redactar de manera autónoma los objetivos de la unidad (redmaut17) y propician enojo si no realiza sus tareas (enojo40).

Análisis de datos multivariable

Para determinar si el estudio contenía variables validadas, se realizaron 3 pruebas iniciales: la primera es el valor del determinante de la matriz de correlaciones que se espera cercano a cero, la segunda es la medida de adecuación de Kiser-Meyer-Olkin (KMO) la cual determina el porcentaje mínimo de probabilidades de correlación entre las variables de la investigación; el tercer estudio es la prueba de esfericidad de Bartlett, en el cual a través de la Chi-cuadrada se determinó el nivel de aceptación de las respuestas de los encuestados; la diferencia es el error máximo existente en la correlación de las variables y la significancia, cuyo margen debe encontrarse entre 0 y 0.1 para determinar muestras mínimas.

Tabla 3. Determinante, KMO y prueba de Bartlett

Matriz de correlaciones, Determinante		1.61E-028
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.743
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2698.463
	Grados de libertad	990
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 nos informa que el determinante es aproximadamente cero (1.61E-028) que junto a la prueba KMO se muestra la validez del estudio con la correlación de las variables, porque es de 74.3% inicial; el factor mínimo de validez en la prueba de esfericidad de Bartlett fue de 990 cuyo nivel de significancia se aproxima a 0.0 donde la Chi-cuadrada se encuentra en un nivel aceptable lo cual es significativa al 95% de confianza ($\alpha < .05$) donde correlacionar las variables se obtuvieron datos significativos a través de los cuales se probó la hipótesis inicial. Estas tres pruebas permiten establecer que el análisis factorial es una adecuada medida para corroborar la hipótesis de investigación.

A continuación, aparece el estudio de la varianza explicada (Tabla42), en donde las variables se reducen a comunalidades.

Tabla 4. Valores propios y varianza explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	20.4	45.3	45.3	20.1	44.7	44.7	7.1	15.8	15.8
2	3.2	7.2	52.4	3.0	6.6	51.3	6.9	15.2	31.1
3	2.7	5.9	58.4	2.4	5.4	56.7	4.8	10.6	41.7
4	2.1	4.7	63.1	1.8	4.0	60.7	3.6	8.0	49.7
5	1.8	3.9	67.0	1.5	3.4	64.0	3.5	7.9	57.5
6	1.6	3.7	70.6	1.3	3.0	67.0	2.3	5.0	62.5
7	1.2	2.7	73.3	.9	2.1	69.1	2.0	4.3	66.9
8	1.2	2.6	76.0	.9	1.9	71.0	1.4	3.2	70.1
9	1.1	2.4	78.3	.8	1.7	72.7	1.2	2.7	72.7

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el estudio por comunalidades y las sumas rotatorias el nivel de explicación del estudio cuantitativo para esta investigación sobrepasa el 50% (9 factores 72.7%), por lo cual se considera que las respuestas permiten corroborar la hipótesis: Existe una ejecución de liderazgo efectivo que desarrolla las habilidades directivas y que beneficia el ambiente laboral de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12q.

Tabla 5. Retest para la significancia de los factores

Factor	Variables	Retest Alfa	
Factor 1 Habilidades Directivas (Comunicación)	reu objetivos 14 , reu acuerdo 11 reu políticas 15 reu prob 10	reu solución 12 reu reconocim 16 orden 13	.948
Factor 2 Clima Laboral (Estados de ánimo)	armonía 37 trab sat 36 clima l 38	act equit 32 g mot 34	.949
Factor 3 Estados de ánimo (Clima Laboral)	prop fel 43 felicidad 41 motiv a em 42	incentivo 44 mot mej trab 45	.947
Factor 4 Comunicación (Liderazgo)	sent hum 30 control emoc 31 man b com 26	reacc bien 22 Bue rel 4	.785
Factor 5 Liderazgo (Habilidades Directivas)	control 5 tom dec rap 2 autoridad 6	Opinion 3 escuchan ef 27 saben man 29	.885
Factor 6 Habilidad Directiva (Comunicación)	contacto 8 obediencia 7	man com 9	.829

Fuente: Elaboración propia
incentivo 44
mot mej trab 45

Una vez concluidas satisfactoriamente las pruebas; Determinante, KMO, Bartlett y la varianza explicada, se realizan las lecturas de las variables que integran el instrumento, agrupadas en factores, y se verifica por último que la estructura del factor sea válida y confiable, por lo que al realizar el Re-test, para este efecto se encontró que de los 9 factores que explican la varianza porcentual, solo 6 presentaron un alfa de Cronbach suficientemente significativo (mayor a 0.70), por lo que solo estos serán analizados y revisados(Tabla5).

Tabla 6. Habilidades directivas (Comunicación)

Factor 1	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Med	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
reu objetivos 14	.840	61	0	6	2.67	2	1.92	1.39	0.72	81.15	0.26	1.91	0.004
reu acuerdo 11	.824	61	0	6	3.08	3	1.80	1.71	0.58	46.45	0.1	2.16	0.156
reu politicas 15	.819	61	0	6	2.62	3	1.84	1.43	0.70	50.82	0.26	2.08	0.051
reu prob 10	.778	61	0	6	2.84	3	1.82	1.56	0.64	50.27	-0.06	1.91	0.007
reu solucion 12	.706	61	0	6	2.84	3	1.64	1.72	0.58	43.72	0.06	2.26	0.320
reu reconocim 16	.663	61	0	6	2.48	2	1.76	1.41	0.71	71.31	0.24	2.18	0.144
orden 13	.614	61	0	6	2.43	2	1.82	1.33	0.75	72.13	0.45	2.11	0.034

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en Tabla 6. Factor 1. Habilidades Directivas (Comunicación), los entrevistados manifiestan que regularmente organizan reuniones para establecer acuerdos operativos (reu acuerdo 11), explicar el porqué de las políticas de la institución (reu políticas 15), reuniones para ventilar problemas de operación (reu prob 10) y para solucionar diferencias de opinión entre el personal (reu solución 12) por otra parte también manifiestan que pocas veces se organizan reuniones para explicar el porqué de los objetivos de la institución (reu objetivos 14) , así como reconocer el trabajo del personal (reu reconocim 16) y sancionar para mantener el orden en el trabajo (orden 13).

Tabla 7. Clima laboral (Estados de ánimo)

Factor 2	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Mediana	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
armonia 37	.734	61	0	6	4.51	5	1.39	3.25	0.31	19.67	-1.23	4.72	0.000
trab sat 36	.702	61	0	6	4.25	5	1.30	3.27	0.31	20.33	-0.83	3.61	0.014
clima l 38	.651	61	0	6	4.21	5	1.44	2.93	0.34	22.95	-0.82	3.28	0.024
act equit 32	.648	61	0	6	3.82	4	1.58	2.42	0.41	33.20	-0.52	2.73	0.212
g mot 34	.633	60	0	6	4.17	4	1.45	2.87	0.35	30.00	-0.56	2.72	0.176

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en Factor 2, Clima Laboral (Estados de ánimo), en la Tabla 7, los entrevistados manifiestan que casi siempre se propicia la armonía entre los empleados del área (armonía 37) generando un trabajo satisfactorio entre ellos (trab sat 36), que propicia un clima laboral estimulante (clima 1 38), así mismo manifiestan que muchas veces se delegan actividades equitativamente (act equit 32), y generalmente los mantienen motivados para seguir con sus labores diarias (g mot 34).

Tabla 8. Estados de ánimo (Clima Laboral)

Factor 3	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Mediana	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
prop fel 43	.877	61	0	6	3.89	4	1.56	2.49	0.40	29.92	-0.74	3.08	0.052
felicidad 41	.831	61	0	6	4.03	4	1.75	2.30	0.43	35.25	-0.71	2.78	0.072
motiv a em 42	.764	61	0	6	3.80	4	1.78	2.14	0.47	35.25	-0.67	2.64	0.086
incentivo 44	.693	61	0	6	3.49	4	1.81	1.93	0.52	37.30	-0.45	2.29	0.120
mot mej trab 45	.664	60	0	6	3.82	4	1.76	2.17	0.46	37.08	-0.24	2.06	0.045

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla 8, el Factor 3. Estados de ánimo (Clima Laboral), los entrevistados manifiestan que muchas veces los jefes propician felicidad entre los empleados (prop fel 43) , propician felicidad cuando aporta mejoras en su trabajo (felicidad 41), motivan a los empleados de su departamento (motiv a em 42), promueve entre los empleados los planes de incentivo por actividades realizadas (incentivo 44) y motivan a mejorar el trabajo de los empleados del departamento (mot mej trab 45).

Tabla 9. Factor 4 Comunicación (Liderazgo)

Factor 4	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Mediana	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
sent hum 30	.623	61	2	6	4.64	5	1.07	4.36	0.23	16.39	-0.41	2.26	0.121
control emoc 31	.587	61	0	6	4.51	5	1.29	3.51	0.29	18.36	-1.06	4.18	0.001
man b com 26	.587	61	2	6	4.84	5	1.17	4.13	0.24	18.36	-0.68	2.41	0.052
reacc bien 22	.570	61	1	6	4.57	5	1.12	4.09	0.24	16.39	-0.76	3.41	0.029
Bue rel 4	.551	61	3	6	4.92	5	1.07	4.60	0.22	16.72	-0.58	2.08	0.013

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 9. En el Factor 4, Comunicación (Liderazgo) los entrevistados manifiestan que casi siempre los jefes usan el sentido del humor para suavizar los problemas (senthum30), generalmente controlan sus emociones (controlemoc31), mantienen una buena

comunicación con el personal a su cargo (manbcom26), reaccionan generalmente bien ante cualquier circunstancia (reaccbien22), mantienen buenas relaciones con los empleados (Buerel4).

Tabla 10. Factor 5 Liderazgo (Habilidades Directivas)

Factor 5	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Mediana	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
control 5	.658	61	1	6	3.98	4	1.35	2.96	0.34	27.46	-0.42	2.57	0.310
tom dec rap 2	.644	61	1	6	4.25	4	1.27	3.33	0.30	25.00	-0.66	2.95	0.090
autoridad 6	.623	61	2	6	4.56	5	1.26	3.62	0.28	18.69	-0.64	2.29	0.043
Opinion 3	.610	61	1	6	3.93	4	1.45	2.72	0.37	29.51	-0.35	2.08	0.037
escuchan ef 27	.580	61	2	6	4.82	5	1.12	4.31	0.23	16.07	-0.79	2.76	0.040
saben man 29	.557	61	1	6	4.49	5	1.39	3.24	0.31	22.62	-0.55	2.25	0.059

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el factor 5 Liderazgo (Habilidades Directivas) en la tabla x los entrevistados manifiestan que casi siempre los jefes Ejercen su autoridad (autoridad 6), Escuchan efectivamente (escuchan ef 27) y saben mandar (saben man 29) por otra parte también manifiestan que muchas veces mantienen el control sobre el personal (control 5), toman decisiones de manera rápida (tom dec rap 2), Considera la opinión de sus empleados al tomar decisiones (Opinion 3).

Consideración de valorativa (Lectura de Inferencia): Como se observa en el párrafo anterior, las variables manifiestan un Liderazgo Democrático ya que los jefes ejercen su autoridad escuchando y sabiendo mandar a su personal manteniendo el control sobre ellos y tomando decisiones de manera rápida considerando la opinión de los empleados.

Tabla 11. Factor 6 Habilidad directiva (Comunicación)

Factor 6	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Mediana	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
contacto 8	.794	61	2	6	4.49	5	1.22	3.68	0.27	20.66	-0.29	1.99	0.015
obediencia 7	.636	61	0	6	4.59	5	1.36	3.38	0.30	20.00	-1	3.72	0.004
man com 9	.580	61	1	6	4.30	5	1.35	3.19	0.31	22.62	-0.47	2.44	0.194

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el Factor 6, Habilidad Directiva (Comunicación) en la Tabla 11. Los entrevistados manifiestan que casi siempre los jefes mantienen mucho contacto con el personal (contacto 8), Mantienen la obediencia de manera amistosa (obediencia 7), Mantienen mucha comunicación con el personal (man com 9).

Conclusión

En la presente Investigación se aplicó el cuestionario a 61 sujetos de los cuales 50.9% son de sexo femenino mientras que el 49.1% son sexo masculino, asimismo los resultados que se arrojan nos indican que el 39% de los sujetos son del Departamento de administración siendo estos la mayoría de los departamentos encuestados, asimismo la mayoría de los sujetos tienen licenciatura arrojando un porcentaje de 76.92%, asimismo las variables más comunes nos indican que es mucho muy común que la Actitud-competitividad de los subordinados como respuesta al actuar de los jefes estén muy de acuerdo que propician un clima laboral estimulante, satisfactorio y armónico entre los empleados del área, ya que en su opinión los directivos son buenos al tomar decisiones porque asignan actividades de manera equitativa a sus empleados, organizan reuniones para solucionar diferencias de opinión entre el personal y delegan actividades equitativamente.

En primer lugar las variables manifiestan un Liderazgo Democrático ya que por una parte las reuniones no son para sancionar pero tampoco dan explicaciones ni reconocimientos mientras que por otro lado se realizan reuniones para establecer reglas y acuerdos operativos, ventilar problemas de Operación, explicar políticas de la Institución y por ultimo solucionar la diferencia de opinión entre el personal. Así mismo las variables manifiestan un Clima laboral estimulante ya que existe la armonía entre los empleados del área generando un trabajo satisfactorio entre ellos ya que muchas veces se delegan las actividades equitativamente y generalmente se encuentran motivados para seguir con sus labores diarias. Las variables manifiestan un clima laboral satisfactorio que se ve reflejado en el estado de ánimo ya que muchas veces los jefes propician felicidad entre los empleados de igual manera cuando aportan mejoras en su trabajo, motivan a los empleados de su departamento, promueven entre los empleados los planes de incentivo por actividades realizadas y motivan a mejorar el trabajo de los empleados del departamento. Otras variables manifiestan que los jefes cuentan con un Liderazgo Democrático ya que casi siempre los jefes usan el sentido del humor para suavizar los problemas, generalmente controlan sus emociones generando una buena comunicación en la organización ya que casi siempre mantienen la comunicación con el personal a su cargo, reaccionan generalmente bien ante cualquier circunstancia y mantienen buenas relaciones con los empleados. Por último se encontró que el Liderazgo Democrático se manifiesta que los jefes mantienen mucho contacto con el personal y la obediencia de manera amistosa así como la comunicación con el personal, dando como resultado que el tipo de liderazgo que influye en el ambiente laboral de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q es el Liderazgo dictador. Que establece que la relación que existe entre las habilidades directivas y estilos de Liderazgo en el ambiente laboral del personal es a fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes, Siendo inflexible y

autoritario, destruyendo la creatividad de los demás con lo cual se corrobora la hipótesis planteada. Cuando hay que resolver un problema, se ofrecen varias soluciones, entre las cuales los trabajadores tienen que elegir y se vea reflejado en el servicio que se presta al Derecho- habiente. Así mismo respecto a la hipótesis que supone la existencia de una ejecución de liderazgo efectivo que desarrolla las habilidades directivas y que beneficia el ambiente laboral de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q, quedo debidamente corroborada y contestada con lo cual se cumplio con ella.

Referencias

- Bennis, W. & Nanus, B. (1986). *Leaders: strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S. A.
- Club ensayos. (2014). *Definicion De Habilidades Directivas*. Consultado el 13 de junio del 2019 en <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Definicion-De-Habilidades-Directivas/1932848.html>
- Daft, R. L. (2007). *La experiencia del Liderazgo*. Madrid: Ediciones Paraninfo S. A.
- Definición.DE. (2019). *Liderazgo*. Recuperado el día 15 de junio del 2019 de <https://definicion.de/?s=liderazgo>
- Del Campo Villares, J. L. (2010). *Tipos de liderazgo según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados* recuperado el 2 de agosto del 2019 de <http://delcampovillares.com/tipos-de-liderazgo-segun-el-tipo-de-influencia-del-lider-sobre-sus-subordinados/>
- Escat, C. M. (2013) *Definición del Clima Laboral*. Recuperado el día 10 de octubre 2018 en: https://degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral/
- Espinoza-Parra, S., Molero, F. y Fuster-Ruizdeapodaca, M.J. (2015). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los policías (carabineros) en Chile: los efectos mediadores de la

- identificación grupal y el compromiso laboral. *Revista de psicología social*, recuperado el día 23 de Abril del 2019 de https://www.researchgate.net/publication/283172491_Transformational_leadership_and_job_satisfaction_of_police_officers_carabineros_in_Chile_the_mediating_effects_of_group_identification_and_work_engagement_Liderazgo_transformacional_y_satisfaccion_lab
- González, J. (2018). *El Liderazgo*. Recuperado el día 10 de octubre de 2018 en: http://epn.gov.co/elearning/distinguidos/MANDO/2_el_liderazgo.html
- Lugo, D. (2011). *Liderazgo en el siglo XXI*. Recuperado el día 11 de octubre de 2018 en <http://interamerican-usa.com/articulos/Ger-Talen-hum/Liderazgo%20XXI.htm>
- Manosalvas Vaca, C. A. ; Manosalvas Vaca, L. O. y Nieves Quintero, J. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Recuperado el día 22 de Junio del 2019 de <https://doaj.org/article/4101cd2986d742bbb7511edb6cbaf209>
- Niemeyer, J. R. L. y Cavazotte, F. S. C. N. (2016). Liderazgo ético, relación líder-seguidor y el desempeño: estudio realizado en una empresa de telecomunicaciones. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*. Recuperado el día 18 de abril del 2019 de <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p67-92>.
- Patel, P.B.; Combs, M.A. y Vinson, D.R. (2014). *Reducción de los tiempos de espera de admisión: el efecto de un programa basado en el liderazgo*. Recuperado el día 14 de abril del 2019 de https://www.researchgate.net/publication/265053792_Re_Reduction_of_Admit_Wait_Times_The_Effect_of_a_Leadership-based_Program
- Pérez J. y Gardey A. (2011) *Satisfacción laboral*. Recuperado el día 10 de octubre de 2018 en <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Soto, B. (2013). *Tipos de Liderazgo*. Recuperado el día 10 de octubre de 2018 en: <http://www.gestion.org/recurso-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>.
- Vaivasuata. D. (2014). *Diferencia entre lider y jefe*. Recuperado el día 25 de octubre del 2019 <http://diferenciaentre.info /diferencia-entre-lider-y-jefe/>
- Vicente, J. C. (2014). *Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey – Blanchard*. Recuperado el día 10 de octubre de 2018 en <https://sharinideas-jose cavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>.

Metodología para sistematizar experiencias en la gestión del conocimiento

Laura Leticia Gaona Tamez¹

*Gabriel Aguilera Mancilla**

*Juan Jesús Nahuat Arreguín**

Resumen

Rescatar el conocimiento tácito que los individuos de una organización poseen es una de las tareas más críticas para la gestión del conocimiento, pues éste es difícil de concretar y verbalizar. La finalidad de este trabajo consiste en describir y analizar los antecedentes, fundamentos y naturaleza de un método desarrollado en América Latina décadas anteriores al surgimiento de la gestión del conocimiento y cuya contribución puede resultar significativa para esta tarea. Asimismo, se verifica la afinidad, utilidad y viabilidad de dicha metodología para gestionar el conocimiento tácito. Los resultados obtenidos representan una contribución para aquellas empresas que no cuentan con los recursos tecnológicos y económicos para importar un modelo extranjero para transferir el conocimiento tácito en explícito en la gestión del conocimiento.

Palabras clave: Sistematización de experiencias y gestión del conocimiento.

Abstract

Rescuing the personal knowledge that individuals in an organization possess is one of the most critical tasks for the knowledge management. Tacit and personal knowledge it is difficult to specify and verbalize. The purpose of this work is to describe and analyze the background, foundations and nature of a method developed in Latin America before the emergence of knowledge management. The contribution of this method can be significant for this task. Likewise, the affinity, usefulness and viability of this methodology to manage tacit knowledge is verified. The results obtained represents a contribution for those companies that do not have the technological and economic resources to import a foreign model to transfer tacit knowledge in knowledge management.

Keywords: Systematization of experiences, knowledge management.

¹ Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

Introducción

La gestión del conocimiento es “un proceso sistemático y explícito, que capturar la experiencia individual o colectiva de una organización, el cual tiene como fin distribuirlo o dejarlo accesible a todas aquellas personas a las cuales les es útil. De esta manera las buenas ideas que surjan, donde sea que se encuentren, deberán ser capturadas para transferirlas adecuadamente a quienes tengan problemas análogos” (Nüssbaum, 2003). Este proceso guarda una relación estrecha con la experiencia, la innovación y el aprendizaje. Pues una empresa que gestiona su conocimiento es una organización que soluciona sistemáticamente sus problemas, prueba nuevas formas de realizar las actividades, aprende de estas experiencias y transfiere el conocimiento obtenido al resto de la organización (Garvin, 1993).

Sin embargo, a pesar de que el éxito en el mercado depende cada vez más de aprender, la mayoría de las organizaciones y sus empleados no saben cómo lograrlo, pues desconocen cómo reflexionar sobre aquellos razonamientos cognitivos que los condujo al éxito (Argyris, 1998). Ya que una condición que debe cumplirse para aprovechar óptimamente una innovación introducida en la organización depende de que ésta sea capaz de capturar y aprender de dicha innovación, lo cual no siempre se da porque las empresas raramente aprovechan las “serendipias” de los empleados (Brown, 1991). Además, las organizaciones cuentan con pocas herramientas para capturar la experiencia organizacional y difundir sus aprendizajes dado que rescatar el conocimiento tácito es un reto por diversas razones: En primer lugar, porque éste es difuso y disperso, no es un objeto fácilmente identificable. Segundo, dicho conocimiento es resultado de percepciones e intuiciones, lo cual lo convierte en un objeto de conocimiento demasiado abstracto. Tercero, los innovadores son personas que tienen dificultad para explicar sus propias experiencias y el proceso racional que siguieron para introducir alguna innovación (Kleiner, y Roth 1997).

Entonces, cómo rescatar y documentar el conocimiento tácito continúa siendo un reto que no ha sido resuelto completamente. Aún falta consolidar los lineamientos metodológicos que orienten acerca de cómo razonar y verbalizar los pensamientos que guiaron a las personas a ejecutar aquellas acciones o innovaciones que resultaron exitosas. Por tanto, el objetivo de este trabajo es exponer los antecedentes, fundamentos y naturaleza del método denominado sistematización de experiencias utilizado desde hace más de cinco décadas en América Latina y que antecedió a las publicaciones sobre gestión del conocimiento. Dicho método representa una contribución importante para rescatar y verbalizar el conocimiento tácito que los individuos poseen.

Metodología

El diseño de la investigación es un plan estratégico que se desarrolla para obtener la información que describa la parte introductoria del tema de manera documental considerando exponer los antecedentes, fundamentos y naturaleza del método denominado sistematización de experiencias utilizado desde hace más de cinco décadas en América Latina y que antecedió a las publicaciones.

En este tema el diseño de la investigación constituirá el plan para hacer una revisión bibliográfica para conocer el método para la sistematización de experiencias, para que una vez que se conozcan, poder estar en condiciones de ver la pertinencia para la gestión del conocimiento.

La investigación documental consiste en un estudio analítico del conocimiento obtenido y su finalidad es inventariar y sistematizar la producción de un área específica del conocimiento. En primer lugar, se puede localizaron aquellos artículos científicos y libros sobre el tema objeto de estudio. Posteriormente se efectuó un proceso de selección de estos con el objeto de acotar la cantidad de información considerada para la investigación. En segundo lugar, se dio continuidad a esta investigación a través de la lectura analítica, para este paso se tomó como referencia las orientaciones propuestas por Garcés y Duque (2007). Subsiguientemente, como resultado del procesamiento de la información recopilada, esta se clasificó en categorías: conceptos, clasificación del activo intangible, división del capital intelectual, modelos de medición del capital intelectual. Finalmente, la discusión de resultados y conclusión.

Método para la sistematización de experiencias

A. Antecedentes del método de sistematización de experiencias

El método de sistematización de experiencias antecedió a la gestión del conocimiento. Sus antecedentes se ubican entre los años 50s - 60s en América Latina (Cáceres y Ayllón Viaña, 2002). Dicho método surgió con el propósito de profesionalizar el campo de Trabajo Social a través de recuperar, ordenar, precisar y clasificar los conocimientos y el saber del servicio social para otorgarle un carácter científico-técnico a la profesión y elevar su estatus ante otras especialidades. Posteriormente, la sistematización de experiencias fue adoptada paralelamente por el campo de la Educación de Adultos y el de la Educación Popular. Las primeras propuestas conceptuales y metodológicas sobre la sistematización de experiencias se deben al Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS) en 1985, al Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL) en 1988 y a la Escuela para el Desarrollo Local (ESDEL) en 1991.

B. Fundamentos teóricos de la sistematización de experiencias

La sistematización de experiencias se fundamenta en la idea de que en su diario desempeño laboral las personas confrontan obstáculos, escenarios inciertos y complejos que se presentan de manera confusa y que éstas deben ser capaces de resolver eficazmente. Cuando las personas aportan una solución diferente a una dificultad, innovan. Pues la mayoría de las innovaciones resultan del esfuerzo realizado al buscar una solución a un problema para el cual las soluciones usuales no funcionaron (Palma, 1971). No obstante, las personas no siempre se dan cuenta que innovaron, ni tampoco del proceso racional que los condujo a realizar tal innovación y frecuentemente, lo aprendido o experiencia obtenida no es rescatada ni aprovechada por la organización.

La sistematización de experiencias propone que, a través de sus acciones, las personas generan conocimiento y que este conocimiento al cual denominan conocimiento implícito (tácito) puede ser sistematizado con la finalidad de ser transmitido a otros (conocimiento explícito). De tal forma que sistematizar implica llevar a cabo un proceso de reconstrucción y reflexión analítica de una experiencia para interpretar y comprender lo sucedido (Jara, 2006). De esta manera los conocimientos que se generaron se hacen explícitos y se organizan, lo cual da como resultado un producto para ser transmitido y contribuir a la generación y acumulación de conocimientos surgidos desde la práctica.

La sistematización también permite aprender de las acciones y asimilar en un cuerpo teórico propio la experiencia a través de rescatarla, ordenarla e interpretarla analítica y críticamente para generar nuevos conocimientos. Durante dicho proceso, se reconstruyen, ordenan, procesan, interpretan y comunican los conocimientos adquiridos a través de las innovaciones efectuadas (Francke, 1995). Esto es posible ya que durante el proceso de sistematizar una experiencia se orienta a las personas para que hagan consciente y verbalicen lo que saben, lo que han aprendido en la práctica, o el conocimiento que obtuvieron de alguna experiencia o innovación implantada. En la tabla 1 se describen los atributos, los acuerdos básicos y los actores o personas involucradas en la sistematización de experiencias.

Tabla 1. Atributos, acuerdos básicos y actores involucrados en la sistematización de experiencias

Atributos	Acuerdos básicos	Modalidad en la participación de los actores
Convierte la propia experiencia en objeto de estudio y reflexión crítica.	A toda sistematización le antecede una práctica, un “hacer”. No se puede sistematizar lo que no se ha vivido.	Los individuos que participaron en la experiencia.
Ordena los conocimientos difusos y percepciones dispersas al darle orden y rigor a su experiencia.	Todo sujeto, es sujeto de conocimiento y posee una percepción y saber producto de su hacer, lo cual enriquece la práctica.	El equipo que participó en la práctica, pero con asesoría de una persona externa.
Promueve un espacio para compartir y contrastar las diversas opiniones.	Este proceso implica un proceso de interlocución entre personas donde discuten y analizan las múltiples lecturas de la realidad con el propósito de construir un objeto de reflexión y aprendizaje común.	Un asesor externo que reconstruye e interpreta la experiencia a partir de los datos que le proporcionan las personas que participaron en dicha experiencia.
Construye un conocimiento colectivo.		
Mejora la práctica de los equipos de trabajo		
Contribuye a superar el activismo y la repetición mecánica de procedimientos rutinarios.		
Crea y facilita el acceso a la memoria histórica.		

Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de diversos autores.

C. Diferencia entre la sistematización de experiencias, la investigación y la evaluación

Existe una diferencia entre la sistematización de experiencias, la investigación y la evaluación. Mientras que a través de la investigación se formulan preguntas con el propósito de conocer algún aspecto de la realidad, en la sistematización el objeto de estudio es la práctica o la experiencia misma en la cual se participó como actor. Por otro lado, el eje que orienta la producción de conocimientos en la sistematización es diferente al de la evaluación. En ésta última, la finalidad es medir y conocer el cumplimiento de los objetivos trazados, mientras que en la sistematización lo que se intenta rescatar, redescubrir y ordenar es la experiencia y conocimiento que se generó a partir de la ejecución de alguna acción, innovación o solución de problema (Barnechea, & Morgan, 2007).

D. Fundamentos epistemológicos

Dos son las bases epistemológicas sobre las que se sustenta el método de la sistematización de experiencias:

En primer lugar, está la unidad entre sujeto y objeto: las personas que producen conocimientos acerca de una acción o innovación realizada son a la vez, los actores o protagonistas de la misma. Ya que las personas y las organizaciones no son fenómenos aislados, sino que son una dualidad. Los individuos pueden generar conocimientos a partir de la reflexión sobre sus acciones ejecutadas en su entorno inmediato. En segundo lugar, se encuentra la unidad entre quien sabe y quien actúa, pues no sólo se pretende saber más sobre algo o entenderlo mejor, sino de manera especial se busca ser y hacer mejor las cosas ya que “pensar en lo que se hace, por lo tanto, ayuda a hacer las cosas pensadas”. Estas bases epistemológicas desafían y rompen con las contradicciones y distancias entre lo racional-objetivo y lo subjetivo-afectivo, pues existe unidad entre quien sabe y quien actúa y entre el objeto y el sujeto del conocimiento. Esto representa una concepción opuesta a la clásica o tradicional que se tiene acerca del conocimiento y la investigación, pues involucra la unidad entre el sujeto y el objeto del conocimiento, entre quien sabe y quien actúa (Ferreira y Canepa, 2007).

Descripción de las fases del método de sistematización de experiencias

El método se divide en tres fases: Identificación de la experiencia innovadora; selección, análisis e interpretación de la innovación efectuada y, socialización del conocimiento o aprendizaje obtenido.

Primera fase: Identificación, evaluación y descripción de la evolución de la experiencia innovadora

1) Evaluación preliminar

Cuando se detecta alguna experiencia o innovación que resultó exitosa en algún departamento de la organización, se realiza una evaluación inicial para estimar si ésta es lo suficientemente valiosa en término de los conocimientos o lecciones de aprendizaje que se pueden extraer de la misma. Algunas preguntas clave son: ¿Qué experiencia se quiere sistematizar? (delimitación), ¿Por qué es importante sistematizarla? (justificación) ¿Para qué se va a realizar esta sistematización? (objetivo de conocimiento), ¿Qué aspectos de la experiencia nos interesan más? (un aspecto de esta o toda) ¿Qué departamentos, grupos o procesos pueden resultar beneficiados del conocimiento que logre obtenerse? (población estratégica a beneficiarse).

2) Narración de la evolución histórica de la experiencia y documentación de logros alcanzados

Posteriormente se procede a capturar la evolución histórica de la experiencia con el propósito de conocer y comprender su trayectoria, naturaleza y obtener un panorama general de la misma. Para esto, el grupo debe conversar y recordar lo sucedido. Es importante que las preguntas del facilitador tengan como finalidad ayudar al grupo a recordar, a detectar los diferentes factores que intervinieron

y a enriquecer la percepción de cada uno de los participantes a través de escuchar las diferentes perspectivas y acciones realizadas. El facilitador debe estar atento para identificar cuando en el grupo se genere cierto entusiasmo al recordar algún logro, pues esto es una pista para detectar la innovación implantada. Asimismo, el facilitador debe contar con las herramientas para ayudar al grupo a reconstruir la experiencia. Por ejemplo, cadenas de preguntas, mapas conceptuales, diagramas, matrices, formatos, dibujos, tablas, líneas de tiempo, etc.

3) Identificación de la innovación

La primera fase de un proceso o proyecto inicia con una acción que aspira alcanzar algún objetivo. Durante el proceso, puede surgir algún problema para el cual las soluciones usuales no funcionan. Ante esto, las personas realizan un esfuerzo por encontrar una solución al mismo y ejecutan alguna acción. Si la solución, maniobra o enfoque empleado resulta efectivo se convierte en una innovación, pues las innovaciones son respuestas a problemas que surgen y para las cuales las soluciones usuales no funcionan. Una vez implantada la innovación el proyecto retoma el curso trazado y se reorienta o redirige hacia el objetivo planeado, mientras no surja un nuevo obstáculo. De esta forma, cada una de las fases inicia con la introducción de una innovación y termina cuando ante un nuevo problema u obstáculo se ejecuta la siguiente innovación. Una vez que la innovación se pone en práctica, la experiencia (proceso o proyecto) da un salto cualitativo, es decir, se da un punto de quiebre y se abre una nueva fase. Algunas de las preguntas que pueden orientar el razonamiento de las personas para que concreten y verbalicen las innovaciones efectuadas son: ¿Podemos dividir la experiencia en fases? ¿Dónde inicia y termina cada una de estas fases? ¿Qué factores originaron el punto de quiebre? ¿Qué cambios se originaron? ¿En qué momento ocurrieron cada uno de los puntos de quiebre?

Segunda fase: Selección, análisis e interpretación de la innovación efectuada (acciones realizadas)

Una vez que se tiene una idea clara del proceso que siguió la experiencia innovadora y se ordenaron sus fases y puntos de quiebre, se inicia con la selección y análisis de la innovación que será objeto de reflexión para obtener una descripción detallada de cada una de las actividades realizadas.

1) Selección de la innovación, el nombre y su descripción

Cuando la innovación ya fue identificada y seleccionada, se le asigna un nombre. El nombre seleccionado debe sintetizar y reflejar la esencia de la innovación y también debe ser diferente del que se asigne a otras innovaciones.

2) Descripción breve de la innovación

El siguiente paso consiste en identificar cuáles fueron los elementos característicos de la innovación y realizar una descripción de los mismos: ¿Fue un método? ¿Un nuevo enfoque, una nueva forma de trabajo, un nuevo proceso, una herramienta, producto, servicio, o una combinación de tecnologías anteriormente utilizadas de manera aislada?

3) Identificación de los participantes

Posteriormente se procede a realizar una relación de las personas que participaron en la innovación.

4) Reconstrucción del proceso de la innovación

En este paso se busca encontrar cómo desarrolló el grupo la innovación, qué actividades realizó, cuáles fueron las características de estas actividades y qué orden se siguió de tal forma que se obtenga una idea clara de cómo el grupo logró generar esa innovación. La postura del facilitador debe ser la de un cronista que describe un acontecimiento, no debe ser la de un teórico, sino la de un práctico con capacidad teórica. Para finalizar este paso es necesario reagrupar las actividades para identificar momentos, roles de los actores por momentos y fuentes de conocimiento utilizadas. Al agrupar las actividades en momentos, los participantes de la innovación pueden variar, pues frecuentemente las innovaciones son resultado de la complementariedad de las capacidades de las diferentes personas involucradas en la misma. Asimismo, cuando las personas están tratando de encontrar una solución a algún problema recurren a una diversidad de fuentes de conocimiento: su experiencia misma, preguntando a otros compañeros, etc. Es importante encontrar cuáles fueron los conocimientos y recursos utilizados.

5) Impacto de la experiencia innovadora, aprendizaje y conocimiento obtenido

La finalidad de toda innovación es solucionar algún problema y de esta forma acrecentar la experiencia. Por esta razón conviene que los participantes analicen el impacto, tanto positivo como negativo de dicha solución. Una vez analizado el impacto de la innovación es conveniente establecer los aprendizajes que la experiencia dejó en los participantes. Por lo general se busca obtener conclusiones prácticas que son aquellas enseñanzas obtenidas a partir de la experiencia y que son importantes y útiles para mejorar o enriquecer la propia práctica.

Tercera fase: Socialización del conocimiento y aprendizaje obtenido

El objetivo de esta fase es reportar los resultados y el reto principal es lograr que aquellas personas que no fueron partícipes de la experiencia y la innovación comprendan su lógica, pero, sobre todo, que el conocimiento obtenido sea aprovechado por estas personas. Es recomendable que el material a través del cual se difunda el conocimiento obtenido sea creativo, práctico y atractivo. Que no sea demasiado largo o aburrido. Para esto es importante lograr el lenguaje, el tono y la extensión adecuada.

Pertinencia de la sistematización de experiencias para la gestión del conocimiento

La mayoría de los activos de una organización consiste en el conocimiento obtenido a través de la experiencia de cualquiera de los procesos de la organización, además del conocimiento que los empleados poseen cuando ingresan a ésta (Mackintosh, 1999). Y la creación de nuevos conocimientos consiste en saber aprovechar la experiencia, percepciones, intuiciones y corazonadas tácitas de los empleados para posteriormente diseminarlas a través de la organización y ser aprovechadas (Nonaka, 1991).

El método de sistematización de experiencias tiene la finalidad de reconstruir y reflexionar analíticamente sobre la experiencia para interpretarla y comprenderla (Jara, 1994). De esta forma es posible redescubrir y tomar conciencia de las acciones e innovaciones efectuadas que resultaron exitosas, pero que aún no se han asimilado en un cuerpo teórico propio. Por sistematización se entiende la acción de ordenar y clasificar los datos o información a un sistema, pero desde la perspectiva de la sistematización de experiencias no son los datos los que se sistematizan, sino la experiencia, misma que contiene una rica variedad de enseñanzas que aportan nuevos conocimientos.

Tanto la gestión del conocimiento como la sistematización de experiencias tienen en común que su objeto de interés es precisamente, el conocimiento práctico (Rivas, et. al 2002). Al contrastar las aportaciones y acciones entre la Gestión del conocimiento y el Método de Sistematización de Experiencias se observa la existencia de una afinidad entre la naturaleza de la primera y la contribución de dicho método (Ver tabla 2).

Tabla 2. Comparativo entre las características de la gestión del conocimiento y las aportaciones del método de sistematización de experiencias

La Gestión del Conocimiento:	El Método de Sistematización de Experiencias:
Crea nuevo conocimiento y lo difunde a través de toda la organización de manera que puede ser interiorizada por los empleados.	Aporta como producto nuevos conocimientos al convertir la propia experiencia en objeto de estudio, mismo que se socializa en la organización.
Introduce el concepto de “serendipia” como factor clave en la innovación ya que algunas ideas cuando nacen pueden ser confusas y vagas; y aunque el trabajador utilice estos “chispazos” para facilitar su trabajo rara vez se dan a conocer al resto de la organización.	Ordena los conocimientos y percepciones dispersas que surgieron en el transcurso de la experiencia y ayuda a entender el proceso de la experiencia innovadora. Así mismo, mantiene la memoria histórica.
El conocimiento nuevo se concreta en nuevas tecnologías y enfoques.	Analiza y adopta metodologías de trabajo y diseña enfoques futuros y rediseña proyectos: innovaciones.
Alienta el diálogo y la comunicación frecuente, esto crea un “espacio cognitivo común” entre empleados para facilitar la transferencia del conocimiento tácito.	Crea un espacio donde compartir, confrontar y discutir las opiniones de los trabajadores para iniciar y promover la cooperación y el trabajo en redes.
Introduce la idea de la diversidad de percepciones ya que requiere de la colaboración de los diversos actores que ven el mundo desde diferentes perspectivas.	Combina las diferentes capacidades y perspectivas, pues parte de la reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que intervienen en el proceso.
Recurre a la metáfora y la analogía.	Utiliza un discurso simbólico –narrativo. Enfatiza que el lenguaje debe ser amigable para el grupo

Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de la gestión del conocimiento y de la sistematización de experiencias

Conclusiones

Una de las tareas más críticas en la gestión del conocimiento consiste en rescatar el conocimiento tácito que los individuos poseen. Actualmente, existen modelos y herramientas “modernas” para almacenar y socializar el conocimiento tácito en la organización. Sin embargo, cómo rescatar este conocimiento es todavía un asunto de continuo debate.

Segundo, aunque más “artesanal”, el método de sistematización de experiencias representa para la implantación de la gestión del conocimiento un apoyo metodológico con sólidas ventajas dado que su eficiencia y viabilidad ya fue comprobada desde varias décadas atrás por diversas organizaciones y en diversos campos en América Latina.

Tercero, frecuentemente consideramos que para que algún método o estrategia sea útil, éste debe provenir de países como Estados Unidos, Japón, Inglaterra o, Alemania, por ejemplo. No obstante, debemos recordar que existe una considerable diferencia en las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y tecnológicas de estos países con respecto a México, por ejemplo. Por lo tanto, dado que el método de sistematización de experiencias tuvo su origen en un contexto cuya

problemática, desafíos, necesidades y contradicciones son similares a las nuestras, esto le confiere un mayor grado de adaptabilidad y viabilidad para su implantación en nuestra realidad empresarial.

Finalmente, al mexicano se le reconoce por su ingenio y creatividad. Pues posee la capacidad para generar, improvisar y aportar soluciones e innovaciones a partir de una problemática o necesidad. Gran parte de la fuerza laboral de nuestro país ha generado una vasta cantidad de conocimientos tácitos como resultado de su creatividad e ingenio. Sin embargo, dado que no se cuenta con una metodología accesible que oriente el razonamiento de los trabajadores para exteriorizar y verbalizar el razonamiento cognitivo que siguieron para crear algo nuevo, este tipo de conocimiento no ha sido aprovechado ni capitalizado. Por tanto, la sistematización de experiencias puede convertirse en un modelo útil y viable para implantar, especialmente en aquellas empresas que no cuentan con los recursos tecnológicos y económicos para importar un modelo extranjero y sofisticado para la gestión del conocimiento tácito en su organización.

Referencias

Argyris, C. (1998). *Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press.

Barnechea, M.; Morgan, M. (2007). *El Conocimiento desde la Práctica y una Propuesta de Método de Sistematización de Experiencias*. Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/>

Brown, J. (1991). *Research that Reinvents the Corporation. Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press.

Cáceres L.; Ayllón Viaña, M. (2002). *Memoria del Taller sobre la Enseñanza de la Sistematización de Trabajo Social*. Recuperado de http://www.alforja.or.cr/sistem/documentos/revista_magisterio_33.pdf

Ferreira, S.; Canepa, C. (2007). *Apuntes para el curso de Sistematización de Experiencias*. Recuperado de <http://www.aulafacil.com/curso-sistematizacion-experiencias/curso/Te>

- Francke, M. (1995). *La Sistematización: Apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Curso de Sistematización de Experiencias. Recuperado de <http://www.aulafacil.com/curso-sistematizacion-experiencias/curso/Te>
- Garvin, D. (1993). *Building Learning Organizations*. Harvard Business Review on Knowledge
- Garcés, J.; Duque, E. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. En *Innovar. Revistas de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 17, No. 29.
- Jara, H. (2006). La Sistematización de Experiencias y las Corrientes Innovadoras del Pensamiento Latinoamericano. Una aproximación histórica. *La Piragua*, No 23 pp.7-8
Recuperado de http://www.alforja.or.cr/sistem/documentos/oscar_jara
- Jara, H. (1994). *Para Sistematizar Experiencias, Una propuesta Teórica y Práctica*. Recuperado de <http://www.metabase.net/docs/adeso/00149.html>
- Kleiner, A.; Roth G. (1997). How to Make Experience Your Best Teacher. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. Pag. 137
- Mackintosh, A. (1999). Corporate Knowledge Management State-of-the-Art Review. *Proc Management of Industrial and Corporate Knowledge*. Recuperado de <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=631350#references>
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. pp. 21-45
- Nüssbaum M. (2003) *Gestión del Conocimiento*. Citado por Colle R., en *Razón y Palabra* No 46.
Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n46/rcolle.html>
- Palma, D. (1971). Citado por Jara, H, O., en *La Sistematización de Experiencias y las Corrientes Innovadoras del Pensamiento Latinoamericano. Una aproximación histórica*. Recuperado de http://www.alforja.or.cr/sistem/documentos/oscar_jara
- Rivas T. et. al. (2002). *La Gestión del Conocimiento en Organizaciones Mexicanas*. En *Investigación Administrativa* Enero-Junio 2002 Año 31 No 90 Recuperado de <http://sepi.escasta.ipn.mx/RIA/PDFz/REVISTA90.pdf#page=65>