

EL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

María Eugenia Ciófalo-Lagos

Doctora investigadora UPAEP México

Manuel González-Pérez

Doctor investigador SNI1. UPAEP México

Abstract

In today's organizations, is relatively new, to call "talent management" to "the personnel management" and a focus in human capital has been the practice of the last two decades. This approach has unleashed competitive advantage in business. This research deals with the design and validation of a tool based on the definitions of Rogers in order to measure the organizational climate of the area Graduate of an Educational Institution. In general, it is analyzing each worker feel about their immediate boss. We measure the variables: Empathy, Unconditional Acceptance, Consideration and Positive Congruence (E-UA-C-PC), for which a questionnaire was designed to measure the Person Centered Approach (PCA) that won a Cronbach Alpha of 0.913. The results showed reliably and validity that, this questionnaire can measure the work environment.

Keywords: Business, human capital, talent management

Resumen

En las organizaciones de hoy en día, es relativamente nuevo, llamar "gestión del talento" a "la gestión de personal" y un enfoque en el capital humano ha sido la práctica de las últimas dos décadas. Este enfoque ha desatado una ventaja competitiva en los negocios. Esta investigación aborda el diseño y validación de un instrumento basado en las definiciones de Rogers con el fin de medir el clima organizacional del área de Posgrado de una Institución Educativa. En general, se evaluó cada sentimiento del trabajador en relación a su jefe inmediato. Medimos las variables: Empatía, aceptación incondicional, la Congruencia Positiva y Consideración (E-AI-CP-C), para lo cual se diseñó un cuestionario para medir el Enfoque Centrado en la Persona (ECP), en la cual se obtuvo un Alfa de Cronbach de

0,913. Los resultados mostraron de fiabilidad y validez para medir el ambiente de trabajo.

Palabras clave: Enfoque centrado en la persona, Gestión del talento humano, Ventaja competitiva, Empresas, Clima laboral

Introducción

Las organizaciones deben facilitar en los líderes o jefes actitudes basadas en la Empatía, Aceptación Incondicional, Consideración Positiva y Congruencia. Estas actitudes permiten a los colaboradores sentirse reconocidos, apreciados y valiosos. La facilitación del afecto positivo, propicia el mejoramiento de la calidad de las decisiones, relaciones, creatividad, persistencia en las metas y mejora la ciudadanía organizacional en el equipo de trabajo. Los mejores seres humanos necesitan una buena sociedad en la cual desarrollarse. Un líder centrado en la persona, propiciará los más altos índices de productividad, a su vez, genera una actitud orientada a resultados (Robbins, 2013; Luthans, 2012; Maslow, 1994).

La libre expresión de pensamientos, sentimientos, emociones y opiniones desarrolla el sentido de pertenencia e identificación. Ésta hará que las actividades diarias se lleven a cabo de una manera más satisfactoria y a su vez se potencie la actitud orientada a resultados. El éxito de esta libre expresión se lleva a cabo dando dirección y guía a través de una retroalimentación positiva y llevando las sugerencias a la práctica (Ciófaló-Lagos, 2013).

Mucho se ha hablado de la importancia de las relaciones interpersonales adecuadas en el impacto a la productividad. El hecho de sentirse seguro y confiado, lleva a un mejor alcance de las metas, objetivos y aspiraciones y del mismo modo, las relaciones adecuadas con los jefes, fomentan sumar los objetivos personales a los institucionales. Las organizaciones que colocan primero a la gente, valoran la diversidad y ayudan a los trabajadores a equilibrar responsabilidades - personales y laborales - con programas centrados en la persona e invierten en la permanente actualización y desarrollo de talentos, logran una fuerza de trabajo más dedicada y comprometida que se traduce en una mayor productividad y satisfacción (Robbins, 2013; Luthans, 2008; Manville, 2003).

Rogers (2009) propone que las actitudes de empatía, consideración positiva, apoyo incondicional y congruencia son las “condiciones necesarias y suficientes” para que la persona concientice su propia valía y la de los otros. El crecimiento personal mejora el auto-concepto y facilita una comunicación abierta, franca y sincera (Ciófaló-Lagos, *et al.*, 2013; Smith, 1987). De esta forma el trabajador se reconoce como un ser completo

integrado, se vuelve asertivo y con alta autoestima (Branden, 2010; Satir, 1983). Un trabajador con estas características será capaz de lograr una actitud productiva. Ésta le provee satisfacción y plenitud, en el bien ser, bien estar y bien hacer, para la búsqueda del bien común (Lafarga, 2006).

Aún hoy en algunas organizaciones hay una fuerte lucha por el poder. Las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración en redes es poco frecuente. Existe poca disposición al trabajo en equipo y gran competencia individual, se sienten ajenos, distintos y distantes de su organización, y de este modo dejan de sentirse parte (López-Quintas, 1998). Las diferencias, cuando se polarizan, complican la productividad y la satisfacción. Las personas se aíslan, se desconectan y disminuye su desempeño y, por ende, sus resultados (Reig, 2001). Esto repercute en una baja motivación causada por la ausencia de pertenencia, baja autoestima por la falta de reconocimiento y crecimiento y, además, los trabajadores perciben desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos. Los jefes por su parte, no proveen reconocimiento ni facilitan un clima propicio para la integración. La mayoría de las veces, aunque el contexto del trabajo les interese, no satisface sus necesidades existenciales, de relación, ni de crecimiento (Robins, 2013; Luthans, 2012; Wheatley, 2012; Maslow, 1993).

La satisfacción completa y la seguridad que se necesita para crear un clima donde se fomente el diálogo y se comparta el conocimiento, es difícil de lograr. Entonces, cómo hablar de la posibilidad de que enfrenten grandes retos o participen en la creación de grandes empresas (Rodríguez, 1998). Por ello, es necesario fomentar una nueva cultura laboral centrada en la persona con un clima laboral propicio para el desarrollo de la autoestima, la motivación, la calidad de vida y la integridad, aspectos elementales para desarrollar la identificación plena del individuo que será capaz de invertir todo su esfuerzo productivo y se sentirá capaz de dialogar y compartir sus conocimientos en comunidades de práctica (Ciófaló-Lagos, *et al.*, 2013; Wheatley, 2012).

Este trabajo de investigación trata sobre el diseño y validación de una herramienta que está basada en el ECP de Rogers con las definiciones que se han integrado en una encuesta orientada para medir el clima organizacional del área de posgrados de una institución educativa a fin de analizar su sentir respecto a su jefe inmediato

Metodología

Questionario de Medición del Enfoque Centrado en la Persona (CMECP)

El CMECP es de diseño propio. Consta de 16 reactivos correspondientes a las variables tomadas de 4 en 4 basadas en las E-AI-CP-

C. Estos reactivos se miden en una Escala de Likert de 1 a 5. El CMECP fue creado en respuesta a la teoría de Rogers (2009; 2007; 1975; 1968), con la intención de contar con un instrumento novedoso que pudiera medir los cambios en la percepción de estas variables. Su construcción se basa en la descripción de las “condiciones necesarias y suficientes” que son el eje central de la Teoría del Enfoque Centrado en la Persona (TECP) de Carl Rogers.

Tabla No. 1. Definición de las Condiciones Necesarias y Suficientes de la TECP de Rogers.

EMPATÍA	CONSIDERACIÓN POSITIVA	ACEPTACIÓN INCONDICIONAL	CONGRUENCIA
Hacer sentir, sin evaluaciones ni juicios, que se tiene muy claro el mundo del otro desde su punto de vista; tomar en cuenta sus pensamientos, sentimientos y emociones; comprender sus acciones desde su propia experiencia; captar su mundo privado “como si” fuera propio....saber lo que quiere decir y realimentarlo con un tono de voz que se lo ratifique, le permitirá llegar a ser autorresponsable	Hacer sentir al otro un verdadero interés por ser quien es, le lleva a sentirse confiado y al sentirse cómodo consigo mismo, manifestará su confianza y afecto a los demás, permitirá que se le conozca como realmente es y entonces, surgirá su potencial para lograr resultados	Comunicar al otro agrado e interés sin prejuicios ni barreras, le hace sentirse apreciado y valorado, lo que estimulará su cooperación, compromiso y disposición a llegar a acuerdos, plenos del aprecio y saber valorar – mutuos - que requiere la práctica colaborativa	Mostrar actitudes y sentimientos auténticos en correspondencia con las palabras, promueve la integración, unificación, ideas creativas, relaciones sanas y productivas, autorresponsabilidad, autoestima y un profundo respeto que surgen de la genuinidad, plena de diálogo y encuentro

Los primeros 4 reactivos correspondientes a la variable de Empatía se muestran en la Tabla No. 2 a continuación.

Tabla No. 2. Ítems de medición de percepción de la empatía en el CMECP

EMPATÍA	
1	Mis pensamientos, sentimientos y emociones son tomados en cuenta.
2	Siento que puede ver las cosas desde mi punto de vista
3	Se pone en mis "zapatos" y me siento confiado(a).
4	Comprende mis acciones.

Creación Propia.

En la Tabla No. 3 ubicada a continuación se muestran los 4 reactivos correspondientes a la variable Consideración Positiva (ítems 5 al 8).

Tabla No. 3. Ítems de Medición de Percepción de la Consideración Positiva en el CMECP

CONSIDERACIÓN POSITIVA	
5	Considero que muestra un interés real en mí.
6	Me siento bien con él(ella) la mayor parte del tiempo.
7	Si percibo consideración de su parte, eso permite que me abra para que me conozca como soy.
8	Siento confianza y afecto con ella (él).

Creación Propia.

Los 4 reactivos de la variable Aceptación Incondicional (9 al 12) se muestran en la Tabla No. 4.

Tabla No. 4. Ítems de Medición de Percepción de la Aceptación Incondicional en el CMECP

ACEPTACIÓN INCONDICIONAL	
9	Me siento apreciado(a) y valorado(a).
10	Percibo un clima libre de prejuicios y sin barreras.
11	Sentirme apreciado(a) propicia mi cooperación y compromiso.
12	Sentirme valorado(a) facilita que esté de acuerdo con las expectativas.

Creación Propia.

Por lo que respecta a los 4 reactivos de la variable Congruencia (13 al 16) se muestran en la Tabla No. 5 a continuación.

Tabla No.5. Ítems de Medición de Percepción de la Congruencia en el CMECP

CONGRUENCIA	
13	Siento que hay integración y unificación porque cada quien se muestra como realmente es.
14	Siento que pone en práctica mis ideas creativas.
15	Como todos se muestran como son hay buenas relaciones y responsabilidad personal.
16	Mostrarnos tal cual somos y fomenta la autoestima, respeto y comunicación clara, abierta y franca

Creación Propia.

Para mostrar las respuestas a cada uno de los reactivos propuestos en Escala de Likert del 1 al 5 se muestra la Tabla No. 6 como sigue.

Tabla No. 6. Valores de Likert del CMECP

VALOR	ESCALA
5	Totalmente de Acuerdo
4	De Acuerdo
3	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo
2	En Desacuerdo
1	Totalmente en Desacuerdo

Creación Propia.

Resultados y discusión

Tabla No. 7. Alfa de Cronbach de la CMECP

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basada en Ítems estandarizados	No. de Ítems
0.903	0.913	16

Los resultados muestran una dispersión favorable de las opiniones.
Figura No. 1. El mayor porcentaje (33%) se muestra la opción 4, De Acuerdo.

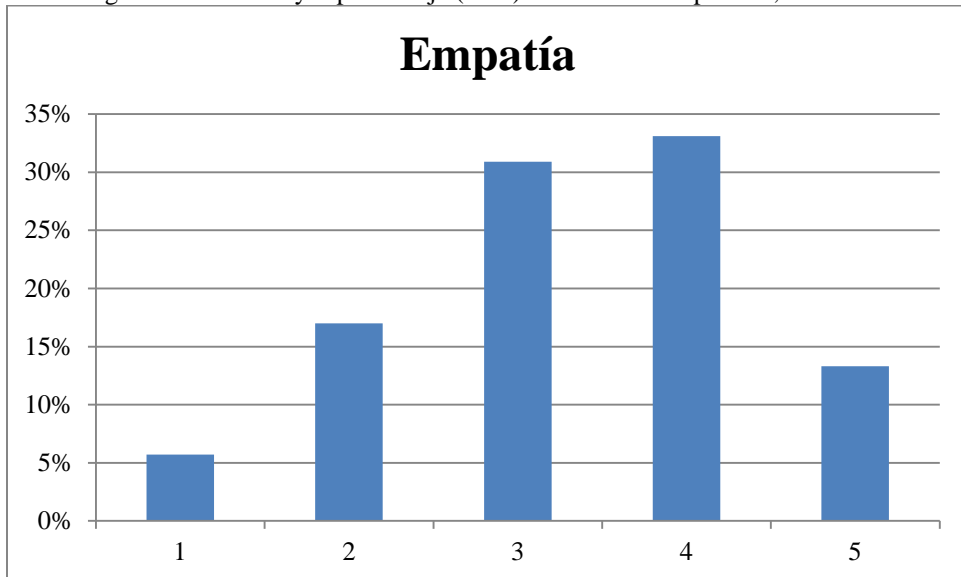


Figura No. 2. El mayor porcentaje (49%) se muestra la opción 4, De Acuerdo.

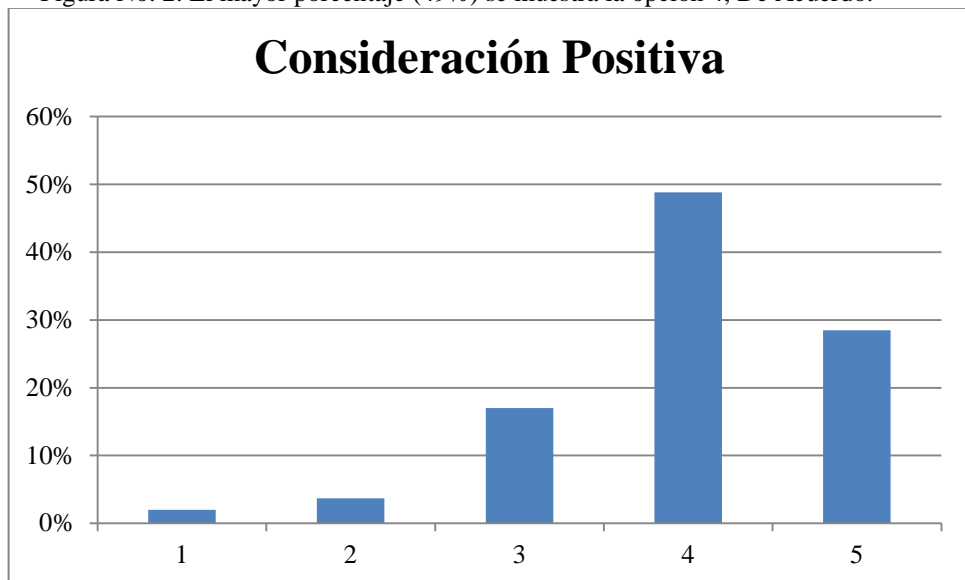


Figura No. 3. El mayor porcentaje (41%) se muestra la opción 4, De Acuerdo.

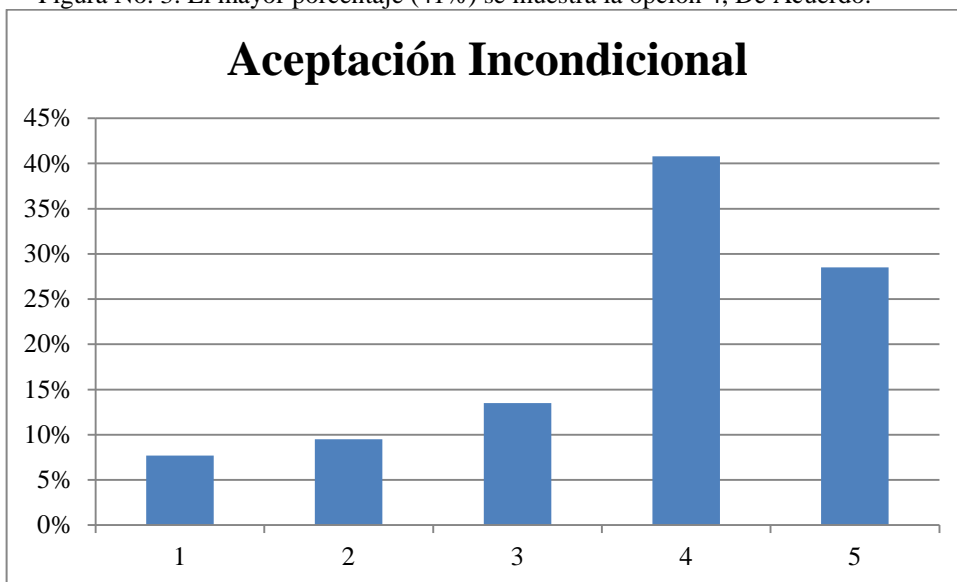
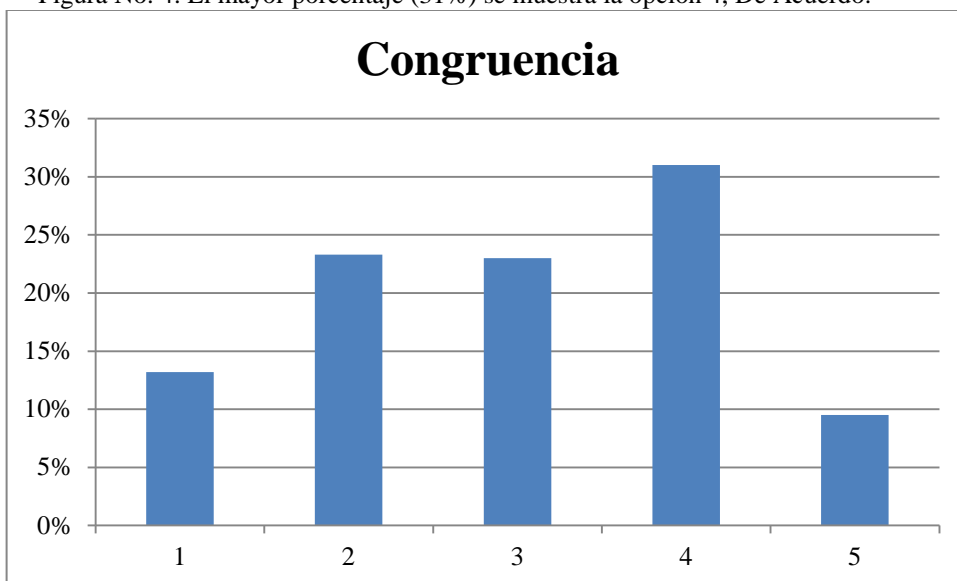


Figura No. 4. El mayor porcentaje (31%) se muestra la opción 4, De Acuerdo.



En cuanto a la Empatía, aunque 46.4% de los colaboradores expresan un acuerdo en sentir que su jefe entiende su perspectiva y lo toma en cuenta como persona, 30.9% mostró una opinión neutra y 22.7% perciben que no les muestra Empatía (Figura No. 1). Así que en este aspecto el jefe debe trabajar en tomar en cuenta los pensamientos, sentimientos y emociones de su equipo de trabajo y de esta manera facilitará un ambiente de confianza que apuntalará el trabajo colaborativo (Tabla No. 2).

Por lo que respecta al sentir en la Consideración Positiva (Figura No. 2), el 74.3% de la población la siente, mientras que 17% queda en una posición neutra y sólo 5.7% está en el nivel de desacuerdo; por lo que se infiere que por lo que respecta a esta variable, la gran mayoría sí percibe que existen sentimientos adecuados que propician apertura para la gestión del conocimiento, que se respeta su individualidad y el clima, es adecuado para la mayoría (Tabla No. 3).

En cuanto a la Aceptación Incondicional (Figura No. 3), hay un 69.3% que percibe que su jefe les comunica agrado, interés y respeto y permite la expresión de ideas sin juicios. Sin embargo se tiene a un 13.5% de la población (aproximadamente 2) que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, más otro 17.2% que se ubica en el desacuerdo, opinando que su jefe, no estimula el compromiso ni la responsabilidad personal y que la comunicación, no es clara, ni abierta, ni espontánea (Tabla No. 4)

En la Congruencia (Figura No. 4) sentida, hay un 40.5% que sienten que su jefe muestra actitudes y sentimientos auténticos que promueven la integración y unificación del equipo, estimulando el compromiso y la responsabilidad a través de relaciones genuinas; sin embargo el 31% se mantiene en una posición neutra y el 36.5% en el desacuerdo que sumados, arrojan una necesidad imperante de que el jefe: muestre correspondencia de sus actos y creencias, con sus palabras; que promueva la integración y unificación, fomentando la autoestima y el respeto; que se muestre tal cual es, siendo confiablemente real, para favorecer la participación colaborativa que les permita obtener mejores resultados (Tabla No. 5).

Conclusiones

Estos datos muestran lo que Rogers dijo acerca de que en las organizaciones del futuro, en el Nuevo Milenio, las relaciones interpersonales serían vitales (Rogers, 2000) y el establecer las “condiciones necesarias y suficientes” en la relación cara a cara, permitirá facilitar el diálogo entre jefe-colaborador en una relación de ayuda mutua donde, mostrar Empatía, Apoyo Incondicional, Consideración Positiva y Congruencia, mejorará, la comunicación, el ambiente, la práctica colaborativa y por ende, un ambiente propicio para los resultados.

Referencias:

- Ciófalo-Lagos, ME; Dionne, G; Ramírez-Vukovich, R; González-Pérez, M; López-Oglesby, J. *El Autoconcepto a partir del Diálogo Appreciativo Centrado en la Persona en Conversaciones Cara a Cara*, USA, Ed. Palibrio (2013).
- Branden, N. *La Autoestima en el Trabajo*, Ed. Paidós, México (2010).

- Gómez-Estrada, JF. *Los Cambios en el Autoconcepto a través de la participación en Psicoterapia Autodirectiva de grupo, en el contexto de un Programa de Entrenamiento en Psicoterapia*, Tesis de Licenciatura. México. Universidad Iberoamericana. (1975)
- Hernández-Sampieri, R; Fernández-Collado,C; Baptista-Lucio, P. *Metodología de la Investigación*, Ed. Mc Graw Hill, México (2006).
- Lafarga, J; Gómez, J. *Desarrollo del Potencial Humano-Volúmenes 1 y 2*, Ed. Trillas, México. (2006)
- López-Quintás, A. *El Desarrollo de la Persona Humana. Base Antropológica para una Formación Ética*, Ed. Edibesa, España (1998)
- Luthans, F. *Comportamiento Organizacional*, Ed. Mc Graw Hill, México (2012).
- Manville, B; Ober, J. Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens, *Harvard Business Review*, Jan-Apr. USA (2003)
- Maslow, A. *Amplitud Potencial de La Naturaleza Humana*, Ed. Paidós, México (1994)
- Maslow, A. *El hombre Autorrealizado hacia una Psicología del Ser*, Ed. Trillas, México (1993).
- Reig, E; Dionne, G. *Más allá de las Diferencias*, Ed Norma, México (2001).
- Robbins, S; Judge, T. *Comportamiento Organizacional*, Ed. Pearson, México (2013).
- Rodríguez E. M; Serralde, M. *Asertividad para Negociar*, Ed. Mc Graw Hill. México. (1998)
- Rogers, C. *El Proceso de Convertirse en Persona*, Ed. Paidós, México. (2009)
- Rogers, C. *The Significance of Self Regarding Attitudes and Perceptions*, Ed. Mc Graw Hill, N.Y., USA. (1975)
- Rogers, C. *El Camino del Ser*, Ed. Kairos, España. (2007).
- Rogers, C. The Promise of An American Industry, Interpersonal Relationships. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 4, No. 3, (1968).
- Satir, V. *Autoestima*. Ed. Pax, México. (1983)
- Smith, M.J., *Cuando Digo No, Me Siento Culpable*, Ed. Grijalbo, México. (1987)
- Wheatley, M. *So Far from Home*, Berrett-Koehler, USA (2012).