



CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
MÉRIDA VENEZUELA

GiLOG  
virtual

# SARPIENZA ORGANIZACIONAL

Publicación del Grupo de Investigación Legislación Organizacional y Gerencia

**2023**

Año 10, Nº 22

**NÚMERO ESPECIAL**

ISSN.2443-4256

ISSN Electrónico

2443-4418

Depósito Legal

PP 201402ME4542

## Sapienza Organizacional

La Revista Sapienza Organizacional espera su contribución en estudios de actualidad relacionados con las organizaciones en el ámbito de legislación organizacional, estudios organizacionales, ciencias administrativas y contables, economía, ambiente, humanidades, con hallazgos de las ciencias sociales en general, y con el objeto de facilitar la presentación, consideración y publicación de los trabajos, La Revista Sapienza Organizacional sólo considerará para su publicación, trabajos inéditos y que no hayan sido propuestos simultáneamente a otras revistas. La recepción de trabajos se realizará durante todo el año.

**Dirección:** Av. Las Américas, núcleo Liria-Edificio G, Primer Piso, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes. Mérida - 5101  
**Teléfonos:** +58 274 240 1173 **E-mail:** [sapienzaorganizacional@gmail.com](mailto:sapienzaorganizacional@gmail.com)

Todos los documentos publicados en esta revista se distribuyen bajo una licencia creative Commons Atribución-No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional. Por lo que el envío, procesamiento y publicación de artículos en la revista es totalmente gratuito.



# Dirección Editorial Sapienza Organizacional

## Editor Responsable

Frank Eduardo Rivas Torres, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.

## Editora Adjunta

María Virginia Camacaro Pérez, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.

## Consejo Editorial

Humberto Villasmil, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Suiza.  
Absalón Méndez, Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas, Venezuela.  
Sandra Cositorto, Universidad Tres de Febrero (UTREF), Argentina.  
Héctor Lucena, Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.  
Marco Eduardo Murueta, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México.  
María Alejandra Villasmil Rubio, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela,  
Laura Angelina Obando Uzcátegui, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Sara Campos Torres, Universidad del Pacífico (UP), Perú.  
Beatriz Duran Penedo, Universidad de La República (UDELAR), Uruguay.  
Rolando Smith Ibarra, Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.  
María Fernanda Silva Dugarte, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
César Enrique Mora Contreras, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
Trinidad Bergamasco, Universidad Nacional de Córdoba (UNC) Córdoba, Argentina.  
Gustavo Saturno, Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas, Venezuela.

## Consejo Científico

Sandra L. Benítez U., Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Rolando Sumoza, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
Rolando Eslava Zapata, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
María Fernanda Peña Bortone, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Williams Jesus Aranguren, Universidad de Carabobo (UC), Carabobo, Venezuela.  
Aquilés Álvarez Valero, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Omaira García de Berrios, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Sonia M. Díaz V., Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR),  
Venezuela.  
Magda Francisca Cejas Martínez, Universidad de Las Fuerzas Armadas (ESPE),  
Ecuador  
Aura E. Peña G., Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
María Virginia Baptista Araujo, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
María Auxiliadora Briceño, Universidad de Los Andes (ULA) Mérida, Venezuela.  
María Yohana Noguera López, Universidad Abierta Interamericana (UAI), Argentina.  
Miguel Ángel Oliveros Villegas, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.

## Diseño Gráfico y Diagramación

Ingrid Lissette Suescun Valero, Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.

## Ilustración de Portada

Douglas Argimiro Erazo Uzcátegui, Artista Plástico, Mérida, Venezuela.

# Tabla de Contenido

## Editorial

- 6 NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES: Desde el Ser para el Hacer  
OSTOICH DÁVILA, Grettel

## Artículos de Investigación

- 14 El estudiante universitario y su relación con el aprendizaje: ¿conducta procrasticaz?  
VARELA, Maryorie
- 26 Competencias Conversacionales en Redes Sociales de Líderes Emprendedores de la ciudad de Mérida  
LINARES PAREDES, Iraima
- 42 La felicidad en el trabajo: Descubriendo hallazgos  
NAVARRETE FONSECA, Mario Fernando
- 54 Influencia de la Psicología Positiva en el Comportamiento Gerencial de los Decanos en las Facultades de la Universidad de los Andes  
DUQUE M., Adriana C.

## Artículos de Reflexión

- 69 La Trascendencia de la Procrastinación a la Procrasticaz en la Administración Pública Venezolana: ¿Una Utopía o Realidad?  
COVA PEÑA, Aura Patricia
- 81 Construcción de un liderazgo feliz en el camino de la transformación digital  
ARRIETA Q., Elba E.
- 94 La psicología positiva como enfoque hacia los factores de protección dentro de la organización  
BELANDRIA BALESTRINI, Alberto Jossué
- 104 El Feliemprendimiento bajo la égida de la Inteligencia Artificial  
EL ZAILAH BERNAL, Dauwy Yoselin
- 118 La empatía y la inteligencia colectiva como práctica en las organizaciones de salud  
MOLERO CHACÓN, María Carolina
- 127 La musa y el diseñador gráfico: Un Ser Procrasticaz  
SUESCUN VALERO, Ingrid Lissette

## Artículos de Revisión Bibliográfica y Documental

- 135 La cultura organizacional en tiempos de feliemprendimiento  
GONZÁLEZ DURÁN, Egberto José

## Tabla de Contenido

**145** Procrastinación, ¿Conducta positiva en las organizaciones complejas?  
Una mirada al comportamiento procrastinador.  
RIVAS, Evelyne

**154** Derechos Humanos Laborales y Felicidad en el Trabajo  
PEÑA B., Angello

**165** El Feliemprendimiento juvenil, una apuesta al éxito personal y profesional  
GUAIGUA VIZCAÍNO, Jenny Marisol

**176** La Felicidad y la Relación con el Sistema de Control Interno  
MORALES M., Odalis A.

### **Espacio Abierto**

**186** El líder feliz  
MAESTRO, Juan Carlos

**204** El ser humano hipermoderno entre la dimensión espacio-tiempo y la felicidad:  
una vía a la procrastinación como cultura de aprendizaje (Resumen Tesis Doctoral)  
OSTOICH DÁVILA, Grettel

### **Normas para el autor**

**232**

# Editorial

---

## NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES: Desde el Ser para el Hacer

---

### **Ostoich Dávila, Grettel**

Doctora en Ciencias Organizacionales. Abogada. Especialista en Derecho Procesal Laboral y Derecho Procesal Civil. Profesora en la Categoría de Asistente de la Cátedra de Legislación Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes en Mérida Venezuela y del Doctorado en Ciencias Organizacionales.

**E-mail:** ostoich59@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-00032495-0986>

El mundo es cambiante y en todos los ámbitos surgen constantemente nuevas realidades personales, sociales, innovadoras formas de organizaciones, relaciones y tendencias organizacionales cobrando cada día mayor importancia el enfoque en las personas y sus comportamientos como principal motor y energía de estas donde la flexibilidad, la autogestión y el bienestar ayudan a la plenitud de los miembros de la organización, el fortalecimiento de los liderazgos y el cumplimiento efectivo de las metas organizativas.

Ahondar en el conocimiento del Ser se hace imprescindible en los tiempos actuales. Para Heidegger (1975)<sup>1</sup>, Ser es tiempo, ya que las cosas que son no permanecen, sino que se dan en un horizonte temporal; donde Ser y entidad ha sido confundida y el Ser olvidado formulándose rupturas en la forma que el hombre vive el tiempo. Solo los seres humanos comprenden la existencia de un “aquí” y un “allí” que son el espacio de éstos (Heller, 1982)<sup>2</sup>; y son los movimientos los que dan vida a la realidad social, al desarrollo de las sociedades y sus estructuras y su duración permite comprender los procesos sociales así como la cultura; siendo el tiempo, el espacio y la materia componentes interrelacionados que forman los paradigmas de la realidad y la consciencia del individuo socializado quien se va transformando a través de la cotidianidad, creando así sus relaciones y su historia.

Lo fundamental es recordar que el ser humano no es un objeto descartable sino lleno de sentido, particularidades y quien actúa en su propio espacio-tiempo; por ello, dentro de todo este vertiginoso escenario no debe generalizarse a todo tipo de persona y colaborador y, específicamente a todo tipo de procrastinador ya que se ha comprobado que los procrastinadores son personas con una gran habilidad para estimar tiempos y además suelen ser más optimistas, el problema real se refiere a la utilización de éste en actividades incorrectas aunque en las investigaciones existe un común denominador concluyendo que la procrastinación se manifiesta ante todo como “una pésima gestión del tiempo”. Así nace como producto del estudio doctoral de Grettel Ostoich en el

---

1 HEIDEGGER, M. (1975). *Tiempo y Ser*. Ediciones del Departamento de Estudios Históricos y Filosóficos, Universidad de Chile. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

2 HELLER AGNES, H. (1982). *Teoría de la Historia*. México: Fontamara.

Doctorado en Ciencias Organizacionales de la Universidad de Los Andes del grupo GILOG; la PROCRASTICACIA como una nueva vía a la felicidad, para la trascendencia y realización del Ikigai, del propósito de vida. Este Doctorado se centra en la formación de investigadores de alto nivel en el campo de las ciencias organizacionales y sus fenómenos generando diversos espacios críticos y reflexivos, así como nuevo conocimiento en la teoría de las organizaciones con una visión integral, interdisciplinaria, a la vanguardia y humanista.

Desde esa visión la revista Sapienza Organizacional se complace en presentarles esta edición especial N° 22 denominada: **PROCRASTICACIA, FELIEMPREDIMIENTO Y FELICACIA: NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES**. En esta edición se vislumbra un resumen de la Tesis Doctoral de Grettel Ostoich: **EL SER HUMANO HIPERMODERNO ENTRE LA DIMENSIÓN ESPACIO-TIEMPO Y LA FELICIDAD: UNA VÍA A LA PROCRASTICACIA COMO CULTURA DE APRENDIZAJE**, presentada en el año 2020, tesis que abre las puertas a un estado del arte con mayor reconocimiento del Ser y sus potencialidades, deja diversas líneas de investigación para ser desarrolladas y presenta conocimientos innovadores necesarios en los tiempos que corren para la trascendencia personal y organizacional.

Es de resaltar como señala la autora que no existiendo un solo tipo de procrastinador aparece desde la perspectiva de esa investigación otro tipo de hombre procrastinador: “el procrasticaz”, aquel que tiene la plena fe y creencia en sus aptitudes y habilidades para el manejo del tiempo laboral y discrecional, que estructura sus tareas de tal manera que tiene plena consciencia de las actividades que son consideradas urgentes y las importantes pudiendo sustituir unas por otras en momentos determinados y entregar resultados efectivos en los tiempos previstos; aquel ser hipermoderno que desea alejarse de las cadenas de la modernidad y no ser esclavo de un tiempo lineal o cronológico sino que va más allá, en su tiempo antropológico y cosmológico ya que él como hombre es quien vive el tiempo, donde el control del tiempo laboral es el fruto de una actitud personal más que de una disposición institucional, respetándose el tiempo de las personas que hacen vida en la organización en aras de una eficiencia y efectividad colectiva; es decir bajo una nueva cultura de aprendizaje. Más allá de presentar un modelo a seguir es de suma importancia entender al ser humano y que éste hace parte de la organización siendo preciso aprovechar al máximo todo su potencial, aptitudes y actitudes en pro del desarrollo personal y organizacional mismo; “encontrar nuevas formas de capturar y aprovechar la imaginación en un mundo de constantes cambios”<sup>3</sup>.

Este trabajo investigativo que vale la pena revisar a detalle hoy forma parte de un seminario del mismo Doctorado desde el año 2022, en sinergia con otros subproductos investigativos del estudio doctoral, entre ellos el **Feliemprendimiento como herramienta de gestión para las organizaciones hipermodernas**, desarrollado desde el año 2018 y presentado en una Jornada en Colombia en el año 2020, publicado en el Libro de Estudios Organizacionales del Politécnico Gran Colombiano para el año 2021 el cual impulso la creación de la Academia del Feliemprendimiento y su programa para feliemprender que se desarrolla actualmente en Venezuela, Colombia y Ecuador siendo una herramienta de gestión para la formación y acompañamiento de feliemprendedores. El referido estudio doctoral trajo además a ese escenario del Doctorado el conocimiento de la **Felicacia** diseñada por Juan Carlos Maestro Arcos como modelo de gestión organizacional, gracias a la publicación en esta misma revista en el año 2019 del artículo: **LA FELICACIA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA CONTRARRESTAR LA PROCRASTINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES HIPERMODERNAS**; quien contacta personalmente a Grettel Ostoich en diciembre del año 2021 para enaltecer y agradecer el reconocimiento académico de su trabajo y apoyar el desarrollo de las investigaciones que lo contemplan.

---

3 (Thomas y Bronw, S., 2011).

Es de resaltar que, todos estos conceptos y herramientas de gestión organizacional, estas nuevas tendencias organizativas, se han presentado en los últimos 3 años en diversos escenarios nacionales e internacionales cobrando mayor fuerza cada día y dejando en evidencia la necesidad en el mundo de un cambio para las organizaciones y sus miembros corroborando además el impacto global del Doctorado y de la revista Sapienza Organizacional para sus participantes.

En esta edición Juan Carlos Maestro Arcos nos entrega el artículo denominado: **EL LÍDER FELICAZ**, en el que presenta su concepto de felicidad como filosofía organizacional y modelo de gestión demostrando que las personas felices son más productivas y por ende se logra la eficacia organizacional de manera armónica constituyéndose en una nueva competencia directiva imprescindible de gestionar en las organizaciones actuales. Así la felicidad se vislumbra como una fórmula sinérgica extraordinaria para contar con una nueva forma de dirigir, un estilo directivo o de gestión, una nueva filosofía empresarial creada para los directivos comprometidos con el bienestar y la felicidad de las personas desarrollando en esta oportunidad de una forma muy completa las características del líder y aquello que los diferencia de los jefes, siendo un honor tener su participación ya que el trabajo de Maestro ha logrado grandes reconocimientos en España y otros rincones internacionales contando con un Curso de Experto en *Management of the Happiness* certificado por la *Bureau Veritas Business School* y *European Open Business School* y la realización de los premios felicidad desde el año 2022 para líderes y organizaciones felices.

Ahora bien, la tesis doctoral de Grettel Ostoich abre la oportunidad de contar en el Doctorado de Ciencias Organizacionales con la Unidad Curricular dentro del Programa de Estudios denominado: **PROCRATICIA Y FELIEMPREDIMIENTO: NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES**; que ha tenido gran acogida y se ha diseñado desde una mirada interdisciplinaria teniendo como propósito desarrollar en los participantes habilidades para mejorar la competencia e innovación de organizaciones saludables y de esa forma contribuir al bienestar de estas, de sus intereses y la comunidad en general. El participante desde su esencia, ser y consciencia, puede comprender los sistemas organizativos de forma individual y colectiva, sus fenómenos y contar con los recursos necesarios para crear propuestas que coadyuven al mejoramiento de las organizaciones y sus equipos de forma asertiva, así como a la solución de diversos problemas en las Ciencias Organizacionales. Para la fecha se han dictado dos seminarios que han dado como resultado estos 15 artículos de investigación desarrollados por los alumnos del mismo y los cuales tenemos el honor de presentar esperando sean de su interés y agrado por la diversidad metodológica que permite comprender distintos presupuestos epistemológicos, teóricos y ontológicos los cuales contribuirán al bienestar de las organizaciones y la colectividad.

En los **ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN** encontraremos en primer momento la investigación de Varela Maryorie: *“El estudiante universitario y su relación con el aprendizaje: ¿conducta procrastinadora?”*; en la misma analiza e identifica los elementos de la conducta procrastinadora en estudiantes de la Escuela de Negocios de una Universidad en Quito-Ecuador, resaltando las principales causas que propician en el estudiante a adoptar una conducta procrastinadora y queriendo evidenciar si todos los estudiantes procrastinan o simplemente es una estigmatización por la condición de estudiante. Todas las organizaciones para lograr la efectividad deben considerar a las personas que forman parte de la misma y propiciar un ambiente que facilite la interacción y comunicación entre sus miembros reforzando además la cultura organizacional y especialmente respetando la identidad de cada una de ellas; así el entorno Universitario por tanto no escapa de este enfoque ni necesidad. Si bien por norma general la mayoría de las personas buscan sobrevivir y autorrealizarse de diferentes modos existe una muy amplia variedad de circunstancias que transforman nuestra conducta y pensamiento y moldean nuestro modo de vivir la vida. En el caso que nos ocupa, determinar que la procrastinación es absolutamente negativa y trae consigo efectos devastadores a la organización o vida del procrastinador sin tomar en consideración los tipos de procrastinadores, las circunstancias y aptitudes personales; es precisamente un modelo lineal y rígido, que generaliza sin poder ser predecible. Puede considerarse un caos para la vida personal y/o una organización, pero en realidad son condiciones distintas entre las personas

que marca la diferencia de las condiciones iniciales creando así grandes diferencias respecto al resultado final por lo que esta investigación es propicia para dilucidar estos aspectos.

Linares, Iraima presenta: *“Competencias Conversacionales en Redes Sociales de Líderes Emprendedores de la ciudad de Mérida”*; tema relevante ya que la comunicación hace parte esencial para la humanidad y para las organizaciones las cual debiera perfilarse hacia la asertividad. En su investigación busca determinar el nivel dichas competencias en el lenguaje utilizado en redes sociales para potenciar las competencias conversacionales de los líderes emprendedores y de esa manera mejorar los emprendimientos de manera global resaltando el papel de la ontología del lenguaje y la necesidad de una comunicación estratégica focalizada en las herramientas de la comunicación como poder transformador.

Navarrete, Mario en su artículo: *“La felicidad en el trabajo: Descubriendo hallazgos”*; muestra las contribuciones y factores que se han generado con relación a la felicidad en el trabajo y cómo influye en el desarrollo de las actividades en las organizaciones. La felicidad se logra cuando la mente puede estar en paz, esa felicidad hay que vivirla y sentirla habiendo solo un camino para ser feliz: aceptar aquello que se tiene y lo que no. El concepto de felicidad va en constante evolución con el ser humano tratándose de un mecanismo, una herramienta necesaria para el equilibrio entre cuerpo, mente y espíritu más allá de ser solo un agente motivador. Una persona al encontrarse con un estado mental libre de alteraciones emocionales se acerca a la *apatheia* (en griego antiguo, ἀπάθεια), la liberación de toda pasión. La felicidad o eudaimonía se liga al tiempo no siendo placer, sino que se liga a toda la vida, aunque no sea un presente eternizado viéndose en el valor de esta uno de los "polos de referencia" de la existencia. El hombre desea liberarse de toda opresión y de esa forma al liberarse primero de sus necesidades elementales, satisfaciéndolas y es precisamente la ciencia liberadora hasta de aquellos fenómenos que han sido creados por la misma organización social lo que se ha pretendido analizar en esta investigación.

Posteriormente, de forma interesante Suescun, Ingrid presenta su artículo intitulado: *“La musa y el diseñador gráfico: Un Ser Procrasticaz”*; que tiene por objetivo desde la revisión documental, dar a conocer la importancia que tiene la procrasticacia con el ámbito artístico del Diseño Gráfico, ya que, el diseñador se caracteriza por trabajar contra reloj y bajo presión, en el devenir común del “hacer”, apoyado en su seguridad, autoeficacia y adaptabilidad ante los distintos entornos dentro de la sociedad. Según Drucker (2002)<sup>4</sup>, lo que hace eficaz a un profesional es: “saber qué conocimiento necesita, convertirlo en acción y conseguir que las personas con las que trabaja se sientan responsables de lograrlo” (p.8). Todos los seres humanos no se comportan igual ni tienen la misma forma de pensar; los patrones comportamentales y hábitos también son atractores, lo que explica el porqué de algunos hábitos y comportamientos. Las organizaciones siendo sistemas de múltiples elementos interrelacionados de diversos modos y con distintos objetivos; se hace imprescindible que la misma sea capaz de adaptarse a los cambios para que ésta pueda permanecer y dicha adaptabilidad debe ser constante ya que no es posible prever la totalidad de situaciones que pueden llegar a ocurrir y por ello deben ser capaces de afrontar el caos ya que puede haber una gran cantidad de variables que pueden afectar a su funcionamiento y mantenimiento, por tanto, deben ser capaces de aceptar a los procrasticaces. “La Procrasticacia” nace como una cultura de aprendizaje para las organizaciones actuales compuesta por seres hipermodernos, pudiendo ésta convertirse en una herramienta de gran utilidad laboral para el cumplimiento de las metas organizacionales y contrarrestar el flagelo de la procrastinación como ha sido concebida hasta la fecha.

Duque, Adriana cierra este ciclo de investigaciones con su artículo: *“Influencia de la Psicología Positiva en el Comportamiento Gerencial de los Decanos en las Facultades de la Universidad*

---

4 DRUCKER, PETER (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá: Norma.

*de Los Andes*”; desarrollando una explicación epistémica sobre la Psicología Positiva planteada por Martín Seligman, en búsqueda de optimizar la calidad de vida y un mejor desarrollo del bienestar psicológico de los miembros de la organización; concepto que forma parte de los temas del programa del seminario. La investigación analizó por medio de la aplicación de la técnica de la entrevista y por medio de un cuestionario, la influencia de la Psicología Positiva en 9 de los 11 decanos de las Facultades de La Universidad de Los Andes para de esa manera reflexionar sobre diversos aportes de alto valor para el desarrollo organizacional dentro de la organización lo que permitirá potenciar el bienestar y por ende el liderazgo ya que abordo diversos elementos de la rama de la psicología utilizada como: el bienestar, las fortalezas humanas, el optimismo, el humor, la creatividad, la resiliencia, la inteligencia emocional, entre otros.

En los siguientes **ARTÍCULOS DE REFLEXIÓN**, Cova, Aura nos presenta: *La Trascendencia de la Procrastinación a la Procrastinación en la Administración Pública Venezolana: ¿Una Utopía o Realidad?*. Señala la autora que la Administración Pública Venezolana está llamada a crear sentido de pertenencia institucional y aplicar diversas estrategias que permitan mitigar los aspectos negativos de la procrastinación para lograr que los colaboradores se sientan seres productivos e interesados en innovar y de esa forma trascender a la Procrastinación señalando estrategias para ello. Se trata de humanizar a las organizaciones, dignificar y respetar a las personas que trabajan en las mismas siendo la Procrastinación una aliada en esta labor para lograr la eficacia y eficiencia de manera estructurada sin sacrificar la esencia ni la felicidad de los individuos que hacen parte de la organización y respetando su individualidad. Se refiere a aprender sobre las propias barreras y límites de la plenitud personal, si bien cada persona no puede conseguir una felicidad continua al menos se debe tratar de desarrollar una más real y compatible con la propia naturaleza; solo de esa manera puede enfrentar los retos personales y laborales y especialmente evitar la procrastinación, transformándola en una procrastinación eficiente (Perry, 2012)<sup>5</sup>, para brindar a la organización efectos positivos contrarrestando los negativos.

Arrieta, Elba presenta la investigación: *“Construcción de un liderazgo feliz en el camino de la transformación digital”*; artículo propicio contando con la presencia del Autor en la misma edición especial. Desde esa inspiración, la autora compara las diferentes posiciones paradigmáticas entorno al concepto de liderazgo con la finalidad de establecer sus características conciliatorias y las competencias intervinientes en la construcción del liderazgo feliz como herramienta de gestión empresarial en medio de procesos de transformación digital resaltando los valores orientados a la eficiencia y a la innovación. Como define Juan Carlos Maestro<sup>6</sup> su creador: “Felicidad es el arte de crear entornos saludables en las organizaciones para que las personas puedan ser más felices y eficaces” y todo ello se consigue si en las organizaciones se cuenta con líderes felices concienciados en llevar a cabo actuaciones que contribuyen a mejorar los climas laborales.

Belandria, Jossué en su artículo: *“La psicología positiva como enfoque hacia los factores de protección dentro de la organización”*; resalta que en las organizaciones se presentan factores psicosociales de riesgo y de protección, siendo estos los que alteran negativa o positivamente (respectivamente) a las mismas, al prologarse en el tiempo. Por ello, la psicología positiva organizacional, en la búsqueda del bienestar subjetivo, la felicidad, la fluidez, el placer, la alegría, el juego, los intereses y motivaciones intrínsecas y extrínsecas, así como el optimismo y la esperanza; se centra en las fortalezas individuales y colectivas de acuerdo con el contexto y aplicación del mismo, desde lo positivo, pasando la barrera de lo placentero o hedónico. Así, la positividad no es simple, sino que puede fomentar los factores de protección dentro de la organización como el

---

5 PERRY, J. (2012). *La Procrastinación Eficiente*. España: Empresa Activa.

6 MAESTRO, J. (2016). ¿Qué es la felicidad? Publicado: miércoles, 04 de mayo de 2016. Disponible: <http://juancarlosmaestro.blogspot.com/2010/08/la-felicidad.html>

sentido de pertenencia estableciendo el autor además que el ámbito de trabajo de la psicología positiva es transversal hacia los distintos campos de aplicación de la psicología propiamente, a entender: de las organizaciones, deporte, educación, trabajo, entre otras. La psicología positiva tiene como interés precisamente enfocarse en la construcción de cualidades positivas y no solo en solucionar las cosas negativas de la vida. Es decir, se trata de mirar a las personas de manera integral contemplando un enfoque en aquello que funciona bien en las personas.

El Zailah, Dauwy; desarrolla: *“El Feliemprendimiento bajo la egida de la Inteligencia Artificial”*; tema a la vanguardia y de importancia ya que la Inteligencia Artificial (IA) cada día se introduce en nuestra vida cotidiana y en todos los espacios y ecosistemas. Señala la investigadora que actualmente, la felicidad de un emprendedor pudiera estar ligada a la innovación, automatización y análisis de datos por ello el artículo que presenta tiene aplicación en los feliemprendimientos, analizando los pro y contras de esta herramienta de gestión. Plantea el nuevo rol del feliemprendedor en el dinamismo de las organizaciones en la era hipermoderna y resalta el desafío que constituye mantener su entorno positivo vinculado a la adecuación de la inteligencia artificial ya que el feliemprendimiento y la IA están estrechamente relacionados. Es la rehumanización el trabajador la que debe ser entendida, debe enseñársele sobre los cambios tecnológicos y socioculturales, debe hacerse un análisis social, debe haber coherencia entre esas imágenes y los mensajes, homogeneidad y heterogeneidad y racionalidad comunicativa, comenzar un nuevo orden social, hacer cambios sin precedentes e irreversibles a gran escala.

En todo este enfoque de rehumanización organizacional, Molero, María presenta una investigación enfocada en el sector salud: *“La empatía y la inteligencia colectiva como práctica en las organizaciones de salud”*; en el caso particular de las organizaciones de salud la empatía resulta ser una de las dimensiones valoradas en los modelos de evaluación de la calidad de servicio percibida y, siendo un constructo generado a nivel individual por la experiencia del usuario, plantea la necesidad de fortalecer la misma como una de las habilidades para cumplir los objetivos y de esa manera promover organizaciones donde prevalezca la confianza, el trabajo en equipo, la inteligencia colectiva, la conmiseración y en la que el uso de la neurociencia será de gran utilidad. El Ser, Poseer y Poder que se propone en la Procrastinación permite también explicar lo que sucede y se traduce en una apuesta de entender el vivir, de pensar para evitar vivir en la radicalidad y comprender la reformulación de la autonomía personal y laboral descubriéndose que hay algo común en lo diferente existiendo una clara diferencia entre el Ser, quien se muestra como es cuando descubre el potencial que Posee y el Poder mostrarse sin ocultarse ya que alimenta ese fundamento y lo fundado al Ser y por ende la empatía e inteligencia colectiva proveerán una mejor relación entre paciente o usuario y médico o servidor; mejor competencia profesional, reduce el estrés profesional y optimizará la atención sanitaria.

Finalmente presenta esta edición especial, los **ARTÍCULOS DE REVISIÓN DOCUMENTAL**: González, Egberto en: *“La cultura organizacional en tiempos de feliemprendimiento”*, relaciona la cultura organizacional con la herramienta de gestión propuesta para feliemprender considerando en su análisis los aportes de la Etnopsicología; resaltando también la relación del Feliemprendimiento (Ostoch, 2020:235)<sup>7</sup>, con la Felicidad (Maestro, 2020), neologismos ambos, relacionados con la Felicidad. Señala el investigador: “Se aprende a ser feliz, emprendiendo, convirtiendo al Feliemprendimiento en su identidad”. En el ámbito organizacional, la cultura se refiere al conjunto de prácticas y representaciones simbólicas mediante las cuales en una organización la gente da sentido, en forma compartida, a las acciones y actividades que realiza dentro y fuera de ella. Por tanto, las empresas necesitan promover un aprendizaje constante, así como implementar procedimientos que se encaminen al desarrollo del elemento más importante de la organización:

---

7 OSTOICH, G. (2020). Felicidad como herramienta de gestión para contrarrestar la procrastinación en las organizaciones hipermodernas. Revista Sapienza Organizacional. Gilog. N° 13-7. pp.104-133.

el talento humano. Al respecto, partiendo de la definición de Thomas y el desarrollo de una cultura de aprendizaje; a nivel organizacional se refiere a la cultura corporativa que se basa en la idea que el aprendizaje y desarrollo constante de los miembros de la organización para el éxito de la misma. Un proceso de aprendizaje continuo que se referiría a todo un conjunto de valores, prácticas y procesos que alienta a sus miembros a incrementar sus conocimientos, habilidades y competencias para de esta manera poder adquirir capacidades que les permita innovar, afrontar los nuevos desafíos, adaptarse a los cambios a veces impredecibles y actuar en pro del crecimiento de la organización, es decir, “Aprendizaje Organizacional” que es fuente de competitividad de las organizaciones.

Rivas, Evelyne analiza la procrastinación como conducta positiva en las organizaciones complejas revisando los modelos teóricos de la procrastinación y su vinculación a la conducta natural del hombre en su artículo: *“Procrasticacia, ¿Conducta positiva en las organizaciones complejas? Una mirada a la conducta humana procrastinadora”*; determinando que el modelo más idóneo para el estudio de la conducta positiva y la procrastinación es el modelo cognitivoconductual y evaluando la procrastinación selectiva (la procrasticacia) como herramienta humanizadora. La procrasticacia como constructo teórico al ser además aplicado como cultura de aprendizaje en las organizaciones hipermodernas, se constituye además como construcción identitaria y vía para la trascendencia del Ser. Entonces, se trata de un gran reto para el mundo y especialmente las organizaciones respetar esa identidad del procrasticaz, aceptando esos cambios y entender que existe una nueva construcción identitaria a nivel personal y en la entidad misma. El procrasticaz está bien integrado interiormente y se adapta correctamente al medio ambiente ya que obtiene gratificaciones del mismo comportándose trascendientemente de acuerdo con sus aptitudes y posibilidades. Este individuo jamás dejará de entregar o hacer lo que debe, sino que sabrá seleccionar en orden sus prioridades y acometer trámites y gestiones necesarias a tal fin y realizará sus actividades de forma asertiva y aceptable o generalmente de excelencia ya que se toma el tiempo suficiente para organizar sus ideas y saber qué hacer, por ello una vez que tiene todo claro ejecuta las tareas de forma más rápida y con mejor resultado. Se refiere a la espera del tiempo posible antes de tomar una decisión para poder procesar toda la información de la que dispone y no tomar decisiones inconscientes antes de poseer todos los datos especialmente cuando se refiere a temas que no son de su especialidad. Es un sujeto que confía plenamente en su habilidad de postergación producto de su alto nivel de autoeficacia lo que le permite incluso tomar cortos periodos de descanso, relajarse, realizar otras actividades así genera más ideas e incluso es más feliz y por ende más productivo; no como en muchos casos que la productividad le procura felicidad a otro tipo de individuos.

Peña, Angello en su artículo: *“Derechos Humanos Laborales y Felicidad en el Trabajo”*, realiza un interesante recorrido en cuanto a la pertinencia de la felicidad en las ciencias sociales y su visión legal, tratando de determinar la estrecha relación de la felicidad con los derechos humanos de tercera generación desde el análisis de las concepciones internalistas y externalistas, considerando si se encuentra o no dentro del alcance del Estado estimular la misma en las relaciones sociales. Esta tarea no es nada fácil y la aventura que el investigador encauza es de resaltar ya que el mundo de los derechos es limitado mientras que la felicidad es un concepto muy amplio para delimitarlo dentro de la lógica del ámbito jurídico; sin embargo, logra dejar establecida la relación citada y enaltece el papel de la felicidad en los derechos humanos como camino para generar mayor bienestar individual y colectivo forjando el Estado condiciones propicias para ello.

Guaigua, Jenny en: *“El Feliemprendimiento juvenil, una apuesta al éxito personal y profesional”*; destaca la nueva identidad de los emprendimientos basada en la creatividad, innovación, persistencia, ánimo de enfrentar retos y la positividad; siguiendo así los postulados del Feliemprendimiento resaltando especialmente el papel de los jóvenes como principales actores del emprendimiento basado en la felicidad. Profundiza así en los fundamentos del feliemprendimiento juvenil el cual propende a emprender de forma muy emotiva y motivada para generar ideas innovadoras, rentables y sostenibles. La felicidad organizacional en la actualidad es la gestión estratégica y

una de las mayores ventajas competitivas con la que puede contar una organización; nacer desde esa perspectiva le otorga mucho potencial ya que promover emociones positivas y velar por el bienestar de los colaboradores produce resultados positivos en la excelencia operacional y la rentabilidad y especialmente logra un beneficio social que debiera ser el fin primario.

Finalizan las investigaciones con la de Morales, Odalis: *“La Felicidad y la Relación con el Sistema de Control Interno”*; planteando de forma clara la relación de la felicidad como elemento significativo en el desempeño laboral y el sistema de control interno como la base fundamental sobre la cual descansa la confiabilidad de las actividades administrativas y contables, siendo el compromiso de todos los miembros de la organización de velar todo el proceso y corregir las desviaciones de manera oportuna el bastión para lograr los objetivos organizacionales asegurando que aquellas organizaciones que usan la felicidad como modelo de gestión logran cumplir razonablemente con el proceso del sistema de control interno y por ende alcanzan sus objetivos. Por su parte, señala que el sistema del control interno también cumple un papel importante para alcanzar la planificación y las metas propuestas por las entidades siendo una herramienta que al ser realizada de manera conjunta e integrada que permite una mejor gestión de los recursos financieros, menores pérdidas de recursos materiales evitando la desorganización laboral y minimizando los focos de corrupción y las malas prácticas administrativas.

Esperamos disfruten tanto como el equipo editorial de la selección de estas investigaciones que estamos seguros será de gran utilidad para el estudio del mundo pluridisciplinario de la vida organizacional.

---

# EL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE: ¿CONDUCTA PROCRASTICAZ?

---

**VARELA V. Maryorie N.**

Participante del Doctorado en Ciencias  
Organizacionales, FACES.  
Universidad de Los Andes,  
Mérida-Venezuela.

**E-mail:** [marie23@gmail.com](mailto:marie23@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3168-8106>

**Recibido:** 03-03-2023  
**Revisado:** 05-05-2023  
**Aceptado:** 06-06-2023

## RESUMEN

Ser "procrasticaz" consiste en asumir una conducta procrastinadora estructurada y eficaz. (Ostoich, 2020). El objetivo de este escrito es analizar la existencia de una conducta procrasticaz en la relación del estudiante universitario con el aprendizaje. Mediante un estudio cualitativo-documental y el uso de la entrevista como instrumento de investigación, se conjugaron los elementos procrasticacia y la relación del estudiante universitario con su proceso de aprendizaje, como resultado de dos situaciones que se encontraron en un momento investigativo: la participación de la investigadora en el seminario doctoral: procrasticacia y felientrepreneurship: nuevas tendencias organizacionales, y el incipiente desarrollo de una idea para tesis de doctorado referida al segundo aspecto mencionado. Como principal conclusión, se identificaron elementos de conducta procrasticaz en estudiantes de la Escuela de Negocios de una Universidad en Quito-Ecuador.

**Palabras Clave:** estudiantes universitarios, procrasticaz, procrastinar.

## UNIVERSITY STUDENT AND THEIR RELATIONSHIP WITH LEARNING: PROCRASTIC BEHAVIOR?

### ABSTRACT

*Being "procrastic" consists of assuming a structured and effective procrastinating behavior. (Ostoich, 2020). The objective of this paper is to analyze the existence of procrastic behavior in the university student's relationship with learning. Through a qualitative-documentary study and the use of the interview as a research instrument, the elements procrasticacia and the relationship of the university student with their learning process were combined, as a result of two situations that were found in a research moment: the participation of the researcher in the doctoral seminar: procrasticacia and felientrepreneurship: new organizational trends, and the incipient development of an idea for a doctoral thesis referred to the second mentioned aspect. As a main conclusion, elements of procrastic behavior were identified in students of the Business School of a University in Quito-Ecuador.*

**Keywords:** university students, procrasticaz, procrastinate.

## 1. INTRODUCCIÓN

Ser “procrasticaz” consiste en asumir una conducta procrastinadora estructurada y eficaz. Esta innovadora visión de la procrastinación, concebida por (Ostoich, 2020), otorga a dicho término una visión alentadora y optimista, en contraste con los tradicionales atribuibles a individuos poco capaces de culminar tareas y posponerlas constantemente.

Por otro lado, como producto de un período de observación y contacto con estudiantes universitarios, se ha podido reunir aspectos susceptibles a ser analizados, relacionados con la situación que viven los estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad Internacional del Ecuador, en su sede de Quito, durante todo su proceso académico: su nivel de atención a las clases, su capacidad para desarrollar las asignaciones otorgadas, la combinación del estudio con otras actividades, las emociones envueltas, es decir, la relación del estudiante con su proceso de aprendizaje.

Es así como el interés de conjugar ambos elementos señalados, procrasticacia y la relación del estudiante universitario con su proceso de aprendizaje, surge de dos situaciones que se encontraron en un momento investigativo: la participación en el seminario doctoral: procrasticacia y feliemprendimiento: nuevas tendencias organizacionales, y el incipiente desarrollo de una idea para tesis de doctorado referida al segundo aspecto mencionado.

De esta manera, como producto de este curioso encuentro, se plantea la siguiente interrogante: ¿en la relación del estudiante universitario con el aprendizaje se desarrolla una conducta procrasticaz? ¿Por qué?.

Para dar respuesta a los precedentes cuestionamientos, se hizo uso de investigación documental con el uso principal de la literatura comparada, para desarrollar aspectos relacionados con el aprendizaje del estudiante universitario, la intervención de conductas procrastinadoras en tal proceso y mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a una

muestra de 100 estudiantes, se observó el nivel de asociación de la procrastinación con conceptos como la eficacia y la estructura.

## 2. DESARROLLO

### 2.1.- Estudiante universitario y su relación con el aprendizaje

Desde múltiples perspectivas se ha abordado el estudio sobre el campo universitario. Por ejemplo, Petric & Sucari (2020) realizaron un estudio cualitativo sobre los posibles significados del aprendizaje, que los estudiantes le otorgan, del cual tuvieron como algunas de sus conclusiones, el que dimensiones como la curricular y didáctica, inciden en el aprendizaje universitario a partir de la importancia del uso de ejemplos, casos y aplicaciones prácticas de contenidos teóricos. Por su parte, a través de la dimensión subjetiva, se reflejaron características positivas de la personalidad de los estudiantes, tales como la motivación, la responsabilidad, capacidad verbal y el optimismo (Petric & Sucari, 2020: 616).

Asimismo, los autores concluyeron que para los estudiantes, el aprendizaje universitario es entendido como el punto de partida de nuevas experiencias, y sociabilidad entre ellos y docentes, además de la apropiación de herramientas que faciliten el estudio de cuestiones generales y específicas propias de la disciplina, y finalmente involucra también la reflexión metacognitiva sobre el proceso mismo de aprender, en conjunto con la adopción de estrategias para estudiar y para aprobar, a fin de avanzar en la carrera (Petric & Sucari, 2020).

Todas las personas aprenden de una manera distinta, y a nivel de la educación universitaria formal, cada estudiante le da un tratamiento diferente a la información que recibe, es decir, aplica estrategias “(...) para mejorar la adquisición, el almacenamiento, la retención, el recuerdo y el uso de nueva información.” (Nuñez, 2022: 78).

Nuñez (2022), llama a tales estrategias, estilos de aprendizaje, caracterizados por ser: (i) activos, aquellos enfocados en el presente, en vivir experiencias inmediatas,

basados en creer y confiar; ii) reflexivos, quienes antes de actuar o concluir, buscan diferentes fuentes de información y puntos de vista; iii) teóricos, al considerar la lógica, el análisis y síntesis de la información; iv) pragmáticos, concentrados en llevar toda teoría a la práctica y experimentación, de manera rápida y segura.

Aunado a dichos estilos, el estudiante debe aplicar técnicas que le permita alcanzar los fines académicos deseados, las cuales Nuñez (2022), consolida en las siguientes categorías: (i) Cognitivas, para codificar, comprender y recordar la información; ii) Meta-cognitivas, para planificar, evaluar y controlar la información y iii) Afectivas, relativas al interés y motivación por lograr los objetivos académicos.

Una combinación armónica de estilos y técnicas de aprendizaje, contribuye a adquirirlo y desarrollarlo de manera exitosa; de allí la importancia de encaminar al estudiante universitario a reconocer sus estilos y en qué situaciones académicas utilizarlos (Nuñez, 2022: p. 78).

De las contribuciones anteriores, pueden surgir cuestionamientos como: ¿quiénes deben encaminar a los estudiantes universitarios a dicho reconocimiento de estilos de aprendizaje? ¿Cómo garantizar que están aplicándolos? ¿en qué situaciones?.

Las instituciones de educación superior, y quienes se encargan de la formación, son pieza clave para garantizar a los estudiantes universitarios un escenario que les permita reconocer sus estilos de aprendizaje, en función de sus necesidades académicas. Dicho escenario incluye un acompañamiento académico y social que ayude a intervenciones de tipo remedial, que orienten (...) al alumnado en la ejecución de planes de acción ajustados a sus propias metas y, por otra parte, enfocar los esfuerzos académicos en el uso de estrategias efectivas que permitan apoyar a los alumnos y prevenir el fracaso académico." (Vera, Poblete, & Días, 2019: p.3).

El manejo de estilos y técnicas de aprendizaje, puede diferir entre cada

estudiante, si se compara el nivel de enseñanza recibido en sus procesos de formación previos al de educación superior, lo cual influye también en su adaptación de la transición de un grado secundario a uno terciario (Vera, et. al., 2019).

En función de estrategias aplicadas por los estudiantes universitarios para autodireccionar su aprendizaje, el estudio de (Vera, et. al., 2019), arrojó las siguientes conclusiones: los estudiantes descubren sus errores, aprenden de ellos; se adaptan con facilidad a la manera como el docente les imparte la materia; la mayor parte del tiempo lo dedican a las materias más complejas; mediante la interacción y diálogo con sus compañeros, construyen conocimiento; los estudiantes divergentes son quienes obtienen las más altas calificaciones, al hacer uso del aprendizaje concreto y reflexivo; los hombres que obtienen altas calificaciones, se caracterizan por aprender de memoria aun cuando los contenidos no son comprendidos y las mujeres con las mejores notas, adoptan prácticas de organizar los contenidos mediante gráficos o esquemas.

Además, el estudio anterior concluyó que los estudiantes que recién comienzan sus estudios universitarios, sienten ansiedad e inseguridad al momento de demostrar lo que han aprendido.

Nuevamente, dichos planteamientos conllevan a los siguientes cuestionamientos: ¿Cómo afronta el estudiante universitario sus asignaciones académicas (deberes, exámenes) una vez termina la clase de la materia? A los fines de esta investigación, la respuesta se orientará en un sentido general hacia el desarrollo del concepto de procrastinación, y en específico, al de estudiante procrastinador.

## 2.2.- Conductas Procrastinadoras

Procrastinación, se deriva del latín procrastinare, que significa "dejar las cosas o posponerlas para otro día." (Ruiz & Cuzcano, 2017). Sin embargo, encontrar un solo concepto de procrastinación no es tarea fácil, lo que sí se puede señalar son los factores que lo componen: dificultad para gestionar el tiempo, elevada ansiedad ante

tareas complicadas, falta de autoestima, irracional tendencia a evitar la elaboración de tareas que se debe cumplir, hacer las tareas cuando los plazos de entrega están a punto de expirar, conducta relacionada con la pereza, ansiedad o desmotivación, ante la percepción aburrida o compleja de una tarea (Casasola, 2022).

Además de ello, Cárdenas, Hernández, & Cajigal (2021), señalan que la conducta procrastinadora es intencional, por lo que la persona que la adopta está consciente de su proceder.

Es entonces como la procrastinación de acciones para el cumplimiento de tareas, funciones, actividades, se puede convertir en un problema que afecta en muchos entornos. En el caso que compete este estudio, los estudiantes universitarios, “(...) posponer o no cumplir responsablemente con la entrega de diferentes actividades, puede desencadenar una serie de consecuencias negativas y poner en riesgo la permanencia o conclusión de su formación profesional universitaria.” (Casasola, 2022: 228).

De acuerdo con diferentes fuentes consultadas, los factores que describen una conducta procrastinadora en los estudiantes universitarios se resumen a continuación:

- “Falta de capacidad para autorregularse y gestionar adecuadamente el tiempo, la influencia sociodemográfica, la ansiedad y el estrés, el ocio negativo y hábitos socioculturales.” (Casasola, 2022: 241).
- Aspectos sociodemográficos y socioculturales, ya que los ambientes familiares y sociales son de gran importancia.
- Estrés y ansiedad, malestar psicológico. Miedo al fracaso.
- Falta de motivación.
- Factores actitudinales-emocionales. (Cárdenas, et. al., 2021: 35).

- Realizar tareas distintas a las académicas, tareas distractoras que no aportan o benefician a los estudiantes, a la vez de postergar las académicas, con el consecuente efecto negativo en su rendimiento. Es lo que Casasola (2022) denomina “conducta ociosa no productiva u ocio negativo.” (p. 241).

- Mayor adicción a las redes sociales e internet.

- Aun cuando no es causa totalmente determinante, la combinación de actividades laborales con las académicas es susceptible a la adopción de conductas procrastinadoras.

- Perfeccionismo.

Con los elementos anteriormente señalados, pareciera que tener una conducta procrastinadora limita al estudiante universitario a lograr sus objetivos académicos, sin la posibilidad de que, a la vez que procrastina, también pudiera obtener un alto rendimiento académico.

A propósito de esta suposición, Zumárraga & Cevallos (2022), relacionaron los conceptos de procrastinación y autoeficacia, en cuanto al rendimiento académico de estudiantes universitarios. Un “(...) sentido de autoeficacia débil, conduce a intensificar comportamientos procrastinadores que, a su vez, desembocan en un empeoramiento en las calificaciones y resultados académicos” (p. 286), especialmente en los primeros niveles de la carrera universitaria.

Como complemento de lo anterior se han consolidado diferentes estudios que han analizado la existencia de conductas procrastinadoras en estudiantes universitarios, reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Contribuciones sobre la existencia de conductas procrastinadoras en estudiantes universitarios**

<b>Variables de estudio</b>	<b>Resultados</b>	<b>Conclusiones</b>
Sexo y edad de estudiantes universitarios y la procrastinación académica en tiempos de pandemia (Silva, 2022).	De acuerdo con el estudio realizado a 194 estudiantes universitarios de 19 a 63 años, existen diferencias significativas según la variable sexo, al demostrar que procrastinan más los estudiantes de género masculino, a diferencia de las mujeres (Silva, 2022). Las mujeres presentan una mayor autoregulación académica que los varones, ya que planifican sus actividades para conseguir sus metas, controlan sus motivaciones, organizan sus tiempos y evalúan sus resultados. En cuanto a la edad, son más procrastinadores los que se encuentran en el rango de 18 a 22 que los de 23 y más, fundamentalmente por las actividades sociales y demás distracciones que les impiden priorizar proyectos a futuro. Sin embargo, los estudiantes de 23 años en adelante postergan más sus labores académicas (Silva, 2022).	Existe relación significativa entre la procrastinación académica y las variables sexo y edad de los estudiantes universitarios, de acuerdo con el estudio realizado en tiempos de pandemia: los varones procrastinan más que las mujeres, las mujeres se regulan más que los hombres, los menores de 23 años procrastinan más, pero los de 23 años y mayores postergan más sus actividades académicas. (Silva, 2022).
Procrastinación académica, rendimiento académico, familiar, social, personal, logros y fracasos, y escolaridad de los estudiantes universitarios (Chan, 2011).	De la muestra de 200 estudiantes participantes en la investigación, los estudiantes varones tienden a procrastinar más que las mujeres. Tanto alumnos con notas superiores como con bajo rendimiento, presentan comportamientos de procrastinación.	El 61,5% de estudiantes procrastinadores desaprobaron entre 1 a 6 cursos durante su proceso académico. Más de la mitad de quienes procrastinan forman parte de familias conformadas por ambos padres e hijos. Las situaciones procrastinadoras son: dejar tareas para el final, no estudiar para sus exámenes, no entregar sus deberes, postergar asignaciones académicas que no les agradan, desmotivación, ausencia de hábitos de estudio.
Procrastinación académica, procrastinación general, pensamientos irracionales, distorsiones cognitivas (Ozer, Demir, & Ferrari, 2013)	Del estudio realizado por los autores, quienes consideraron una muestra de 14 estudiantes, los cuales se sometieron a la aplicación de 5 test en 5 sesiones denominadas descubrimiento, entendimiento del patrón personal, enfoque en el pensamiento irracional, pensamiento productivo y determinación del cambio, se derivó que: Mediante el test de Friedman, se evaluaron las diferencias entre las medianas de las variables	Una forma efectiva de disminuir la procrastinación, es cambiar las creencias irracionales, para lo cual, en primera instancia hay que reconocer la existencia de sentimientos, pensamientos y acciones relacionadas con el procrastinar, así como sus efectos (Ozer, et. al., 2013). Los participantes del estudio, reconocieron entre una prueba y otra un aumento de la autoconciencia, disminución del

VARIABLES DE ESTUDIO	RESULTADOS	CONCLUSIONES
	<p>procrastinación académica y procrastinación general, a través de la aplicación de pruebas iniciales y de seguimiento, momentos entre los cuales se evidenciaron que los niveles generales de procrastinación disminuyeron en las pruebas de seguimiento a diferencia de las realizadas al inicio de la investigación (Ozer, et. al., 2013).</p> <p>Dicha diferencia podría deberse al reconocimiento de creencias irracionales y emociones inapropiadas y su sustitución por creencias racionales y emociones más apropiadas (Ozer, et. al., 2013).</p>	<p>perfeccionismo, reducción de la ansiedad relacionada con la evaluación, una mejor gestión del tiempo.</p> <p>La procrastinación está negativamente relacionada con la motivación al logro, y positivamente relacionado con la aversión a la tarea (Ozer, et. al., 2013).</p> <p>La procrastinación es causada por deficientes habilidades de gestión del tiempo o por la falta de priorización de tareas (Ozer, et. al., 2013).</p>

**Fuente:** Chan (2011); Silva (2022); Steel (2007); Ozer, Demir, & Ferrari (2013).

El aporte presentado anteriormente, refuerza la existencia de una relación inversa entre autoeficacia y procrastinación. Sin embargo ¿podría ser dicha relación diferente? ¿Directa?

El ser procrastinador, no debe generalizarse, o más bien satanizarse. Se puede dejar cosas para hacer en otro momento y aun así ser productivo. Bajo esta premisa, autores como John Perry definen al procrastinador estructurado, como aquel que consigue hacer muchas cosas, dejando de hacer otras, siendo así el arte de conseguir que los rasgos negativos de la procrastinación, trabajen a favor de quien los tiene (Ostoich, 2020).

Es así como, partiendo del tema de procrastinación, Ostoich (2020), desarrolló un innovador concepto, el de procrastinador autoeficaz: procrasticaz.

### 2.3.- Individuo procrasticaz

El individuo procrasticaz, es una persona consciente en el despertar y conquista de su felicidad, en el rediseño de su cerebro para vivir más contento, dotado de una potencialidad original que lo diferencia del

resto, un individuo que se conoce a sí mismo, quien cree en sí, con alta autoestima, lo que le genera altos niveles de salud y bienestar. Considera las tareas difíciles como retos a ser superados, en vez de considerarlos amenazas. Es un procrastinador autoregulado, estructurado, quien gestiona su tiempo, organiza las tareas de forma tal que aun cuando deja para mañana, es efectivo y está consciente de poder lograr sus objetivos, considerando la posibilidad de relevar y postergar actividades, siendo flexible ante circunstancias que se presenten. Es capaz de autoevaluarse y reconocer sus aspectos positivos y negativos, su comportamiento es guiado por altos valores éticos, individuales, sociales y profesionales, lo que le permite estar en una actitud de cambio, mejora y superación (Ostoich, 2021).

En función de los términos definidos y relacionados, así como de la experiencia de la investigadora como docente universitaria, seguidamente se expone una respuesta para el cuestionamiento: ¿en la relación del estudiante universitario con el aprendizaje se desarrolla una conducta procrasticaz? ¿Por qué?.

## 2.4.- El estudiante universitario: ¿Conducta procrastinadora?

El comportamiento del estudiante universitario, ha presentado una evolución durante los últimos 25 años, caracterizada por un cambio en su manera de atender las demandas académicas que le exige la universidad que eligió para estudiar. Ante el boom de las telecomunicaciones, y con ello la aparición de aplicaciones tecnológicas que facilitan la búsqueda de respuestas, de manera casi inmediata, han provocado un cambio en la agenda del estudiante universitario.

Como producto de la experiencia docente en universidades de Quito-Ecuador, se ha

podido observar presencia de conductas en un grupo de estudiantes universitarios que, con base en lo señalado en párrafos anteriores, se podrían catalogar como procrastinadoras, estructuradas y no estructuradas.

En respuesta a las interrogantes planteadas en esta investigación, a través de ocho (08) entrevistas semiestructuradas, realizadas a estudiantes de una escuela de negocios en Quito-Ecuador, relacionadas con su experiencia frente al concepto de procrastinación, cuyos resultados se contrastaron con los obtenidos por los autores consultados. A continuación, se presentan las respuestas dadas por los estudiantes entrevistados:

**Tabla 2. Resultados de las entrevistas realizadas**

Preguntas	Respuestas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.- ¿Qué es procrastinar?	Tiene una ligera idea, es saber que tienes que hacer una cosa y la prolongas.	Es pasar el tiempo sin hacer nada productivo.	Dejar para después algo que puedes hacer ahora.	No tiene conocimiento.	Dejar una cosa para otro día, por pereza.	Aplazar las cosas que tienes que realizar en tu vida. Tus responsabilidades.	No tiene conocimiento.	Gestionar algo.
2.- ¿Se considera una persona procrastinadora?	Sí, desde el colegio, por diversos problemas psicológicos.	No.	Sí.	Sí. (Se le indicó el significado de procrastinar antes de responder a la pregunta).	No, porque tiene varias cosas que hacer, aparte de las tareas universitarias.	Sí. Mucho.	No. (Se le indicó el significado de procrastinar antes de responder a la pregunta).	Algunas veces. (Se le indicó el significado de procrastinar antes de responder a la pregunta).
3.- ¿Considera usted que los estudiantes con quienes comparte en el campus universitario podrían presentar conductas procrastinadoras?	No, se rodea con personas que se esfuerzan un montón y lo ayudan a no procrastinar, pues en el primer semestre se juntaba con los "chéveres" y tendían a procrastinar.	Sí, algunos.	Sí.	Algunas personas.	No.	Algunas.	Sí.	Sí.
3-1.- ¿Cuáles?	Creen que no van a poder y por eso dan el mínimo esfuerzo para no sentirse mal consigo mismos, y tener eso de excusa si salen mal.	Esperar al último día para hacer las cosas, preferencia a estar al teléfono en vez de hacer los deberes.	Poner en plan el salir antes de hacer sus tareas, hacer las tareas a lo último por la adrenalina que se siente.	No interactúan, dejan a lo último, son "quemeimportistas", no buscan una solución al problema, sólo el problema, son perezosos, negativos.	No aplica	Dejar las tareas a último momento, al momento del break, querer llegar más tarde.	Dejar las tareas a lo último.	Hacer las cosas al final.

Preguntas	Respuestas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
4.-¿En los momentos en que ha sido procrastinador(a), qué resultados ha obtenido como producto de tales conductas?	Negativos, ansiedad elevada, al tener muchos deberes para entregar. Logra hacer todo al entrar en un tipo frenesi; algunas veces no entrega, la mayoría de calificaciones suele ser altas. Cuando se concentra le salen bien las cosas. Luego de ello, reconforta que si en poco tiempo lo hizo bien, sin procrastinar lograría mejores cosas.	No ha sido.	Baja nota, estrés, depresión.	Bajas calificaciones.	No aplica	Sentirse mal por no aprovechar el tiempo que tengo. Estrés. Hacer todo al apuro sin ver si el trabajo está bien citado. Aun así soy responsable y trato de cumplir. A veces no lograr la calificación que quisiera.	No aplica.	Malas calificaciones, bajo rendimiento, moralmente. Tomar acciones para después ser mejor y más fuerte a partir de estas experiencias.
5.- El ser procrastinador(a), ¿le ha permitido lograr los objetivos académicos planteados? (aprobar los exámenes, las materias, ser puntual, asistir a las clases, entregar los deberes, entre otros.)	En ciertas ocasiones sí. En el primer semestre no ayudaba su entorno y le hizo perder una materia. Ahora tiene calificaciones altas. Su entorno actual le ayuda, pero siente que no le cuesta tanto como a él el tener altas notas.	No aplica.	A veces.	A veces.	No aplica	Sí, en cierta manera, a veces trabajar bajo presión le hace más rápida.	No aplica.	Sí, a pesar de las dificultades, aprueba las materias.
6.-¿Cuáles considera que son las causas que le conllevan a tener una conducta procrastinadora?	Problemas psicológicos desde bachillerato, depresión, ansiedad, rasgos esquizoides, tiende a evitar cosas que le produzcan ansiedad. Se observó que durante la entrevista, el estudiante no dejó de mover sus manos, con movimientos rápidos de un lado a otro.	Desmotivación, depresión, falta de incentivos, falta de curiosidad.	Vagancia. Pereza por lo extensa de la tarea, por la exigencia que implica hacerla.	Porque se distrae con otras cosas, por problemas familiares, con otras personas. Se considera una persona que se deja llevar mucho por las emociones, cambio de emociones.	Un problema en la casa, discusión, lo que pasa a diario, los jóvenes pasan todo el día en el teléfono y se olvidan de hacer lo que tienen que hacer, en vez de tener un horario.	Porque a veces se distrae con cualquier cosa, peor si dispone de tiempo para ello.	La pereza, desmotivación, falta de tiempo, cansancio.	Centrarse en la tecnología, fiestas, en vez de hacer deporte, concentrarse en los estudios, leer. No salir. Hoy en día se ha hecho común todo lo malo. Llega un chico que no tiene vicios y es mirado mal.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.- Discusión

De las entrevistas realizadas, se aprecia un manejo adecuado del concepto de procrastinar por parte de la mayoría de los estudiantes, quienes en resumen lo definieron como dejar para después el hacer una tarea, y en su lugar no hacer nada productivo, conducta plenamente intencional por parte de quien la ejecuta. La parte relacionada con el aplazamiento de una tarea para otro momento, concuerda con el presentado por Ruiz & Cuzcano (2017). Por su parte, la relativa a que la conducta procrastinadora es consciente por parte de la persona quien la adopta, está alineada al concepto de Cárdenas et. al. (2021), y el hecho de hacer tareas improductivas en lugar de las asignadas, se asocia al aporte de Casasola (2022), autores mencionados en apartados anteriores.

Llama particular atención el hecho de que no todos los estudiantes manifiesten que procrastinan, algunos fueron firmes al momento de responder que no adoptan esta conducta. Este hallazgo no puede contrastarse con los estudios previos analizados, puesto que éstos daban por sentado que el estudiante es procrastinador, y de allí parten sus análisis.

Por lo general, quien procrastina se rodea con procrastinadores. Las conductas procrastinadoras comúnmente señaladas por los entrevistados fueron, el esperar al último momento para hacer las tareas y en su lugar desarrollar otras actividades, ya sea para estar frente al teléfono o en compromisos sociales. Este resultado también fue obtenido en el estudio de Chan (2011) y Steel (2007), al referirse este último a la relación entre la percepción de la tarea y la aversión a ésta: mientras más aburrida, más evasión. De igual manera, dichas conductas procrastinadoras han sido analizadas por Casasola (2022) como “no productivas” u “ocio negativo” (p.241).

Como resultado de las conductas procrastinadoras, los estudiantes expresaron que obtuvieron bajas calificaciones, y factores emocionales relacionados al estrés y depresión, lo que Casasola (2022)

también interpreta como el no ser capaz de gestionar el tiempo de forma adecuada, ansiedad y estrés.

Sin embargo, el procrastinar no ha impedido que los estudiantes logren sus objetivos académicos, incluso el estar bajo presión les permite culminar sus asignaciones rápidamente. Este hallazgo no puede compararse con los resultados obtenidos de las fuentes consultadas, ya que estudios como el de Steel (2007), asocian el aumento de la expectativa de éxito con la disminución de la postergación de una tarea, y el de Casasola (2022), quien señala que el posponer la entrega de una actividad, arriesga la conclusión de los estudios universitarios. Sin embargo, el resultado obtenido sí podría relacionarse parcialmente con el procrastinador estructurado de John Perry, como aquel quien puede dejar cosas para otro momento y aún así lograr conseguir sus objetivos.

Finalmente, las principales causas que conllevan a los estudiantes a tener una conducta procrastinadora son: la desmotivación, depresión, falta de incentivos, pereza, problemas familiares, distracciones, falta de tiempo, cansancio.

### 3.2.- Observación

Como complemento a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los estudiantes universitarios, se señala a continuación aspectos observados en el comportamiento de tales alumnos durante un semestre:

Los estudiantes tienden a participar de las actividades extra-académicas que organiza su Universidad, tanto deportivas como recreativas, por lo que el estudiante tiene la necesidad de pertenecer a un grupo social, de divertirse, de ejercitarse, como una forma de hacer vida integral dentro y fuera del campus universitario, además de alivianar el estrés producido por la extensa carga académica que deviene de matricular un promedio de cinco materias semestrales.

Sin embargo, estas prácticas no los alejan de padecer ciertas patologías relacionadas

con ansiedad o depresión, que afectan su autoestima y autoconcepto.

- Considera las tareas difíciles como retos a ser superados, en vez de considerarlos amenazas.
- Para los estudiantes universitarios observados, cada tarea que se les asigna, independientemente del grado de dificultad, es desarrollada y entregada, para lo cual se agrupan en equipos de trabajo con los cuales comparten a lo largo de su carrera universitaria, por lo que más que compañeros de academia, los miembros de cada equipo terminan forjando relaciones sólidas que superan cada reto estudiantil que se les presente.
- Período a período, los estudiantes universitarios observados reciben un promedio de dieciocho horas semanales de clase, además de dedicar horas de trabajo extra académico para atender los requerimientos derivados

de cada materia: deberes, ensayos, exposiciones, pruebas, entre otros. Por lo tanto, más allá de la calidad del resultado, al cumplir con todas esas demandas académicas, se evidencia una gestión y organización del tiempo y actividades a realizar, con postergo de aquellas que, según su naturaleza, no requieren de una mayor disposición de tiempo para su realización, tal es el caso de las asignaturas teóricas. Todo ello refleja eficacia en la entrega. Para hablar de efectividad habría que considerar variables como el rendimiento académico para conocer si dicha gestión de recursos se traduce en altas calificaciones.

- En el proceso del desempeño académico, es común observar en los estudiantes universitarios un interés por cambiar, mejorar y superarse, guiado en gran parte por la necesidad de mantener un alto promedio académico.

#### 4. CONCLUSIONES

El estudiante universitario tiende a procrastinar cuando hace sus tareas a última hora, en el tiempo en que están por expirar. En lugar de hacer sus asignaciones, hace uso del tiempo en tareas consideradas improductivas, como pasar junto al teléfono, navegando en internet, revisando redes sociales, influenciado por el entorno social, conformado por estudiantes también procrastinadores.

No todos los estudiantes procrastinan, y este hallazgo por lo general no fue considerado en los estudios previos analizados en esta investigación, en los cuales dan por sentado de inicio que los estudiantes adoptan conductas procrastinadoras.

Las principales causas que tienden en el estudiante a adoptar una conducta procrastinadora son: estrés, depresión, desmotivación, pereza, débil gestión del tiempo, elementos distractores.

Al observar el desempeño de los estudiantes en el aula de clases, se evidencia la necesidad de conjugar sus compromisos académicos con actividades de esparcimiento dentro y fuera del campus universitario, aunado a la búsqueda por lograr los objetivos preestablecidos.

En función de los desarrollos teóricos de Ostoich (2022), en la relación del estudiante universitario con el aprendizaje se han podido observar que reúne elementos propios de una conducta procrastica, tales como: El despertar y conquista de su felicidad, el considerar las tareas difíciles como retos a ser superados más que como amenazas, gestión de su tiempo y organización de tareas, como parte que define la procrastinación autoregulada, consciente de poder lograr sus objetivos incluso si deja tareas para hacer luego, impulsado por el trabajo bajo presión, así como una actitud de cambio, mejora y superación.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cárdenas, P., Hernández, G., & Cajjal, E. (2021). Procrastinación académica en estudiantes universitarios de una institución pública. Caso de la Facultad de Ciencias Educativas. *Rev. Red*, 3(9), 18-40. Recuperado el 26 de Marzo de 2023, de <https://revistaredca.uaemex.mx/article/download/15806/11659/>
- Casasola, W. (2022). Revisión sistemática sobre procrastinación en estudiantes universitarios en el contexto latinoamericano. *Rev. Psicología UNEMI*, 6(11), 227-244. doi: <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol6iss11.2022pp227244p>
- Chan, L. (2011). Procrastinación académica como predictor en el rendimiento académico en jóvenes de educación superior. *Unifé*, 7(1), 53-62. Recuperado el 5 de junio de 2023
- GILLOG postgrado. (s.f.). Doctorado en Ciencias Organizacionales DCO. Doctorado en Ciencias Organizacionales DCO. Mérida, Mérida, Venezuela. Recuperado el 25 de febrero de 2022
- Núñez, M. (2022). Estilos y estrategias de aprendizaje en estudiantes universitarios de Psicología de la ciudad de Ambato. *Veritas & Research*, 4(2), 76-85. Recuperado el 0 25 0de Marzo de 2022, de <http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=vi ew&path%5B%5D=94&path%5B%5D=113>
- Ostoich, G. (2020). La felicidad como herramienta de gestión para contrarrestar la procrastinación en las organizaciones hipermodernas. *Sapienza Organizacional*, 7(13), 104-133. Recuperado el 29 de mayo de 2023
- Ozer, B., Demir, A., & Ferrari, J. (2013). Reducing Academic Procrastination Through a Group Treatment Program: A Pilot Study. *J Rat-Emo Cognitive-Behav Ther*(31), 127-135. doi:[10.1007/s10942-013-0165-0](https://doi.org/10.1007/s10942-013-0165-0)
- Petric, N., & Sucari, W. (2020). Aprendizaje universitario: qué es y qué se aprende desde la mirada de los estudiantes. *Aportes desde y para la psicopedagogía. Revista Innova Educación*, 602-620.
- Ruiz, C., & Cuzcano, A. (2017). El estudiante procrastinador. *Educa UMCH* (09), 23-33. Recuperado el 09 0de Junio 0 de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7145921>
- Silva, M. (2022). Estudio comparativo de la procrastinación académica en estudiantes universitarios en tiempos de pandemia. *Educa - UMCH* (20). doi:<https://doi.org/10.35756/educaumch.202220.244>
- Steel, P. (2007). The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>
- Vera, A., Poblete, S., & Días, C. (2019). Percepción de estrategias y estilos de aprendizaje en estudiantes universitarios de primer año. *Rev. Cubana Edu. Superior [online].*, 38(1). Recuperado el 26 de marzo de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000100006&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000100006&lng=es&nrm=iso)
- Zumárraga, M., & Cevallos, G. (2022). Autoeficacia, procrastinación y rendimiento académico en estudiantes universitarios de Ecuador. *Alteridad. Revista de Educación*, 17(2), 277-290. doi:<https://doi.org/10.17163/alt.v17n2.2022.08>

---

# COMPETENCIAS CONVERSACIONALES EN REDES SOCIALES DE LÍDERES EMPREENDEDORES DE LA CIUDAD DE MÉRIDA

---

## **LINARES P., Iraima E.**

Abogado de la Universidad de Los Andes-Mérida-Venezuela; Especialista en Derecho Mercantil, Gestión Empresarial, participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG) de la Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela).

**E-mail:** iraimashalom@gmail.com/

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-1392-1698>.

**Recibido:** 02-02-2023

**Revisado:** 08-04-2023

**Aceptado:** 07-06-2023

## RESUMEN:

La comunicación hoy día es uno de los intangibles más importantes de las microempresas, dado que influye directamente en todas las acciones emprendidas y gracias al carácter descriptivo y generativo del lenguaje, la gerencia, actualmente es vista como una práctica conversacional, por lo que realizar estudios que ayuden a potenciar las Competencias Conversacionales de los Líderes Emprendedores. En este estudio se buscó determinar el nivel dichas competencias en el lenguaje utilizado en Redes Sociales. Metodológicamente esta investigación se puede clasificar de tipo proyectiva, con un enfoque cuantitativo, utilizando la técnica del cuestionario, dirigido a 25 líderes emprendedores que utilizan las redes sociales como método de publicidad y venta. Los resultados se presentan en términos de porcentajes y su relación con los indicadores propuestos por la teoría. Finalmente se encontró que los indicadores tipología de conversación, expectativas y la generación de contexto, son los más desarrollados en los líderes emprendedores, manejando niveles intermedios de indicadores como la capacidad de indagar e interpretar, del mismo modo, los indicadores petición – oferta, evaluación y próximo compromiso de conversación, resaltan valores bajos, ya que no se consideran relevantes para los encuestados. En conclusión, se evidencia un progreso de la mayoría de las competencias conversacionales, sin embargo, se recomienda el desarrollo de todos los procesos de aplicación del lenguaje asertivo dentro de las competencias conversacionales con el fin de buscar el mejoramiento en la gestión de los emprendimientos.

**Palabras clave:** Competencias conversacionales, Emprendedor, Emprendimiento, Microempresa, Redes Sociales, ontología del lenguaje.

## CONVERSATIONAL SKILLS IN SOCIAL NETWORKS OF ENTREPRENEURIAL LEADERS IN THE CITY OF MÉRIDA

### ABSTRACT:

*Communication today is one of the most important intangibles of microenterprises, since it directly influences all the actions undertaken and thanks to the descriptive and generative nature of language, management is currently seen as a conversational practice, which is why conducting studies that help enhance the Conversational Competencies of Entrepreneurial Leaders. In this study, we sought to determine the level of these competencies in the language used on Social Networks. Methodologically, this research can be classified as projective, with a quantitative approach, using the questionnaire technique, aimed at 25 entrepreneurial leaders who use social networks as an advertising and sales method. The results are presented in terms of percentages and their relationship with the indicators proposed by the theory. Finally, it was found that the conversation typology, expectations and context generation indicators are the most developed in entrepreneurial leaders, managing intermediate levels of indicators such as the ability to investigate and interpret, in the same way, the request - offer, evaluation indicators. and next conversation commitment, highlight low values, since they are not considered relevant to the respondents. In conclusion, progress is evident in most conversational skills, however, the development of all processes of applying assertive language within conversational skills is recommended in order to seek improvement in the management of ventures.*

**Keywords:** Conversational skills, Entrepreneur, Entrepreneurship, Microenterprise, Social Networks, language ontology.

*«Somos lo que nuestro lenguaje llega a decir de nosotros»  
Echeverría, R.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno competitivo actual demanda cambios acelerados, generación de ideas innovadoras de forma proactiva, adaptación al entorno, capacidad para superar escenarios adversos, el uso eficiente de los recursos y especialmente del tiempo, para ello es necesario el máximo aprovechamiento de las potencialidades de cada uno de los integrantes de la organización, de forma que satisfaga la necesidad innata de crecer y progresar en el ámbito personal al mismo tiempo que en el profesional.

La globalización, la incertidumbre, el riesgo y las fluctuaciones, son características de un mundo completamente cambiante, en el cual las organizaciones constantemente enfrentan en la toma de decisiones, el desarrollo de estrategias y la puesta en marcha de nuevas acciones, lo que obliga al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de quienes integran dichas organizaciones y así sobrevivir en un entorno turbulento. En este sentido, se puede afirmar que las microempresas hoy en día son la consecuencia del emprendimiento llevado a cabo por sus gerentes y el accionar de sus delimitados empleados y clientes en respuesta a los estímulos recibidos. Desde esta perspectiva, las microempresas, pueden ser vistas como un sistema, donde todos los integrantes que la conforman están muy íntimamente relacionados y, constituyen un elemento fundamental para el logro de los objetivos de la misma, pero donde estos a su vez, están influenciados por factores personales, sociales y psicológicos que les son propios.

Lo anteriormente expuesto conlleva a que en la actualidad el talento humano sea percibido como un factor esencial en el desenvolvimiento de una organización, debido a que cada día se está más lejos de la concepción del hombre-máquina, dedicado exclusivamente a producir, pues el alcance de los objetivos organizacionales, vendrán determinados por la alineación con los objetivos personales. Es por esta razón que nace la necesidad por parte de los gerentes, de implementar nuevas herramientas que permitan a las microempresas superar

obstáculos y adaptarse a la dinámica global, haciendo uso de su factor fundamental, el lenguaje para crear espacios de trabajo más acordes con las inquietudes personales, organizacionales y las exigencias del entorno.

Dentro de las microempresas que utilizan las Redes Sociales como medio para garantizar sus ventas, se puede afirmar que también han enfrentado la alta exigencia del entorno, a nivel mundial debido a las grandes exigencias y competitividad, y a nivel nacional, se le añaden las turbulencias económicas, convirtiéndose en un sector que toma gran liderazgo, pero donde las estrategias cada vez son mayores y más específicas. Por tanto, este ambiente altamente competitivo, ha llevado a los gerentes a mantener un dinamismo poco tradicional para el logro de los objetivos, donde las competencias conversacionales son una herramienta de gestión empresarial que marcan la diferencia.

De acuerdo a entrevistas previas a gerentes de microempresas de la ciudad de Mérida, se logró evidenciar la carencia en lo relacionado a gestión de competencias conversacionales, que se traducen en desaprovechamiento de recursos como el tiempo, herramientas online, pertinencia, ausencia de valores, mal manejo de las emociones y desmotivación, lo que conlleva a un bajo desempeño y disminución de las ventas. Es por esta razón, que se hace necesaria la implementación de nuevas herramientas que permitan al gerente desarrollar competencias conversacionales que coadyuven a la consolidación de las habilidades de trabajo en equipo, la actitud de liderazgo individual, la administración del tiempo, el desarrollo de la inteligencia emocional, la promoción de un clima de aprendizaje que estimule la motivación.

Es actividad fundamental de todo Gerente según Bennis citado por (Echeverría, 2005) crear “condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. Pero, más que eso, significa que el líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo” (p.44), es por

ello que el desarrollo de las Competencias Conversacionales es una herramienta, que ha venido a dar un vuelco a la perspectiva de los Gerentes dentro de las organizaciones y se ha consolidado como un método de acompañamiento que busca la consecución de objetivos y metas, a nivel personal y que trasciendan a nivel profesional y social, a través del empoderamiento, con el fin de desarrollar nuevas competencias y actitudes. La necesidad hoy día es que los Gerentes se desempeñen como líderes de su propio personal debido a la creciente necesidad de sobresalir en un mundo globalizado, donde se buscan gerentes capaces de liderar líderes.

De acuerdo con lo expresado, en la siguiente investigación, se hará especial énfasis en la ontología del lenguaje, por lo que se puede afirmar que sólo el lenguaje es capaz de generar realidades, y su desarrollo viene a llenar una necesidad histórica de transformación. Por ello la premisa de la presente investigación se fundamenta en los tres principios básicos del Lenguaje propuestos por Echeverría (Ontología del Lenguaje, 2005), que se describen a continuación: “Primer Principio: No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos.” (p.25). “Segundo Principio: No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos (y lo hacemos) también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser y uno deviene de acuerdo a lo que hace.” (p.29). “Tercer Principio: Los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar tales sistemas sociales.” (p.37).

De esta manera, las competencias conversacionales de los gerentes, entendiéndose por competencias según Alles (2005) como “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (p.29), y conversaciones como el dialogo entre dos o más personas donde estas expresan sus ideas, juicios y sentimientos a través del lenguaje y la corporalidad. De esta forma se desea

propiciar un plan para potenciar las competencias conversacionales en los Gerentes de microempresas de la ciudad de Mérida, para consolidar una cultura interna de confianza, cumplimiento, compromiso y que se traduzca en mayor productividad.

## 2. REFERENTES TEÓRICOS

### COMPETENCIAS

Las competencias contemplan una serie de características que están relacionadas con el desempeño, dentro de las cuales se pueden incluir, conocimientos, habilidades, experiencia, rasgos, motivos, aptitudes, desarrolladas de una forma integral basada en compromiso y disposición. El autor (Alles, 2005) define las competencias como “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (p.29), su importancia subyace en la vinculación directa con éxito de una persona en determinado puesto de trabajo, una persona puede tener habilidades para desarrollar de la mejor forma una actividad, pero si no tiene el deseo de hacerla o viceversa, no alcanzará los resultados esperados. Identificar las competencias y conductas necesarias para cada puesto de trabajo, con el fin de cumplir con la visión estratégica de la organización de una forma exitosa, representa el punto de partida de una gestión eficiente y eficaz.

El reto de las organizaciones es incentivar el aprendizaje y transformar este en conductas que permanezcan en el tiempo, es aquí donde el Coaching juega un papel fundamental, de acuerdo Spencer y Spencer citado por (Alles, 2005:69) un entrenamiento basado en competencias y actividades para el desarrollo debe incluir programas formales de capacitación, centros de desarrollo para el feedback (retroalimentación), guías para el autodesarrollo, videos y programas de computación para la auto-capacitación, asignaciones especiales (tareas o proyectos), programas de tutoría (mentoring) y una cultura organizacional que fomente el incremento de las Competencias.

## COMPETENCIAS CONVERSACIONALES

Las Competencias conversacionales están definidas por el conjunto de actos lingüísticos identificados en el lenguaje y en el conocimiento, habilidad y destreza en el uso de los mismos con el fin de obtener los resultados deseados, esta afirmación respalda el principio del poder generativo del lenguaje postulado por el Coaching Ontológico. (Echeverría, 2011: 70) sostiene:

Cada una de las acciones de lenguaje puede realizarse de diversas maneras y con grados de competencia distintos. Sabemos, por ejemplo, que hay personas que son incompetentes para pedir algo. Hay quienes, en determinadas circunstancias, simplemente no se atreven a pedir, y ello se traduce en importantes consecuencias en su vida y en su trabajo. Pero quienes piden, suelen hacerlo con un nivel mayor o menor de eficacia, lo cual genera otro tipo de consecuencias.

Como es de entenderse, las competencias constituyen un conjunto de conocimientos, habilidades, experiencia y aptitudes, requeridos para desarrollar eficiente y eficazmente una determinada actividad, dichos rasgos cambian en función de la actividad a desarrollarse y del momento histórico en el que se requiera. Sin embargo, se puede afirmar que los actos del habla, específicamente las competencias conversacionales, no tienen caducidad en el tiempo, como lo plantea Echeverría (2011), a forma de ejemplo “La competencia de saber fundar juicios o de saber construir y cumplir promesas...serán importantes y necesarias independientemente de las condiciones históricas que estemos enfrentando.” (p.71), razón por la cual son denominadas por el mismo autor competencias genéricas, utilizadas en cualquier ámbito y capaces de desarrollar nuevas competencias específicas, razón que rescata la importancia y la trascendencia de las competencias conversacionales.

### LÍDER EMPRENDEDOR

Los empleados, los clientes, los colaboradores, los aliados, pero sobre todo

la sociedad, está exigiendo nuevas formas de gestión que permitan motivar, conducir, pedir, reclamar, agradecer y trascender. De forma que se pueda generar un cambio en el entorno. El lenguaje representa la llave para llegar donde se desee y en el ámbito empresarial es la clave para una organización exitosa, es la única herramienta que permite persuadir, comprometer, convencer, motivar, cambiar opiniones, diseñar estrategias, facilitar procesos, trabajar en equipo y mejorar ambientes laborales internos y externos.

Los retos a los que día a día se enfrentan las organizaciones, requieren del más alto desempeño de las competencias comunicacionales de las personas que en ellas se desenvuelven, más aún de los altos directivos o líderes y en especial aquellos que se manejan directamente con el personal. Partiendo del carácter generativo del lenguaje, se puede decir, que constituye la principal herramienta para cambiar y transformar realidades, y es un eslabón indispensable para desarrollar desde las actividades más operativas de una organización, hasta para la potenciación de cada uno de las personas que integran la misma, se requiere el mejor desempeño de los gerentes que dirigen la organización, en este sentido Warren Bennis citado por Echeverría (2011) plantea:

**“El trabajo principal del líder de líderes es (...) potenciar a otros líderes, lo que significa, en primer lugar, crear las condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. Pero, más que eso, significa que el líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo” (p.44).**

El líder emprendedor de hoy día debe ser capaz de consolidar una cultura interna de confianza, cumplimiento y compromiso a través del diseño de conversaciones, por lo que se puede afirmar, que este se debe desarrollar como líder, de acuerdo a lo planteado por Whitmore (1995) “exige las más altas cualidades de ese gerente: empatía, integridad y desinterés, así como

una disposición, en la mayoría de los casos, a adoptar un enfoque completamente diferente con su personal” (p. 31).

## EMPRENDIMIENTO

Según la definición de Formichella (2004) Un emprendimiento es llevado a cabo por una persona a la que se denomina emprendedor. La palabra emprendedor tiene su origen en el francés *entrepreneur* (pionero), y en un inicio se usó para denominar a aquellos que se lanzaban a la aventura de viajar hacia el Nuevo Mundo, sin tener certeza de qué iban a encontrar. Justamente el actuar bajo incertidumbre es la principal característica que distingue hoy a un emprendedor (p. 14).

Según Gutama (2019) El emprendimiento es un término que ha sido usado durante los años recientes, con distintas connotaciones, su definición se describe por primera vez en el Diccionario de las Autoridades de la Real Academia Española en el año 1732 como aquella persona que emprende, realiza y lleva a cabo una operación importante (p. 2). De allí resalta que el emprendimiento se encuentra íntimamente ligado a la innovación, al crecimiento de la productividad, la competitividad, el crecimiento económico, la creación de empleo e incluso el éxito a nivel personal, según lo que expresa Rico (2015). Es posible intuir entonces cómo este concepto nos deriva hacia la creatividad, en la creación e innovación; elementos de suma relevancia en la dinámica social actual (p. 5).

De hecho, Rico (2015) afirma que “el emprendimiento es un acto de creación de ideas, empresas y patentes, influyendo en todo el proceso de su gestación, incluso en aquellos casos en los que no se alcanza su puesta en práctica.” De mostrando con esto, el rol protagónico que posee el emprendedor en la creación de proyectos y ejecución factible de ideas y planes previamente establecidos (p. 4).

## COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Según Gutama (2019) las competencias son el resultado de experiencias dominadas, gracias a las aptitudes y a los rasgos de personalidad que permiten sacar partido de

ellas. El entendimiento de las competencias es relevante en relación con las organizaciones, sabiendo básicamente que estas están formadas por seres humanos. En ésta misma línea, se entiende cómo instintivamente las organizaciones buscan elegir individuos que se ajusten a los rasgos y valores representativos para ella (p. 3)

Según Gutama (2019) se considera importante analizar las competencias desde cinco esferas fundamentales: en las cuales el **Ser**: Vienen de la estructura de personalidad, de los procesos de socialización en su familia y un segundo proceso de su entorno, tienen que ver con el conjunto de valores que se desarrollan a través del aprendizaje social; del **Saber**: aquellos conocimientos adquiridos desde la formación empírica o académica, que pueden traducirse en competencias; otra esfera del **Saber hacer**: las habilidades propias del individuo que le permiten poner en práctica sus conocimientos en un determinado contexto; otra característica de adaptación al entorno organizacional y social que lo constituye el **Saber estar** para luego **Querer hacer y estar**: como aquellos aspectos motivacionales del candidato y la alineación del cargo con su proyecto de vida (p.4)

## FLUJOS DE INFORMACION

El flujo de información o comunicación dentro de una organización se refiere al movimiento de instrucciones y comunicaciones dentro de una organización. Puede haber varias direcciones en las que tiene lugar dentro de esta, como hacia abajo, hacia arriba, horizontal, diagonal y externa. Esta dirección depende del tamaño, la estructura y la naturaleza del negocio. En las nuevas empresas de tecnología, el flujo de información sucede en dirección horizontal y diagonal, cuyas características de este tipo son organizaciones con una jerarquía plana y existe la necesidad de alguna forma de colaboración.

La organización exitosa estriba en gran medida hoy día, de un flujo efectivo de comunicación o de la información que ocurre entre las *stakeholder* de la organización. Por lo tanto, debe haber estrategias de

comunicación efectivas y programas de capacitación en el desarrollo de competencias, en este caso, competencias conversacionales en empresas de emprendimiento donde pueda asegurarse el éxito en su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

### LA ONTOLOGIA DEL LENGUAJE COMO FUENTE TRANSFORMADORA

El lenguaje ha pasado de ser performativo, en una construcción del ser y su entorno, derrocando la vieja idea de un somero instrumento de comunicación. Autores como Gergen en el cual define el lenguaje como la acción sobre el mundo, un artificio social en el cual busca la interrelación social; o como dice Foucault (1978), dado por los discursos que constituyen los objetos que desean ser conocidos.

La Ontología del lenguaje surge como un entramado filosófico, que busca la interpretación del ser, de lo humano de lo que lo rodea. Echeverría (2003) se coteja con el programa metafísico clásico de la filosofía medieval y pretende una superación de la filosofía moderna.

Constituye pues, la ontología del lenguaje una excelente oportunidad en el desarrollo y capacitación de las empresas y organizaciones, cual fuese su estructura, pues centra su derivación positiva en el interior del individuo, orientado al futuro, a la acción, a un cambio sustancial y transformacional en las organizaciones; alcanzando a Echeverría (2003) en el que asevera que: “se está gestando una nueva y radicalmente diferente comprensión de los seres humanos. Este es uno de aquellos acontecimientos especiales de la historia que tienen el poder de reconfigurar lo posible y de modificar el futuro” (p. 14).

Se suscita un nuevo entendimiento donde el ser, constituye el centro fundamental de la sociedad en una relación consigo mismo; el lenguaje la fuente transformadora a través del aprendizaje que busca empoderar y fortalecer el emprendimiento del ser, y el desarrollo de competencias conversacionales.

### ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación aportada por Formichella (2004). En el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur, titulada “Concepto de Emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo”, aborda la problemática de desempleo y exclusión, la cual comienza a vislumbrarse como una oportunidad el autoempleo y, en consecuencia, el concepto de emprendimiento cobra mayor relevancia para nuestra sociedad, resultando su estudio más necesario. Es por eso que el autor analiza si la educación puede favorecer a que los individuos tengan actitudes emprendedoras y el rol que al Estado le compete en este sentido; también si la existencia de emprendimientos disminuye el desempleo; y la relación del emprendimiento con el desarrollo local.

El autor concluye que existe una relación entre los conceptos de emprendimiento, educación, desempleo y desarrollo local. Y que de esa relación surge el siguiente círculo virtuoso: si se implementan medidas tendientes a mejorar la educación en entrepreneurship, se logra aumentar el espíritu emprendedor de los individuos y de esta forma existe una mayor dotación social de cualidades emprendedoras.

Esta investigación ayuda a fomentar la importancia de aumentar las cualidades emprendedoras de la comunidad, así como aumentar la aparición de nuevas e innovadoras iniciativas en la misma, y así facilitar la tarea de los agentes de desarrollo, favoreciéndose así la generación de proyectos y la formación de redes sociales.

En el artículo científico realizado por Romero (2010), en la revista Debates IESA, titulado “La Gerencia como Competencia Conversacional, aportes de la Ontología del Lenguaje”, menciona que la empresas deben ser vistas como sistemas conversacionales, pues la manera como la empresa conversa determina lo que percibe y que cree posible, su efectividad, su capacidad para entenderse y ser entendida por sus constituyentes, desde esta perspectiva, se puede analizar la gerencia como una práctica conversacional,

donde a través del lenguaje se es capaz de motivar, conducir, pedir, reclamar, agradecer y trascender.

El autor menciona que hoy en día las empresas se encuentran ante los trabajadores del conocimiento, ello conlleva a necesidad de desarrollo de nuevas competencias de los gerentes para transitar del Gerente-Capataz hacia el Gerente-Líder, dejando a un lado, antiguos modelos de gestión y de comunicación unidireccional, para desarrollar espacios de autonomía responsable por parte de los colaboradores, delegación de actividades, desarrollo de un espacio emocional positivo.

Esta investigación es importante ya que sirve como referente teórico - práctico para la aplicación y evaluación de las competencias conversacionales propuestas por quien se considera el padre de la ontología del lenguaje, Rafael Echeverría. Sus aportes son fundamentales a la hora de poder establecer los indicadores de esta investigación.

Por su parte, [Tales \(2012\)](#) realizó una investigación titulada “[Cultura Organizacional y Competencias Conversacionales en Núcleos Escolares Rurales](#)”, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre cultura organizacional y el coaching en los Núcleos Escolares Rurales del Estado Zulia.

El estudio estuvo enmarcado dentro de una metodología de tipo descriptivo correlacional, con un diseño no experimental transeccional, utilizando la técnica del cuestionario, con dos cuestionarios, uno dirigido al personal directivo, el otro dirigido al personal docente, ambos compuestos por 51 ítems abarcando una muestra total de 1 director y 71 docentes, ambos cuestionarios evaluados por 5 expertos que emitieron su criterio de validación. Esta investigación permitió evidenciar la implicación y relación que existe entre la cultura organizacional y el lenguaje, esto destaca la importancia que tiene esta disciplina gerencial, en los diversos tipos de organizaciones y su implicación directa con el de desempeño diario.

Dicho estudio contribuye a fortalecer la idea que se maneja en esta investigación, sobre

la necesidad de aplicar las competencias conversacionales a nivel integral en el campo de las organizaciones, además, funciona como soporte en el campo del método científico, al correlacionar variables y determinar su dependencia, determinando la importancia de éstas en la formación de los emprendedores.

En este orden de ideas, [Viñarás \(2013\)](#) en su artículo para la revista *Comunicación y Hombre*, realizó un estudio titulado “[Estrategias de Comunicación para generar confianza](#)” expone que la confianza es uno de los intangibles más apreciados e importantes de las empresas, que influye en la toma de decisiones de los individuos y que en situaciones de crisis disminuye, debido a la inseguridad y los cambios asociados a esta situación. La comunicación corporativa toma en este momento especial relevancia, por su capacidad para influir en la confianza de los públicos con los que la organización se relaciona, bien sean internos o externos, por lo que este artículo profundiza en la naturaleza actitudinal de la confianza, para plantear una serie de estrategias de comunicación para generar, mantener y recuperar la confianza de los consumidores, *stakeholders* y de la ciudadanía.

El objetivo principal de este estudio fue desarrollar estrategias de comunicación adaptadas al objetivo actitudinal de recuperar la confianza, utilizando como método cualitativo de revisión bibliográfica. Partiendo de esta revisión la autora formula la consolidación de la confianza desde la perspectiva del modelo de los tres componentes de la actitud, propuesto por Blackwell (2002), Alonso (2004) y Schiffmann (2005), estos tres componentes están representados por lo cognitivo, lo afectivo y lo conductivo. En este sentido se desarrollaron estrategias comunicacionales enfocadas en cada uno de estos elementos, dentro de las cuales se destacan, a nivel cognitivo, aumentar la cantidad de la información, a nivel afectivo, desarrollar un lenguaje más próximo al interlocutor y empático, y a nivel conductual, cuidar las experiencias y agradecer la conducta positiva hacia la organización.

Dentro de un proceso de ventas, la confianza constituye un elemento fundamental para su desarrollo y es uno de los talentos fundamentales que se busca consolidar en las organizaciones desde la perspectiva de la gestión de Redes Sociales. Esta investigación permite vincular aspectos propios de la comunicación que pueden ser canalizados a través del lenguaje para crear actitudes de confianza, orientados dentro de los tres bases del ser, emoción, lenguaje y acción. Una gestión eficaz de la comunicación puede generar y mejorar la confianza, así como perderla, cuando no existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, dado que esta tiene el poder de influir en los individuos, en ámbitos más generales, el grado de cumplimiento de la empresa con sus compromisos ya sea con su personal o con la sociedad, constituirá su reputación.

En este mismo orden de ideas, Gutiérrez (2012), realizó un estudio que lleva por nombre **Patrones de interacción verbal en el proceso de compra-venta de las vendedoras palenqueras y los clientes**. La autora desarrolló su investigación en la ciudad de Barranquilla, Colombia, basándose en un estudio pragmalingüístico de corte etnográfico, centrado en los patrones de interacción verbal en el proceso de compra-venta entre las vendedoras y sus clientes. El análisis cualitativo se basó, fundamentalmente, en la toma de turnos, la organización secuencial y la negociación conversacional, para describir cómo a través de estos se produce el éxito o el fracaso de la interacción verbal y la transacción comercial entre vendedora y comprador ciudadano. Asimismo, se determinó el tipo de situaciones indexicales que se producen en el contexto comercial y general. Tangencialmente, para la realización del análisis, la autora tomó en cuenta las redes sociales que la comunidad comparte como parte integral de su comunidad, así como sus tradiciones ancestrales y actuales.

Finalmente se concluyó que, a partir de los patrones observados de interacción verbal, probablemente se apunte hacia una nueva necesidad de abordar las concepciones sobre el lenguaje, que generalmente giran en torno al código, desde un enfoque en el que

la valoración esté dirigida más bien hacia los sujetos comunicantes y el acontecimiento que comunican. Esto se hizo evidente en la falta de correlación entre la forma lingüística y la función subyacente al momento de producirse el intercambio comunicativo de venta, por lo tanto, se sugiere que los métodos lingüísticos podrían mejorar por medio de una formación especializada y así contribuir con el desarrollo mercantil de la cultura.

En este orden de ideas, el estudio resulta de relevancia ya que comprueba una de las directrices del proceso de venta, donde aclara que debe hacerse un esfuerzo por aplicar el método científico y comprobar así, la importancia de tomarse en serio la interacción verbal, así como la factibilidad de realizar un constructo basado en otros instrumentos, para que así, su aplicación y resultados, sean un poco más cercanos a las hipótesis planteadas.

Por otra parte, Brazz (2015) realizó un estudio titulado **Mejora en el compromiso de los trabajadores del sector salud de Tecnología S.A. Propuesta basada en el desarrollo de las competencias conversacionales de sus líderes**. Su estudio estuvo enfocado en contemplar un proceso de intervención de Coaching Organizacional el cual se trabajó con el equipo de líderes del sector de salud de una compañía multinacional "Tecnología S.A." El autor menciona que la necesidad de dicha intervención surgió como consecuencia de los resultados arrojados una encuesta corporativa de clima y compromiso realizada en julio 2012 por la compañía. A partir de la misma, surgió la necesidad de implementar cambios debido a los resultados obtenidos. Estos produjeron un motivo de preocupación en el director de área, sobre todo en lo referente a la comunicación. Teniendo en cuenta lo anterior, se definió el objetivo de la intervención: aumentar el compromiso de los trabajadores del sector de salud, mediante la mejora de las competencias conversacionales del equipo de líderes. Se facilitó de este modo, una investigación más profunda en la forma de gestión del equipo de líderes.

El autor utilizó una metodología de trabajo

tipo mixta, donde se recolectaron, analizaron y vincularon datos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de la investigación reflejados en las actividades de intervención planificadas e implementadas fueron favorables. La encuesta de satisfacción, los *focus group*, talleres, informes de coaching individuales y el cumplimiento de los objetivos formulados dan cuenta de ello. Esta intervención generó además un impulso positivo en el equipo de líderes, que dio lugar a reuniones más efectivas, encuentros individuales con sus colaboradores y organización de encuentros extra laborales, como cenas y “*after offices*”, acercando los líderes a sus equipos.

Los resultados obtenidos en este trabajo contribuyen en el desarrollo de esta investigación, ya que comprueban el potencial que poseen los indicadores de las competencias conversacionales en el desarrollo integral de las personas que lideran las organizaciones, así como el otorgamiento de dimensiones que permitieron realizar un constructo con el instrumento final de medición.

Además, Rico (2015), crea un aporte en este sentido a través del artículo titulado “**Redes de emprendimiento: percepción y efectos en la cultura emprendedora.**” En este se resalta que los numerosos cambios económicos y sociales derivados de la actual situación de crisis financiera, ha planteado la necesidad de avanzar en las investigaciones sobre los procesos conducentes a la promoción del emprendimiento como competencia básica que permita la adquisición de habilidades dirigidas al desenvolvimiento social exitoso, configurándose el emprendedor como agente social transformador e impulsor del crecimiento.

El autor resalta que la percepción teórica sobre el fenómeno del emprendimiento no es de corte individualista, emergiendo dentro de este campo el estudio de las redes sociales como activo valioso para el emprendedor, ya que les permite acceder a recursos e información y son fuente de competitividad y desarrollo. Teniendo como objetivo principal determinar la importancia otorgada por los alumnos universitarios mayores a las redes de emprendimiento formales e informales,

el autor concluyó que la valoración de las redes formales es, en su conjunto, mayor que los aspectos relacionados con las redes informales, siendo dentro de las formales los aspectos que se relacionan con la reputación entre los emprendedores y las relaciones entre ellos las más valoradas, lo que deja subyacente la importancia de la ética en el proceder empresarial y la relevancia de guardar y mantener los contactos empresariales, aun siendo fuera del ámbito de las estructuras públicas creadas *ad hoc*. El apoyo familiar supone un ámbito de gran relevancia para las personas encuestadas, siendo el aspecto más valorado dentro de las redes informales para el emprendimiento.

Esta investigación es relevante ya que comprueba que en los emprendimientos y específicamente en los basados en ventas mediante redes sociales, el trabajo y sus procesos deben considerar la implementación de procedimientos para su realización, y el despliegue de toda una estrategia institucional, actitudes, valores, creencias y prácticas que se exhiben diariamente en la empresa.

Otra investigación relevante a esta investigación es la de García y Marín (2019), quienes publicaron un artículo llamado “**La Educación en inteligencia emocional y social: revisión y propuesta teórico-didáctica.**” La investigación se basa en la consulta y análisis de numerosas obras de educación en Inteligencia Emocional y Social. Este hecho ha permitido abordar dichos ámbitos desde su origen hasta la actualidad para así ofrecer la propuesta del denominado modelo zeta, una propuesta teórica de inteligencia emocional y social desde una perspectiva plenamente didáctica. El método se ha basado en una revisión sistemática sobre la comprensión y aplicación de estos tópicos en la docencia, que permitiera favorecer o deconstruir la relación entre la evidencia teórica y su práctica. La población inicial contó con 1289 artículos científicos, del que finalmente se seleccionó un número significativo para su estudio exhaustivo. Tras el trabajo de selección se han analizado pormenorizadamente 15 estudios que reflejan la variedad y el “eclecticismo” de estas dos conexas realidades que apoyan los

propósitos de la investigación. Para finalizar, los autores proponen el Modelo Zeta, basado en tres bloques de habilidades vitales que velan por trabajar la inteligencia emocional y social desde los primeros cursos educativos.

Este estudio demuestra que actualmente, se demanda la educación en Inteligencia Emocional y Social debido a dos principales razones: por un lado, son numerosas y diversas las referencias bibliográficas que tratan de manera teórica o práctica dichas inteligencias, ya que existe una tendencia hacia una didáctica del corazón y el afecto, quedando evidenciados de manera cada vez más certera los beneficios y aportaciones a la formación integral del alumnado. Por otro lado, refleja empíricamente el existente analfabetismo emocional, a partir del cual se otorga mayor importancia al reconocimiento de emociones negativas que no fomentan lazos y nexos dentro de las organizaciones.

Igualmente, [Gutama \(2019\)](#) señala en el artículo titulado “[El emprendimiento y su evolución como una alternativa laboral en el contexto latinoamericano: una revisión de literatura](#)” que a lo largo del tiempo el emprendimiento se ha convertido en un acontecimiento significativo dentro de la sociedad, es por ello que la presente investigación analiza los diferentes enfoques que ha tenido el emprendimiento, la contribución, discusión y análisis que los diferentes autores dieron acerca de este término mediante el transcurso de la historia. De la misma manera se realiza una investigación cualitativa y cuantitativa, la primera porque se amplían teorías acerca del desarrollo del emprendimiento y su contextualización en América Latina y la segunda porque se elabora un análisis entre diferentes variables como la TEA, PIBpc, porcentaje de innovación, entre otras, con el objetivo de presentar una información veraz y concisa, además se da a conocer los elementos comunes del emprendimiento los cuales se han ido encontrando en investigaciones a lo largo del tiempo, para finalizar se establece las diferentes percepciones del emprendimiento tanto en América Latina como en los países desarrollados, concluyendo de esa manera que la mayoría de los emprendimientos

desarrollados en América Latina son realizados con bajo nivel de innovación por lo que no asegura su permanencia en el mercado, esto conlleva a que los países deben establecer políticas gubernamentales que faciliten el crecimiento y progreso de dichos emprendimientos.

Finalmente, dicho estudio funciona como aporte teórico fundamental para esta investigación, y demuestra que es necesario hacer tangible y concreta una alternativa de gestión de las competencias conversacionales en los emprendimientos, que se adapte a las características generales y particulares de estas organizaciones. Tal es la intención de la propuesta que se deriva de todas las investigaciones previas realizadas en el campo, donde recomiendan potenciar la capacidad de escucha, la asertividad, la integración, la formulación de expectativas, la generación de contexto y la capacidad de indagar e interpretar, las cuales son herramientas fundamentales para generar oportunidades del entorno y así, alcanzar los objetivos propuestos.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, la cual se llevó a cabo a través de la recolección de datos directamente del sujeto objeto de estudio, haciendo uso de un instrumento de medición, con la finalidad de obtener un diagnóstico, por medio del análisis de datos. El objetivo principal de la investigación es realizar un estudio proyectivo, donde necesariamente se debe partir de revisión bibliográfica y posteriormente de un diagnóstico de la situación actual, para esto se hará uso de un cuestionario con la intención de obtener información directamente del líder emprendedor.

Por su parte Balestrini (2002), define los estudios proyectivos dentro del ámbito social, entendiéndose que este tipo de estudios prospectivos en el caso de las Ciencias Sociales, son sustentados en un modelo operativo, de una acción, están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social,

económica, educativa, entre otros. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular ciertas recomendaciones según la realidad abordada.

El cuestionario está constituido por diez (10) preguntas con respuestas cerradas, en tres denominaciones que van desde la afirmación, el término medio y la negación, dependiendo del caso. El cuestionario fue realizado por medio de la plataforma *SurveyMonkey* y enviado a los usuarios de forma online, la muestra estuvo constituida por los integrantes de un grupo de emprendedores de la Ciudad de Mérida, llamado Mérida Emprende.

Debido a que las respuestas se concentran en las verdades obtenidas a través de la observación subjetiva y la experimentación, reduciendo la complejidad de todo lo humano a variables que, cuantificadas y analizadas facilitan el cálculo de la probabilidad estadística de que algo ocurra, el análisis de los resultados se manejó entre la observación de las estadísticas y el complemento de la opinión del investigador.

## RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre la indagación de la variable Competencias Conversacionales, las cuales están definidas por el conjunto de actos lingüísticos identificados en el lenguaje y en el conocimiento, habilidad y destreza en el uso de los mismos con el fin de obtener los resultados deseados.

Los resultados revelan que el 75% de los líderes emprendedores no cuenta con una imagen actual de su empresa en Redes Sociales acorde a lo que ofrece su producto, el 25% restante menciona que su imagen podría mejorar. El 80% de los encuestados, afirma dejar abierta una futura negociación posible, al finalizar su venta, el 15% menciona que depende del trato que ha tenido con el cliente y el 5% no suele considerar una futura

negociación. El 60% de los encuestados afirma que no considera algo relevante para su venta, cuestionarse cuál es su estado de ánimo antes de entablar una conversación con un posible cliente, el 30% menciona que si toma en cuenta su estado de ánimo y el 10% restante menciona que si lo considera.

El 65% de los encuestados afirma que, sólo dependiendo de la actitud del cliente, propone alguna otra opción cuando el cliente no se siente satisfecho con lo ofrecido, el 35% restante menciona que no suele realizar otras propuestas. El 85% de los encuestados afirma que siempre trata de observar, qué tipo de frases de las que utiliza, tienen mayor efectividad en sus ventas, el 15% restante no suele considerarlo relevante para sus ventas. El 75% de los encuestados menciona que siempre trata de mejorar la interacción con frases más amables cuando percibe que el cliente normalmente se expresa con frases desinteresadas, el 25% restante menciona que no considera importante mejorar la interacción.

El 80% normalmente crea un contexto previo a la venta y el otro 20% intenta crearlo dependiendo del cliente. El 95% de los encuestados menciona que normalmente suele tratar de establecer lazos de confianza con sus clientes, el 5% restante menciona que no suele establecerlos. El 60% de los encuestados menciona que no suele utilizar frases como: “Esta oferta es por tiempo limitado”, ya que le incomoda ejercer ese tipo de presión en sus clientes, el 30% menciona que suele utilizarla de vez en cuando y el 10% restante menciona que si suele utilizarla frecuentemente. El 60% menciona que no tienen alguna vía para que sus clientes evalúen o recomienden su producto y suelen hacerlo directamente con sus clientes, el otro 40% menciona que no utilizan ninguna otra vía.

Con base a los resultados obtenidos, se realizó un análisis subjetivo de los porcentajes más representativos y su relación con los indicadores de las Competencias Conversacionales, los cuales se plantean a continuación.

#### 4. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a una muestra de 25 líderes emprendedores de la Ciudad de Mérida, realizado cada uno de los análisis e interpretaciones en el alcance de los objetivos propuestos, se pueden resaltar las siguientes conclusiones:

Se logró analizar la presencia de algunas Competencias Conversacionales determinando y afianzando que, así como lo menciona Echeverría (2005), es fundamental crear condiciones que expandan la habilidad de todos los líderes a tomar decisiones y crear el cambio. Pero más que eso, significa que el líder debe estar presente y ayudar, de manera activa, a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo.

En este mismo orden de ideas, se describió el nivel de presencia de ciertos indicadores de Competencias Conversacionales como la tipología de conversación, expectativas y la generación de contexto, por medio de los resultados, se pudo observar que en general, el indicador contexto, es uno de las más desarrollados en los líderes encuestados, específicamente en lo que respecta a la disposición previa a formar lazos con los clientes, evidenciando un gran interés y facultad para liderar la conversación y propiciar ventas. Esto está relacionado con lo expuesto por Cook (2000), quien expone que una gestión eficaz de la comunicación puede generar y mejorar la confianza, así como perderla, cuando no existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, dado que esta tiene el poder de influir en los individuos, en ámbitos más generales, el grado de cumplimiento de la empresa con sus compromisos ya sea con su personal o con la sociedad, constituirá su reputación.

De la misma manera, de evidenció cómo la variable indagar e interpretar, presenta también valores altos dentro de la conducta de los líderes emprendedores, ayudándolos a desarrollar la responsabilidad y la gestión de resultados, indicando que el cumplimiento de objetivos es fundamental en su gestión. Esto se fundamenta en uno de los legados de los autores más relevantes de la época, Senge (2005), quien se enfoca en la capacidad de aprendizaje y discernimiento de las personas que integran la organización, canalizando los esfuerzos de la gerencia hacia la consolidación de organizaciones inteligentes, construidas sobre la base de la confianza y reforzando el trabajo en equipo, partiendo de una visión sistémica. Como lo señala el mismo autor cuando menciona que cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones, pero también que no tenga la capacidad para ahondar en lo que compete a la misma y es lo que se viene a denominar una visión compartida, una imagen de futuro propulsora de motivación que empuje los esfuerzos colectivos hacía el logro de los objetivos comunes.

En contraparte, los indicadores petición – oferta, evaluación y próximo compromiso de conversación, no toman un papel importante en los resultados obtenidos, ya que no parecen relevantes para los encuestados a la hora de realizar sus ventas. En este sentido, resulta fundamental, proponer formaciones que coadyuven al desarrollo de estos indicadores de Competencias Conversacionales pues, son fundamentales a la hora de incrementar la demanda, establecer compromisos y fidelizar clientes. Así lo menciona Cative (2017), cuando expone que las empresas al estar compuestas por seres humanos y diferentes departamentos, necesitan constantemente estar comunicándose entre unos y otros. Es por esto que para lograr las estrategias de la empresa es necesario crear flujos de información coherentes que simplifiquen el arte de comunicar para que todos los trabajadores lo entiendan y a su vez se logren los objetivos planteados.

El mismo autor también resalta que, se puede afirmar que el gerente se puede desarrollar como líder, siempre y cuando logre desarrollar las más altas cualidades de ese: empatía, integridad y asertividad, así como una disposición, en la mayoría de los casos, a adoptar

un enfoque completamente diferente frente a situaciones disonantes como alguna venta no concretada.

Resulta ineludible analizar el desarrollo de competencias conversacionales de una forma integrada, es decir, como una herramienta práctica para el desarrollo del metalenguaje en toda organización, especialmente para el desarrollo de la escucha activa, manejo competente de los juicios y diseño de procesos conversacionales, con la finalidad de ampliar la capacidad de acción y los nexos entre el producto y el cliente. Para ello, el líder debe ser consciente y definir cuáles son los diferentes principios que debe desarrollar y a su vez, fomentar en sus seguidores.

Así como lo menciona Viñuela (2009), al igual que para una empresa, donde la capacidad para generar resultados y su visión marcará sus estrategias, deben desarrollarse las competencias conversacionales para la idealización y materialización de un futuro profesional y no profesional en la empresa y en la vida en general, ya que este nuevo mundo exige un vínculo entre lo profesional y lo personal, sobre todo en el mundo de las Redes Sociales. Cuando hay claridad acerca de lo que se quiere construir en un futuro, pero además preparación y desarrollo de competencias, se puede enfocar hacia su logro de manera constante. No debe olvidarse que una de las tres fuerzas que motivan al ser humano es la preparación para el logro, la visión del objetivo, donde tener uno es imprescindible, pues las otras dos fuerzas son el deseo de aprender y el anhelo de contribuir.

Finalmente, a pesar de que el tema de la comunicación ha sido bastante estudiado, siempre ha tenido falencias y debilidades dentro de las organizaciones y mucho más en el mundo del emprendimiento, ya que vivimos en un mundo cambiante que genera diferentes competencias diariamente y donde el individualismo ha sido relegado por una necesidad de aprender a comprender al cliente, para obtener mayores y mejores resultados. En el mundo actual, se evidencia que uno de los problemas más reconocidos actualmente, es que los líderes muchas veces no reconocen la necesidad de una comunicación estratégica focalizada en las herramientas de la comunicación, por medio del desarrollo de competencias conversacionales para poder mejorar los nexos y así la eficiencia de la empresa. En consecuencia, entender que el emprendimiento es un todo, pero que los cambios principales provienen del desarrollo de herramientas y valores en el líder, ayudará al éxito del mismo, sobre todo si es por medio del desarrollo de las competencias conversacionales, las cuales aumentarán la comunicación y propiciarán que exista una mayor motivación para cumplir con los objetivos planteados.

## 5. REFERENCIAS

- ALLES, Martha. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- BALESTRINI, Miriam. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación Segunda Edición*. Caracas: Editorial BL Consultores y Asociados.
- BRAZ, Arrais (2015). *Mejora en el compromiso de los trabajadores del sector salud de Tecnolog S.A.* Propuesta basada en el desarrollo de las competencias conversacionales de sus líderes. Universidad del Salvador. 14 pp.
- CATIVE, Ana (2017). *Caracterización de las competencias organizacionales y específicas en la empresa selectiva talento humano S.A.S.* Universidad Piloto de Colombia

- COOK, Marshall. (2000). *Coaching efectivo*. Mc. Grawhill. Bogotá.
- ECHEVERRÍA, Rafael (2003) *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Lom Ediciones S.A.
- ECHEVERRIA, Rafael. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Lom Ediciones S.A
- FOUCAULT, Michel (1978) *Las palabras y las cosas, una arqueología de las ciencias humanas*. México: Siglo Veintiuno Ediciones.
- FOUCAULT, Michel (1999) *El orden del discurso*. Barcelona: Tusquets editores.
- FOUCAULT, Michel (2009). *El gobierno de sí y de los otros*. Curso en el Collège de France (1982-1983). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- FORMICHELLA, María. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el desarrollo local*. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur.
- GARCÍA, P y MARÍN, P. (2019). "Educación en inteligencia emocional y social: revisión y propuesta teórico-didáctica." En: *Revista de estudios e investigación en psicología y educación*. 6(1), pp 68-83.
- GERGEN, Keneth (1996). *Realidades y relaciones: aproximación a la construcción social*. Barcelona: Editorial Paidós.
- GUTAMA, María. (2019). "El emprendimiento y su evolución como una alternativa laboral en el contexto latinoamericano:" una revisión de literatura. Facultad de Ciencias económicas y Administrativas. Universidad de Cuenca.
- GUTIÉRREZ, Carolina. (2012). *Patrones de interacción verbal en el proceso de compra-venta de las vendedoras palenqueras y los clientes*. Universidad Simón Bolívar. 10(2), 115-128.
- MC LEAN, G., Yang, B., Kuo, M., Tolbert, A., & Larkin, C. (2005). "Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill". *Human Resource Development Quarterly*, 157-178.
- RICO, Luis & otros (2015). "Redes de emprendimiento: percepción y efectos en la cultura emprendedora. En: *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, vol.2, núm.1. pp- 183-196
- ROMERO, Gustavo. (2010). La Gerencia como Competencia Conversacional. Aportes de la Ontología del Lenguaje. *Debates IESA*, XV(4), 62-66.
- SENGE, Peter. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* -2da ed. 4a reim. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- TALES, Nerio. (2010). *Cultura Organizacional y Coaching en Núcleos Escolares Rurales*. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magister en Gerencia Educativa, Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.
- VIÑARÁS, Mónica. (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza. En: *Comunicación y Hombre*, número 9, pp.59-73.

VIÑUELA, Alfonso. (2009). *Vender desde el corazón: Competencias clave para vender mejor y fidelizar a sus clientes*. Editorial Profit. Barcelona.

WHITMORE, John. (1995). *Coaching El método para mejorar el rendimiento de las personas*. México: Editorial Mexicana Paidós, S.A.

---

# LA FELICIDAD EN EL TRABAJO: DESCUBRIENDO HALLAZGOS

---

## **NAVARRETE F., Mario F.**

Profesor Asociado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador. Estudiante de Doctorado en Ciencias Organizacionales, Universidad de Los Andes, Venezuela. Máster en Gestión de Talento Humano, Ecuador.

**E-mail:** mario.navarrete4890@utc.edu.ec.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3104-0692>.

**Recibido:** 05-02-2023  
**Revisado:** 08-03-2023  
**Aceptado:** 05-05-2023

## RESUMEN

La felicidad es la manera en que las personas experimentan y evalúan su vida como un todo. Sin duda este fenómeno es desconocido y está ligado a las organizaciones, pues es incalculable la transformación que se puede dar al momento de desarrollar actividades los colaboradores cuando sienten emoción y satisfacción para desempeñar su trabajo. El objetivo del estudio es mostrar las contribuciones y factores que se han generado con relación a la felicidad en el trabajo y cómo influye en el desarrollo de las actividades en las organizaciones. Se empleó una investigación documental través de un análisis de discurso, la cual consistió en la revisión de varios artículos científicos para determinar los factores y contribuciones estudiados y analizados en referencia a la felicidad para poder construir un fundamento sólido. El hallazgo que se logró fue conceptualizar a la felicidad en el trabajo como un conjunto de aspectos comportamentales, sociales y culturales observado en la organización que son elocuentes en la satisfacción del colaborador.

**Palabras clave:** emociones; afecto; personalidad; ambiente.

## **PROCESS TO ACQUIRE THE MANDATORY SANITARY NOTIFICATION FOR THE PRODUCTION AND COMMERCIALIZATION OF COSMETICS IN COLOMBIA**

### **ABSTRACT**

*Happiness is the way people experience and evaluate their life as a whole. Undoubtedly, this phenomenon is unknown and is linked to organizations, since the transformation that can occur when employees develop activities when they feel emotion and satisfaction to carry out their work is incalculable. The objective of the study is to show the contributions and factors that have been generated in relation to happiness at work and how they influence the development of activities in organizations. A documentary investigation was used through a discourse analysis, which consisted in the review of several scientific articles to determine the factors and the investigations and analyzed in reference to happiness in order to build a solid foundation. The finding that was drilled was to conceptualize happiness at work as a set of behavioral, social and cultural aspects observed in the organization that are eloquent in employee satisfaction.*

**Keywords:** emotions; affected; personality; ambient.

## 1. INTRODUCCIÓN

La mayoría de la gente pasa gran parte de su tiempo en su espacio laboral, la felicidad en el trabajo juega un papel determinante en los individuos. La felicidad en el trabajo es un planteamiento que puede ser considerado a simple vista contradictorio, ya que, el quehacer ha sido visto por la humanidad como un aspecto negativo de la vida desde épocas remotas de la historia. Por eso decimos que para los colaboradores la satisfacción de estar bien en el entorno laboral se ha vuelto una necesidad en el ámbito organizacional del sector privado. En estos entornos se puede observar con frecuencia que los colaboradores no están cómodos en lo que trabajan porque, el ambiente laboral no es cómodo, sin recompensas y no se sienten valorados. Al hablar de felicidad laboral se puede generar en una organización privada el siguiente ambiente: colaboradores comprometidos, eficaces, con sentido de pertenencia y sin que exista algún tipo de presión laboral. La felicidad en el trabajo es beneficioso para las propias compañías ya que los colaboradores felices lideran y negocian mejor que el resto y se adaptan a las situaciones de estrés y drama.

La felicidad es la manera en que las personas experimentan y evalúan su vida como un todo. Sin duda este fenómeno se encuentra muy ligado a las organizaciones, pues es incalculable la transformación que se puede dar al momento de desarrollar actividades cuando una persona siente esta emoción y satisfacción para desempeñar su trabajo. Además, se puede entender como la manera de lograr el bienestar de los colaboradores en tu empresa a través de un equilibrio en aquellos factores que hacen feliz al colaborador como: flexibilidad laboral, salarios adecuados, realización personal, beneficios sociales y aspectos culturales. Sin duda, esta investigación permitirá en comprender estos factores que son desconocidos por las empresas ara tener mejores resultados y se puede mejorar la productividad y eficiencia en las actividades que desarrollan.

Las organizaciones son conscientes del bienestar en el trabajo y los resultados que se pueden lograr convirtiéndose en estrategia empresarial. Es una estrategia adaptativa al entorno cambiante y exigente al que nos enfrentamos. En la actualidad existe un debate sobre qué pueden ofrecernos las empresas para mantenernos satisfechos con nuestro trabajo, se cuestionan las prácticas tradicionales y se abre paso a nuevos métodos. Por otro lado, la búsqueda continua y específica del bienestar humano en el lugar de trabajo se ha convertido en un movimiento global. Según los expertos de la industria, los colaboradores más felices son más creativos y colaborativos, tienen más satisfacción laboral, están más comprometidos y experimentan menos estrés y ausentismo. Por lo tanto, comprender los aspectos clave detrás de la felicidad (y especialmente la felicidad organizacional) es muy importante no solo para mejorar la calidad de vida de las personas, sino para construir organizaciones más efectivas y sostenibles.

## 2. DESARROLLO

Las organizaciones son cada vez más conscientes del impacto del bienestar en el trabajo en los resultados y están asegurando que se ha convertido en parte de muchas estrategias comerciales. Es una estrategia adaptativa al entorno cambiante y exigente al que nos enfrentamos. Desde la perspectiva del talento humano, estos nuevos métodos permiten pasar del reclutamiento a la retención del talento. Además de aumentar los salarios, existen muchas prácticas diferentes para crear negocios más felices. Por otro lado, la búsqueda continua y específica del bienestar humano en el lugar de trabajo se ha convertido en un movimiento global. (Prada, Rueda y Ocampo, 2020).

La felicidad en el trabajo es una condición de la vida que tiene efectos significativos en el estado general del bienestar individual. En la sociedad postindustrial, el trabajo se ha vuelto tan crucial que hay personas que se identifican por su puesto de trabajo o por la organización en la que laboran. Por ello, cabe recalcar que la felicidad en el trabajo

y la felicidad en general están relacionadas de manera no trivial. Cualquiera que sea el sentido de la causalidad, lo que queda claro es la importancia del trabajo en el bienestar subjetivo individual (Salas y Guerrero, 2013).

En las organizaciones, la felicidad (o el bienestar subjetivo) se ha estudiado tradicionalmente mediante el concepto de satisfacción laboral; factor afectivo vinculado con el trabajo sobre el que más se ha investigado en el mundo entero. La satisfacción laboral surge, principalmente, como producto de los afamados estudios de Hawthorne, en los cuales se descubrió qué tanto (o más que) las condiciones físicas del trabajo como la iluminación, o los incentivos salariales, las emociones individuales y las normas subjetivas del grupo juegan un papel importante en la productividad. Desde entonces, se ha creído casi ciegamente que “un colaborador feliz es un colaborador productivo,” ubicando esta creencia en el reino de la mitología administrativa (Cruz Mejía, Ramírez y Sánchez, 2015).

Incluso algunos modelos de motivación laboral, como la teoría de las expectativas, sugieren que no es la satisfacción (o la felicidad en general) lo que aumenta la productividad, sino el alto rendimiento y las recompensas, que a menudo están vinculadas a los resultados. Los logros (aumentos o promociones) traen satisfacción. Esta explicación es particularmente consistente con el modelo de hedonismo de la rueda de la fortuna, ya que ciertas condiciones (el placer de ser promovido o recompensado) aumentan la satisfacción, al menos temporalmente. Controvertido o no, una característica destacada de la literatura organizacional sobre la investigación de la satisfacción laboral es que el bienestar es importante porque afecta directa e indirectamente el desempeño de los colaboradores y la efectividad organizacional (Dutschke, 2013).

La felicidad en el trabajo es algo que requiere de entenderse más a fondo para, eventualmente, contribuir a mejorar la salud y la vida de las personas. Si bien existe un cúmulo importante de investigación sobre términos relacionados con la felicidad en

el trabajo (tales como: satisfacción laboral, compromiso organizacional afectivo, afecto laboral positivo, entre otros), aún es necesario investigar los matices de los antecedentes biográficos (edad o sexo), diferencias individuales (habilidad intelectual o personalidad), condiciones de trabajo (tipo de puesto, cultura y clima organizacionales) y contextuales (organizaciones lucrativas y sin fines de lucro) que afectan tales variables. Incluso, y quizá más importante, es conocer los efectos interactivos entre factores personales y situacionales que afectan la felicidad en el empleo. En otras palabras, en qué condiciones laborales la edad o alguna dimensión de la personalidad tienen más influencia en la satisfacción en el trabajo, o bien, qué efectos tiene la felicidad en el trabajo en factores relevantes de la vida personal (la salud) y organizacional (logro de objetivos). Corrientes como la psicología positiva o el comportamiento organizacional positivo (Álvarez, et al., 2014).

En algún momento de la vida buscamos la felicidad en los bienes materiales; en aquello que nos haga parecer exitosos frente a los nuestros y a los otros. Para ello, y tal vez sin darnos cuenta, sufrimos desde humillaciones hasta privaciones. Sin embargo, el puerto de llegada de esta ruta hacia la felicidad puede ser efímero o estar revestido de sufrimiento, enfermedad y soledad. Esta lógica conlleva a conmemorar el ciclo del sufrimiento y darle la espalda al bienestar duradero, a la felicidad (Cernas & Salgado, 2021).

## 2.1. La Felicidad en el Trabajo

Como afirma Salvatore (2016), en el nuevo milenio, la felicidad en el trabajo se presenta como un tema de importancia extrema. De hecho, estos autores señalan que, en los últimos años, se ha producido entre los investigadores una explosión del interés por analizar la felicidad, el optimismo y los rasgos positivos del carácter. La Felicidad en el trabajo se puede comprender como la forma de conseguir la comodidad y el gusto de los colaboradores en la compañía por medio de un equilibrio en esos factores que plasman feliz al colaborador, como son: ambiente gremial, flexibilidad horaria,

salarios, desarrollo de capacidades, ejecución personal, liderazgo, formación, reconocimiento, beneficios sociales, seguridad gremial, oficinas, recursos, confort y cultura corporativa. La felicidad es el arma más potente de las organizaciones para poder hacer, atraer y fidelizar ingenio en un mercado de trabajo donde el salario por el momento no es una prioridad, solo un elemento más. Las organizaciones saludables ganan lote y la felicidad en el trabajo es y va a ser el componente determinante para ser elegidos por los superiores expertos (Reig y Rico, 2019).

Ser feliz en el trabajo es tan importante que sea considerando en las organizaciones ya que evita la depresión, la cual según “Los análisis de la Organización Mundial de la Salud estiman que para el año 2020 la depresión será la segunda causa de inhabilidad laboral” (Moccia, 2016). Por otra parte, existen dos vertientes teóricas para abordar la felicidad. La primera apela al bienestar subjetivo o grado de satisfacción de la persona y la segunda alude al bienestar psicológico producto de la consecución de una serie de objetivos o metas de la persona, independiente de su nivel de disfrute frente a ellos. Esta última ha sido llamada también dimensión de autovalidación y se refiere a la sensación que uno estaría usando bien sean sus habilidades, competencias, conocimiento y atributos (Moreta, et al., 2017).

## 2.2 La Felicidad en el Trabajo, como una Estrategia Organizacional en las Empresas Privadas

La felicidad al interior de las empresas de producción económica está siendo un asunto que gana preeminencia en los ámbitos empresariales ya que, fue evidente la interacción existente entre la producción económica y las condiciones de confort o felicidad que poseen los individuos relacionados en este proceso organizacional. Por lo anterior, los próximos apartados tratarán la felicidad a partir de los enfoques espirituales, organizacionales y felicidad-acción, los cuales contribuirán a generar el ambiente de claridad al respecto de las

situaciones que determinan la felicidad o satisfacción en el campo gremial (Reig y Rico, 2019).

Por consiguiente y para comprender un poco más dichos enfoques; primero, se tiene que comprender la interacción existente entre felicidad y espíritu. El espíritu es autoconciencia, pensamiento de uno mismo que desea conocer qué es y cómo es, es en esencia la actividad y producto de uno mismo; él es y cómo lo es, claramente lo que se ha hecho y el modo cómo ha llegado a serlo, o sea, se entiende como espíritu a la meditación y la función de platicar con nuestra persona interior y paralelamente conceptualizar nuestro carácter. Debido a que, a partir del mismo ser de donde se definen los valores que el individuo pone en práctica en los actos sociales que éste despliega o se desarrollan a su alrededor (Ramírez, Orozco y Garzón, 2020).

En tal sentido, felicidad es un comportamiento organizacional (no emociones) y resultado de visión estratégica, o sea, la felicidad a partir del enfoque de las empresas es un punto de esencial trascendencia en la aproximación a las bases de la aplicación del elemento felicidad en las organizaciones privadas. Hay una correlación positiva entre el rendimiento de la organización y los colaboradores más felices. (Dutschke, 2013).

## 2.3. La Felicidad desde la Perspectiva Organizacional

En el ámbito empresarial y en todos los ámbitos de práctica social, es primordial para toda la gente, llevar una interacción amena con las mismas y todo lo mencionado de una manera cadenciosa. Se conoce que, esto sin lugar a duda alguna favorece a incrementar la felicidad en uno como ser humano. Así pues, para tener éxito en la búsqueda de la felicidad es fundamental no pensar lo que se cree, es la realidad exclusiva la que vale más que la realidad o la crítica de las otras personas. Pensar y actuar tal cual nos crea cierta rigidez nos impide llevar interrelaciones armónicas con los individuos que se hallan en nuestro entorno. (Percy, 2011).

Además, es de suma trascendencia que, si nuestra intención es ser felices en todas las situaciones de la vida, se debería considerar que la recolección desmedida de información no es sinónimo de ser sabio, debido a que, se puede mirar a menudo que, en la práctica una persona saturada de teorías y juicios tiene demasiados filtros por medio de los cuales ve la verdad, lo que perjudica su interacción con las otras personas. (Percy, 2011). Por otra parte, Diener et al. (2010) menciona que el origen del bienestar interno y la salud mental son parte fundamental de la felicidad. Al ser complejo, definir e influir sobre la percepción de felicidad, junto a los trabajos dedicados a medir la felicidad encontramos estudios centrados en analizar los antecedentes de la felicidad, factores que llevan al colaborador a una situación de bienestar.

De esta manera, los individuos de carácter conservador poseen inclinación a aferrarse al pasado pues experimentan un miedo insensato hacia el devenir, o sea, tener la mente abierta al futuro y a las novedosas vivencias posibilita que nuestra capacidad en el ámbito organizacional sea más dinámica y flexible. La felicidad resulta beneficiosa para conseguir el triunfo en la plaza de trabajo, pues promueve la productividad, la creatividad y la cooperación (Percy, 2011).

Por consiguiente, experimentar sentimientos positivos motiva a la población a tener triunfo en el trabajo y a persistir en los esfuerzos para conseguir sus metas y esto ya que las interrelaciones interpersonales que se poseen en el trabajo poseen el más grande efecto en nuestra felicidad, por tal motivo, las empresas de la actualidad intentan evadir la insatisfacción gremial debido a que los individuos traducen esto en reacciones negativas hacia el trabajo (Moreta, Gaibor y Barrera 2017). Entonces, para que en las empresas exista una armonía se necesita desarrollar una cultura gremial positiva ya que es de fundamental trascendencia para la felicidad y para el compromiso del colaborador con su tarea. Las reacciones positivas se transmiten velozmente. Los equipos de colaboradores que expresan experimentar más emociones positivas, como la felicidad, se representan

como más ayudantes y su rendimiento gremial es de manera significativa.

Por lo tanto, la felicidad tiene la facultad de reproducirse por medio del contagio emocional. El contagio emocional se refiere al proceso por medio del cual se siente e interioriza los sentimientos semejantes a las que se observa en otra persona. En entorno, a esta terminología se le llama psicología positiva la cual estudia la interacción existente entre la felicidad y el trabajo, o sea, la psicología positiva reúne su atención entre la felicidad y el trabajo.

Debido a que, el hecho de que una persona cuente con un salario bastante elevado no involucra de manera elemental que sea feliz, aunque el obtener un salario insuficiente sí es un camino directo hacia la infelicidad (Moreta, et al., 2017). Así pues, términos como la felicidad, la satisfacción, el estar y sentirse contento el colaborador, se convierte en una herramienta relevante para las empresas de hoy, puesto que, la creatividad, la innovación y la productividad depende en gran parte de sus colaboradores.

Las compañías deben crear estrategias de felicidad en el trabajo conectadas con el negocio, entendiendo las particularidades de la empresa y también los perfiles de los colaboradores que existen dentro de la organización para actuar.

### 2.3.1. La felicidad laboral

La felicidad laboral requiere la existencia de emociones positivas, gratificaciones y sentido del trabajo. Su evaluación implicaría entonces examinar qué tanto la persona considera que, en su empresa o través del desarrollo de su trabajo, puede sentirse bien (bienestar), desarrollar actividades que le exigen la aplicación de sus fortalezas (gratificación) y encontrarle sentido y propósito a lo que hace” (Sanín, 2017).

### 2.4. Felicidad y Acción

Sentir que la vida está bajo control y hacer algo divertido son los factores

que más influyen a la hora de calificar a las personas como un día feliz. (Instituto Coca - Cola de la Felicidad, 2009). Por tal fundamento, la felicidad se muestra en la vida de cada ser humano una vez que asume su propio papel. Ser originales y hacer lo correspondiente resulta más benéfico al instante de desplazarse por los escenarios que va ofreciendo el planeta, de esta forma puesto que, al tener cada individuo una propia identidad de vida los desafíos que le vaya formulando el destino o la vida misma van a ser muchísimo más sencillos de sobrellevarse de esa manera. La identidad y los desafíos de la vida misma tienen la posibilidad de transformarse en un idilio a corto plazo (Percy, 2011).

Por lo tanto, la felicidad es dependiente de cada individuo, y por esta razón no todos los seres vivos están compuestos de la misma forma debido a que, en la carrera de la vida hay varios obstáculos que se tienen que sobrepasar. Así como, la conquista de la felicidad, que es un trabajo personal y exclusivo en el cual se implica toda la gente que lo rodea; con el propósito de ver o gozar de los logros que ya se consiguieron. De esa forma, la felicidad es más accesible una vez que se enfoca la atención en las cosas logradas y no en las que faltan por lograr. Comúnmente los individuos creen que solo obtienen felicidad de las cosas que todavía no se consiguen, pero la felicidad además es obtenida de las cosas que se poseen (Percy, 2011).

La felicidad gremial no puede depender de las compensaciones o incentivos materiales debido a que, la gente por defecto tiene la tendencia a volver continuamente a su estado regular, no obstante, así como se ha tratado en los diferentes apartados de este trabajo, la felicidad gremial es producto de la disposición de la mente que se tiene con referente a cómo se enfrente la vida; como una vez que se obtiene un regalo, debido a que nuestra felicidad se incrementa de forma automática, pero se decae muy rápido el estado anímico usual del individuo. Por lo tanto, la felicidad se relaciona con una averiguación y una travesía, pues día a día se debería estar inmerso en la práctica de la felicidad.

El término de organización cambió la perspectiva mecanicista y fue desarrollada exhaustivamente con el fin de ofrecer un cambio y ser una comprensión más integral en la que se admite que las empresas son métodos enormemente complicados, con un grupo de perspectivas simultáneas, en el cual, el elemento humano recibe mayor trascendencia. En tal sentido este criterio se enfoca en los clásicos fines usuales que se cree que sirven de unificador para así poder hacer la concretización de la misma entidad.

## 2.5. Metodología

El estudio se desarrolló bajo una perspectiva cualitativa con un diseño bibliográfico de tipo documental que consistió en la búsqueda, recolección y abordaje de los documentos identificados con la finalidad de mostrar las contribuciones y factores que se han generado en relación a la felicidad en el trabajo y cómo influye en el desarrollo de las actividades en las organizaciones. El método para la recolección de datos se hizo por medio de artículos científicos de bases de datos: Scopus, Redalyc, Scielo, Dialnet y Libros que fueron elegidos acorde a las teorías y estudios de la felicidad en el trabajo. Se recolectaron alrededor de 40 artículos y 7 libros, de los cuales se seleccionaron 12 artículos científicos y 3 libros que cumplen con criterios relevantes como: pertinencia, número de citas y aportes en el área de estudio como se muestra:

**Tabla 1. Bases de datos y libros utilizados en el desarrollo del estudio**

Base de datos y libros	Número
Scopus	2
Redalyc	2
Scielo	5
Dialnet	3
Libros	3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

Fuente:Elaboración propia

Posterior se sistematizó, analizo y valoro la información para el desarrollo de los resultados que fueron obtenidos de las bases de datos y libros, para su posterior uso en la generación de conclusiones.

## 2.6. Resultados y Discusión

La información analizada y valorada sobre

los diferentes hallazgos que se pueden encontrar en referencia a la felicidad en el trabajo en las organizaciones se puede evidenciar que cada autor tiene su propio estilo para análisis particular, lo cual permite la construcción de diferentes aportes en las organizaciones actuales, por ello se propone a continuación los factores y contribuciones con relación al estudio.

**Tabla 2.** Factores y contribuciones de la felicidad en el trabajo.

Revisión de Literatura	Factores	Contribuciones
(Prada, et al., 2020)	Satisfacción con la vida Afecto positivo Ausencia de afecto negativo	La felicidad es un bienestar subjetivo
(Salas , et al., 2013)	Emociones Sentimientos positivos	La importancia del trabajo en el bienestar subjetivo individual.
(Cruz Mejía, et al., 2015).	Iluminación, Incentivos salariales Emociones individuales Normas	Juega un papel importante
(Dutschke, 2013)	Alto desempeño Recompensas	Aumentan la satisfacción, al menos de forma transitoria
(Álvarez, et al., 2014)	Habilidad intelectual Personalidad Tipo de puesto Cultura Clima organizacional	Las condiciones laborales, la edad o alguna dimensión de la personalidad tienen más influencia en la satisfacción en el trabajo.
(Cernas & Salgado, 2021)	Sufrimiento Enfermedad Soledad	Esta lógica conlleva perpetuar el ciclo del sufrimiento y darle la espalda al bienestar duradero.
(Percy, 2011)	Entorno Social Entorno empresarial	Genere una forma armoniosa en la organización.

(Reig y Rico, 2019)	Ambiente gremial Flexibilidad horaria Salarios Desarrollo de capacidades Ejecución personal Liderazgo Formación Reconocimiento, Beneficios sociales	Las organizaciones saludables ganan lote y la felicidad en el trabajo.
(Salvatore, 2016)	Depresión	La depresión será la segunda causa de inhabilidad laboral.
(Moreta, et al., 2017)	Bienestar subjetivo Bienestar psicológico Autovalidación	Existen varias vertientes para llegar a la felicidad en el trabajo.
(Sanin, 2017))	Emociones positivas Gratificaciones Sentido del trabajo	Desarrollar actividades que le exigen la aplicación de sus fortalezas.

**Fuente:**Elaboración propia

La felicidad en el trabajo plasma diferentes atributos que permite tener un bienestar subjetivo ello lo ratifica Prada, et al. (2020), que menciona que el bienestar es subjetivo y de forma individual debido a que las personas mantienen un grupo de emociones que son propias de cada uno como: satisfacción con la vida, afectivo positivo, emociones y sentimientos positivos. Con lo cual se pueda capitalizar comportamientos y competencias cognitivas en el personal (Santiago & Chipia, 2021).

Además, existen otros atributos como: la iluminación, incentivos salariales, recompensas y normas para el empleo de prácticas de alto desempeño que aumente la satisfacción, aunque ello es de forma transitoria (Dutschke, 2013; Cruz Mejía, et al., 2015). Al gestionar estos atributos se puede gestionar la felicidad, pues cada persona por iniciativa propia quiere lograr una mejor versión de sí y ello se refleja en un mejor ambiente proactivo y de muchas expectativas para otras personas (Cruz & Diaz, 2019).

Sin duda, las condiciones laborales son parte principal para la felicidad en el trabajo y ello depende de aspectos culturales que tengan cada uno de los colaboradores en las empresas. También es considerado la personalidad como un elemento esencial para la satisfacción en el trabajo; pues que exista sufrimiento, enfermedad y soledad en los colaboradores no lograría que estos sean felices y ello reputará en que el bienestar de las personas sea duradero (Álvarez, et al., 2014; Cernas y Salgado, 2021). La revisión de estos atributos se podría resumir en el entorno social y empresarial que le rodea a cada colaborador en una empresa (Percy, 2011).

Por otra parte, Reig y Rico (2019) mencionan que existen más atributos por analizar en cuanto a la felicidad en el trabajo, los cuales están direccionados a beneficios sociales y empresariales que se deben emplear para poder generar organizaciones más saludables donde se puede percibir un ambiente armónico. Pero Salvatore (2016), plasma que la felicidad está

estrechamente relacionada con un síndrome depresivo el cual no permite lograr la felicidad anegada y es la segunda causa de inhabilidad laboral, pues para el desarrollo de las actividades existe una exigencia de la aplicación de fortalezas que tiene cada uno

de los colaboradores. Además, el conjunto de conocimientos de cada uno de los colaboradores es indiscutiblemente esencial para desempeñar sus actividades diarias (Sanín, 2017; Sosa y Acevedo, 2022).

### 3. CONCLUSIONES

En la actualidad existe un debate muy enriquecedor con relación a este constructo teórico que no está desarrollado a profundidad y la mayor parte de estudios consideran que está ligado al bienestar y resultados de las organizaciones; si se cuestionan las prácticas tradicionales y que es necesario recurrir a nuevos métodos y técnicas más eficientes y de mayor aplicabilidad en el campo de la administración.

El desempeño laboral influye mucho en el sentirse a gusto en el lugar de trabajo, ya que si no nos sentimos felices en el área de desempeño laboral esto se verá reflejado en la productividad y rendimiento de los colaboradores dentro de la empresa. Si todos los colaboradores disfrutan de un ambiente saludable y feliz, se comenzarán a notar avances e innovaciones emocionantes en los procesos de negociaciones.

También la calidad de las actividades y tareas asignadas al personal de los trabajadores se verán mal influenciadas por una deficiente implementación de un bienestar laboral. Sentirse cómodo en el trabajo hace que los colaboradores se sientan seguros, saludables, satisfechos y felices con sus actividades y funciones dentro de la empresa.

Los trabajadores felices son mucho más productivos que los trabajadores que no lo son, ya que son más comprometidos y presentan un menor ausentismo en el trabajo. Los colaboradores más comprometidos suelen tener mayor probabilidad de enfrentar el agotamiento que produce un ritmo constante de grandes volúmenes de trabajo. Mejorar sus niveles de bienestar y satisfacción laboral los mantiene activos y productivos. Es importante que los colaboradores sientan que sus compañeros y gerentes se preocupan realmente por su bienestar, ya que ello los sostiene para ser más fuertes a la hora de enfrentar dificultades y desafíos, tanto en el trabajo como en la vida personal.

El éxito de una empresa depende de su clima organizacional, por eso debemos procurar tener un ambiente positivo de trabajo y hacer que los colaboradores se sientan orgullosos de representar nuestra marca y trabajen arduamente para garantizar mayores ingresos para la organización. Las organizaciones saludables ganan la felicidad en el trabajo y va a ser el componente determinante para ser elegidos por los superiores expertos.

Por otra parte, la felicidad es considerada como el efecto de motivar a un grupo de diferente forma ya sea de forma monetaria o no monetaria y ello repercute en triunfar en el trabajo y persistir en los esfuerzos para lograr las metas. Además, las interacciones personales ayudan en las interacciones interpersonales que se poseen en el trabajo.

Lo que sucede a nuestro alrededor está, en cierta medida, condicionado por las actitudes y comportamientos, por lo tanto, todo lo que condiciona la felicidad depende de uno mismo. La felicidad de cada uno de los colaboradores debe ser enfocada acorde a las circunstancias familiares, sociales y culturales distintas y por lo tanto el enfoque debe ser distinto.

Se puede determinar que para lograr una felicidad en el trabajo primero hay que ser

positivo, ya que ser positivo es la clave de la felicidad y el éxito; y además te permite prestar más atención a: posibles soluciones, ventajas y oportunidades. Las personas positivas que tienen mayor calidad de vida viven más años, son más sanas, les va mejor en el trabajo, se deprimen menos y tienen más amigos. Como segundo hay que aprender, no importa cuánto disfrutes de tu trabajo hoy, si haces exactamente las mismas cosas de la misma manera por mucho tiempo, tarde o temprano dejarás de disfrutarlo.

Las condiciones laborales son parte importante para la felicidad en el trabajo y ello depende de aspectos culturales que están ligados estrechamente con el desarrollo de las actividades en el trabajo. También se considera la personalidad como un factor predomina para la generación de la felicidad en el trabajo.

Con relación a los hallazgos encontrados se puede conceptualizar y aclarar la felicidad en el trabajo como un conjunto de aspectos comportamentales, sociales y culturales observados en la organización que son elocuentes en la satisfacción del colaborador. Lo cual se muestra en el cumplimiento y satisfacción al momento de desarrollar sus actividades y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### 4. REFERENCIAS

Álvarez, D., Castro, C. & Vila, G., 2014. Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65), pp. 23-42.

Cernas, D. & Salgado, P., 2021. *Matices y Situaciones de la Felicidad en el Trabajo*. Toluca: Ediciones EON.

Cruz Mejía, J., Ramírez Sol, M. & Sánchez, D., 2015. *La felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión humana para aumentar la productividad y motivación laboral*. [En línea].

Cruz, A. & Diaz, M., 2019. *Organizaciones exitosas y trabajadores felices. Una mirada crítica desde la ciencia del espíritu*. Epub.

Dutschke, G., 2013. Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, pp. 21-43.

Erazo, P. & Riaño, M., 2021. Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral. Análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, Issue 64, pp. 241-280.

Moreta, R., Gaibor, I. & Barrera, L., 2017. *El bienestar psicológico y la satisfacción con la vida como predictores del bienestar social en una muestra de universitarios ecuatorianos*. *Salud y Sociedad*, 8(2), pp. 172-184.

Percy, A., 2011. *El coaching de Oscar Wilde: 99 píldoras de sabiduría para la felicidad de aquí y ahora*. s.l.s.n.

Prada, R., Rueda, M. & Ocampo, P., 2020. Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Espacios*, 41(45).

Ramírez, A., Orozco, D. & Garzón, M., 2020. Gestión de la Felicidad, Bienestar subjetivo

y la satisfacción laboral. *Dimensión empresarial*, 18(2).

Reig, A. & Rico, N., 2019. Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. *Relaciones Laborales*, Issue 15, pp. 21-44.

Salas, A., Vidal, J. & Guerrero, R., 2013. La medición de la felicidad en el trabajo y sus antecedentes. un estudio empírico en el área de alergología de los hospitales públicos españoles. *Trabajo*, Volumen 28.

Salvatore, M., 2016. Felicidad en el trabajo. *Papeles de Psicólogo*, 37(2), pp. 143-151.

Sanín, A., 2017. *Felicidad y optimismo en el trabajo Hallazgos de investigaciones científicas*. [En línea]

Available at: <http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/TESIS-ALEJANDRO-SANI%CC%81N-POSADA.pdf>

Santiago, C. & Chipia, J., 2021. El futuro de las organizaciones en un mundo cambiante. Retos y posibilidades. *Sapienza Organizacional*, 8(16), pp. 85-101.

Sosa, M. & Acevedo, Á., 2022. La inversión del capital humano resiliente: resultados de productividad y competitividad en la manufacturera intermedia. *Sapienza Organizacional*, 9(18), pp. 29-42.

---

# INFLUENCIA DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA EN EL COMPORTAMIENTO GERENCIAL DE LOS DECANOS EN LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

---

## **DUQUE MÁRQUEZ, Adriana C.**

Licenciada en Biología, especialista en Ecología Animal y Vegetal de la Universidad de Los Andes, Mérida – Venezuela. Magister en Administración – Mención Gerencia de la Universidad de Los Andes, Mérida – Venezuela. Coach en Bienestar del Instituto Hábitos, Ciudad de México – México. Coach Organizacional de la Academia de Coaching Internacional, Venezuela. Doctorante en Ciencias Organizacionales del Grupo de Legislación Organizacional y Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Los Andes, Mérida - Venezuela. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes.

**e-mail:** heuristica2@gmail.com

**Instagram:** @adriohlala

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3197-8031>

**Recibido:** 11-01-2023

**Revisado:** 04-04-2023

**Aceptado:** 06-06-2023

## RESUMEN

La Psicología Positiva fue planteada por Martín Seligman, en búsqueda de mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de trastornos mentales y patologías por medio del desarrollo del bienestar psicológico compuesto por el sentido del humor, el optimismo, la resiliencia y la creatividad. La siguiente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia de la Psicología Positiva presente en el comportamiento gerencial de los decanos de las Facultades de La Universidad de Los Andes. La metodología utilizada fue cualitativa de tipo fenomenológica – hermenéutica, el instrumento utilizado fue un cuestionario con preguntas abiertas. El propósito de dicho cuestionario fue obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas por medio online con un formulario de la plataforma Google forms. El cuestionario fue aplicado a nueve de los once decanos. Las respuestas obtenidas se analizaron de forma individual y finalmente se obtuvieron resultados cualitativos que ayudaron a realizar comparaciones con un estudio anterior realizado con un enfoque cuantitativo en el año 2016 por la autora de este artículo. La relevancia de este estudio radicó en arrojar un diagnóstico confirmatorio sobre la influencia actual de los componentes de la Psicología Positiva en el Comportamiento Gerencial de La Universidad de Los Andes, donde se evidenció que las dimensiones dominantes continúan siendo el optimismo y la resiliencia, donde el sentido del humor se mantuvo en el último lugar. Finalmente se concluye que, es importante proponer más herramientas diagnósticas como éstas, que contribuyan al cambio y a generar una universidad más feliz en sintonía con los requerimientos de las personas que hacen vida en ellas.

**Palabras clave:** Psicología Positiva, Comportamiento, Gerencia, Universidad de Los Andes.

## **INFLUENCE OF POSITIVE PSYCHOLOGY ON BEHAVIOR MANAGEMENT OF THE DEANS IN THE FACULTIES OF THE UNIVERSITY OF THE ANDES**

### **ABSTRACT**

*Positive Psychology was proposed by Martín Seligman, in search of improving the quality of life and preventing the appearance of mental disorders and pathologies through the development of psychological well-being composed of a sense of humor, optimism, resilience and creativity. The following research aimed to analyze the influence of Positive Psychology present on the managerial behavior of the deans of the Faculties of the University of Los Andes. The methodology used was qualitative of a phenomenological - hermeneutic type, the instrument used was a questionnaire with open questions. The purpose of this questionnaire was to obtain descriptions of the world lived by the people interviewed, in order to achieve reliable interpretations through online means with a form from the Google forms platform. The questionnaire was administered to nine of the eleven deans. The responses obtained were analyzed individually and finally qualitative results were obtained that helped make comparisons with a previous study carried out with a quantitative approach in 2016 by the author of this article. The relevance of this study lay in providing a confirmatory diagnosis on the current influence of the components of Positive Psychology in the Managerial Behavior of the University of Los Andes, where it was evident that the dominant dimensions continue to be optimism and resilience, where the sense of humor remained in last place. Finally, it is concluded that it is important to propose more diagnostic tools like these, which contribute to change and generate a happier university in tune with the requirements of the people who live there.*

**Keywords:** Positive Psychology, Behavior, Management, Universidad de Los Andes.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las organizaciones han venido tomando gran importancia en las sociedades, a su vez, el manejo del personal, las funciones que cumplen y la manera cómo se desenvuelven, son un campo de estudio fundamental en las ciencias sociales. Como consecuencia de la interacción constante que se mantiene dentro de las tales instituciones, éstas van adquiriendo un patrón cualitativo que determina el comportamiento de sus trabajadores, el desarrollo de las capacidades psicológicas, las fortalezas del talento humano, así como el desempeño laboral; aspectos ampliamente estudiados por la Psicología.

El estudio de la Psicología, ha impactado al mundo de muchas maneras a medida que ha ido evolucionando. Actualmente es un campo ampliamente desarrollado y de interés tanto personal como colectivo, debido a que el conocimiento de la psiquis humana otorga herramientas en quienes la manejan y por esta razón, si actualmente se realiza el ejercicio de preguntar a diferentes personas de todo tipo y condición por el objetivo de la Psicología, seguramente se encontrará una respuesta general inclinada hacia tratar y curar los trastornos de la mente de una persona. Si bien es cierto que, desde sus inicios, la Psicología se ha encargado exclusivamente del estudio patológico del ser humano, llegó un momento en que se comenzó a confundir con psicopatología y psicoterapia.

El término Psicología Positiva ha sido descrito por Martin Seligman, quien había dedicado una parte importante de su carrera al trastorno mental y al desarrollo de conceptos como la indefensión aprendida. La invención de este nuevo término, ha dado un giro radical en su orientación, procesando y construyendo una concepción más positiva de la especie humana y de su desarrollo en las organizaciones. La Psicología Positiva tiene como objetivo mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de trastornos mentales y patologías. De esta manera, en el presente estudio se busca como objetivo principal, la determinación de la influencia de la Psicología Positiva en el Comportamiento

Gerencial de las Facultades de la Universidad de Los Andes.

En consecuencia, en esta investigación y con los resultados obtenidos se buscó aportar nuevos conocimientos acerca de la influencia de la Psicología Positiva en el comportamiento gerencial, tener una idea de cómo se comportan las dimensiones que la componen desde un punto de vista cualitativo, cuáles son las más desarrolladas hasta ahora y su potencial adquisición, por los gerentes de las facultades de la Universidad de Los Andes, en comparación con un estudio realizado anteriormente con características cuantitativas, todo esto teniendo como consideración principal, la importancia que tiene la influencia de la gestión de éstos, no sólo en los profesores sino en los estudiantes, los cuales son el futuro de la sociedad.

## 2. ESTADO DEL ARTE

En Latinoamérica, tal como lo refiere Aular (2008:30), las universidades se han enfocado en el fomento de escuelas autárquicas de especialización profesional, resaltando la búsqueda de la excelencia, calidad, eficiencia e innovación tecnológica, entre otros aspectos. Sin embargo, se han visto afectadas por problemas coyunturales, políticos, estructurales e ideológicos. Estas condiciones han derivado una limitación en el acceso a la educación superior para algunos sectores, donde el crecimiento de la oferta de universidades públicas no ha podido hacer frente a la demanda, mientras que las universidades privadas son una alternativa poco alcanzable por sus altos costos.

En el caso particular de Venezuela, según lo expone Aular (2008:31), las organizaciones que conforman el sector universitario, no se encuentran ajenas a esta realidad, a lo que se le agregan una serie de situaciones problemáticas provenientes de la interacción de sus miembros, circunstancias propias del relacionamiento de los seres humanos, afectando especialmente a las personas electas para conducir las bases fundamentales de las Universidades, como

lo son los Decanos, Directores de Escuela, Jefes de Departamento y Directores de Institutos, de las distintas facultades que las conforman.

En consecuencia, dentro de esos aspectos problemáticos el autor refiere los siguientes: la competitividad gerencial, el choque de liderazgos, competencia por espacios de poder, problemas de equidad, necesidades de progreso del conocimiento, pertinencia de las áreas educativas ante la realidad del país, preocupación por la cuota de contribución al desarrollo del sistema educativo nacional, diversificación de los modelos de educación superior, calidad de la enseñanza, entre otros.

Tal es el caso de la Universidad de Los Andes, siendo una organización bicentenaria, no está exenta a un cúmulo de experiencias, interrelacionamiento, variables culturales e influencia interdisciplinaria generada por las personas que coexisten en sus distintos escenarios, eventos con los que deben pugnar los encargados de la toma de decisiones y la dirección de las once (11) facultades de esta Magna Casa de Estudios.

Puede observarse que, a través de los años, la Universidad de Los Andes ha venido manifestando situaciones complejas que afectan su normal desenvolvimiento, circunstancias que deben ser conducidas de manera acertada principalmente por quienes toman las decisiones y están a la cabeza como máxima autoridad de las dependencias que fundamentan la existencia de esta Universidad, es decir los Decanos, Directores de Escuela, Jefes de Departamento y Directores de Institutos de las once Facultades. Para lo cual se requieren habilidades en la forma en que se conciben los pensamientos, el desempeño de los trabajadores, las actitudes de las personas, la eficacia y productividad, entre otros aspectos estudiados por la Psicología Positiva.

En este mismo orden de ideas, Boñuelos, (2013: 12), expresa que las organizaciones que aplican la Psicología Positiva son aquellas capaces de implementar cambios e implementar esfuerzos de colaboración, para

maximizar el bienestar de todos los integrantes de la organización. Boñuelos, (2013) expone que Mediante la implementación de la Psicología Positiva se pueden lograr mejorar aspectos como la productividad mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, ambientes sociales de apoyo, oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada. Todo esto basado en la autoeficacia, esperanza, optimismo, resiliencia para obtener resultados como servicios y productos de excelencia.

Todo esto con la finalidad de generar relaciones positivas con el entorno, a fin de fomentar la motivación y la pasión en las personas que hacen vida en las organizaciones, por la actividad que desarrolla y la capacidad para plantearse la situación en aras de una mejora continua y en búsqueda de la excelencia académica. Además de poseer alta dedicación y dirección del esfuerzo hacia el desarrollo de sus capacidades. Adaptación a los cambios, concibiéndolo como una oportunidad, lo cual genera en consecuencia un equilibrio emocional.

Asimismo, Luthans y Col., (2007:10), describen un término nuevo asociado a la Psicología Positiva, directamente vinculado con las organizaciones denominado Comportamiento Organizacional Positivo, el cual se define como:

**“el estudio y la aplicación de las fortalezas del recurso humano positivamente orientadas y de las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y efectivamente manejadas para mejorar el desempeño en el trabajo.”**

Por su parte, Vargas (2011:8), quien realizó un trabajo determinando la relación entre las variables “cultura” y “desarrollo universitario”, encontró que están moderadamente asociadas y que es fundamental el conocimiento del comportamiento organizacional, pues éste permitirá reconocer y contribuir al desarrollo universitario; además, reconoció ciertos valores que comúnmente expresan dicha

conducta como la relación de identidad, el compromiso social, el profesionalismo de los docentes, la falta de responsabilidad, afecto por el trabajo e imprecisión en la práctica del compañerismo y la disciplina.

Así mismo, los autores mencionan la necesidad recurrente de prestar atención a estos aspectos antes mencionados, por ejemplo, Winter, (2011:16), expone que para determinar si puede adaptarse una gestión de calidad en las universidades, de acuerdo a las experiencias obtenidas en diferentes instituciones en el mundo, concluye que es indispensable mantener una mentalidad abierta y optimista, para poder asumir riesgos y aprovechar oportunidades de mejora.

De esta manera, Salanova, (2007:5) expone que, en el campo de las organizaciones, el estudio de la Psicología se ha concentrado en el lado negativo del estrés laboral y está inspirado en un antiguo modelo médico que solo abarca un porcentaje de la Psicología Organizacional. Por esta razón, existe la necesidad de una aproximación positiva, más novedosa y favorable que se concentre en las fortalezas y el funcionamiento organizacional óptimo.

Según se puede observar, son muchos los autores que cada vez más refieren el tema de la Psicología Positiva como una alternativa para mejorar los sistemas organizacionales. Sin embargo, el término Psicología Positiva, impacta en las instituciones acostumbradas a desarrollarse a partir de problemas y no de situaciones, ni soluciones. El optimismo, el sentido del humor, la resiliencia y la creatividad, son capacidades que deben ser desarrolladas en cualquier organización, lo que toma gran importancia, sobre todo en aquellas instituciones encargadas de formar integralmente a los ciudadanos, por medio de su gestión, como es el caso de las universidades.

En relación a lo antes mencionado, es indispensable que en las organizaciones de educación universitaria, especialmente en la universidad de Los Andes, comiencen a implementarse cambios a nivel de pensamiento, que ayuden a flexibilizar

puntos de vista en la gestión de la misma, y así, romper paradigmas para lograr una educación acorde con los tiempos actuales, donde la inteligencia emocional y todos sus componentes, se pongan al mando de la gerencia, para lograr una retroalimentación entre los integrantes internos o externos de ésta y todas las demás organizaciones de educación universitaria, para afianzar las fortalezas e incrementar el rendimiento para convertirlas en organizaciones saludables.

En consecuencia, haciendo un análisis crítico sobre los elementos expuestos anteriormente como situación problemática que afecta a la Universidad de Los Andes en materia de gestión decanal, considerando que los decanos, son quienes tienen a su cargo la responsabilidad en la toma de decisiones para hacer frente a las situaciones existentes a fin de alcanzar los objetivos institucionales propuestos; y conociendo las bondades de la influencia de la Psicología Positiva a través del estudio de diversos aspectos del ser humano como las emociones positivas, felicidad, alegría, fortalezas, optimismo, creatividad, resiliencia; como aspectos relevantes, no sólo para la misma organización sino para el desarrollo de cada individuo dentro de la sociedad.

En relación a lo antes mencionado, es indispensable la formulación de nuevas herramientas diagnósticas, que les permitan a los líderes actuales de las organizaciones poder hacerse idea de las características que debe tener su gestión en pro del mejoramiento no solo de la calidad de vida de sus colaboradores, sino de la organización que gerencia.

### 3. DEFINICIÓN DE PSICOLOGÍA POSITIVA

El término fue desarrollado por el pionero en esta materia, Martin Seligman, investigador que, habiendo dedicado gran parte de su carrera al trastorno mental y al desarrollo de conceptos como la indefensión aprendida, ha dado un giro radical en su orientación, elaborando y promoviendo una concepción más positiva de la especie

humana. Sin embargo, otros autores han fortalecido los conceptos de Seligman a lo largo de los años.

Además de este concepto como complemento, Linley y Col. (2006) agregan que La Psicología Positiva es el estudio científico del funcionamiento humano óptimo. En un nivel metapsicológico, pretende compensar el desequilibrio en la investigación y la práctica psicológica llamando la atención acerca de los aspectos positivos del funcionamiento y la experiencia humanos, e integrándolos dentro de nuestra comprensión de los aspectos negativos del funcionamiento y la experiencia humanos. En un nivel pragmático, trata acerca de la comprensión de las fuentes, los procesos y los mecanismos que conducen a éxitos deseables.

En este sentido, la Psicología Positiva, emerge como un paradigma neoclásico, moderno y enfocado en la profilaxis, en búsqueda de mejorar el bienestar de las personas desde un abordaje práctico y generalizado, ya que, es aplicable desde cualquier edad y el desarrollo de sus componentes podrá asegurar una vida más sencilla, resiliente y enfocada al logro de objetivos mensurables.

#### 4. COMPONENTES DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

En la reformulación de su teoría Seligman (1999:562), considera que el núcleo de la Psicología Positiva además de la felicidad, es el bienestar y el objetivo principal no es en si la satisfacción en la vida, sino el crecimiento personal.

De esta manera, existen componentes importantes a la hora de evaluar dicha corriente, como lo son: el optimismo, la resiliencia, el sentido del humor y la creatividad, entre otros. Estos componentes a su vez, están definidos por otras variables que determinan sus dimensiones de estudio. Siguiendo los criterios de Jara (2004:32), cuando las define como: “el conjunto de elementos que permiten identificar las propiedades y características de las

variables a evaluar”. Dichos componentes serán descritos a continuación bajo la referencia de diferentes autores.

#### OPTIMISMO

Tal como lo refiere Peterson (2006:7), el optimismo se entiende como una cualidad o característica psicológica disposicional, que remite a expectativas positivas y objetivos de futuro, cuya relación con variables como la perseverancia, el logro, la salud física y el bienestar han hecho de esta materia uno de los puntos centrales de la Psicología Positiva. Todos los estudios actuales comprueban que la capacidad de ser optimista tiene valor predictivo sobre la salud y el bienestar, además de actuar como modulador sobre los eventos estresantes, paleando el sufrimiento y el malestar de aquellos que sufren, tienen estrés o enfermedades graves.

Seligman (2003:64) opina que el optimismo también puede actuar como potenciador del bienestar y la salud en aquellas personas que, sin presentar trastornos, quieren mejorar su calidad de vida. Así mismo, Winter, (2011:17) expresa que, desde un punto de vista organizacional, es considerado además como una característica relevante a la hora de la toma de decisiones para el crecimiento continuo, ya que otorga ventajas para la supervivencia de la misma. Seligman (2003:75) describe los siguientes componentes del optimismo:

**Emociones positivas:** Son aquellas que implican sentimientos agradables, valoración de la situación como beneficiosa, tienen una duración temporal muy corta y movilizan escasos recursos para su afrontamiento.

**Compromiso:** Como lo señala Seligman (2011:36), la sensación de respeto ante la vida, en la cual, el trabajo, la crianza de los hijos, el amor, el tiempo libre o cualquier otro aspecto; se vuelve impostergable. Es el resultado de utilizar las fortalezas personales para obtener numerosas gratificaciones en los principales ámbitos de la existencia.

En este orden de ideas, el optimismo se basa en la capacidad para desarrollar habilidades de conversión de pensamientos fatalistas en pensamientos más positivos, los cuales, sumados al trabajo constante y la disciplina, otorgan un cambio en la capacidad de discernimiento, otorgando nuevos caminos más cercanos al bienestar.

## SENTIDO DEL HUMOR

El sentido del humor se define como la capacidad de encontrar cualidades graciosas de una situación. Según lo explica Vera (2006:5), existen muchas investigaciones que relacionan el sentido del humor con la salud. El humor y su manifestación externa más común, la risa, son un importante pilar de la investigación en Psicología Positiva. Aunque la idea de que la risa y el humor promueven la salud no es nueva, es en las últimas décadas cuando han comenzado a proponer terapias basadas en esta materia.

Muchas investigaciones científicas han confirmado que la risa es capaz de reducir el estrés y la ansiedad y mejorar la calidad de vida de las personas. El humor funciona como una válvula interna de seguridad que permite liberar tensiones, disipar preocupaciones y relajarse. El sentido del humor a su vez, se descomponen en:

**Felicidad:** Seligman (2011:76), define la verdadera felicidad, como una sensación de amplio bienestar y deriva de la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos. Para el autor, la felicidad se constituye de pequeños instantes agradables vividos. La felicidad es un momento de satisfacción subjetivo, se ha concebido como un propósito o un fin, como un estado de bienestar ideal y estable que lograr.

**Relaciones positivas:** Manejar las relaciones de manera constructiva. El autor señala que, construir relaciones con nuestros seres queridos, amigos y conocidos desde un vínculo seguro, donde compartir nuestras experiencias

y disfrutarnos mutuamente sea el centro esencial para nuestro bienestar. Cuando nos relacionamos con los demás de forma ansiosa, con temor o control en exceso, impidiendo un sano compartir y disfrute, se convierte, por el contrario, en una fuente de malestar. Seligman (2011:37).

**Sentido:** Consiste en emplear las fortalezas y las virtudes características al servicio de algo que trascienda a la persona que permita encontrar un objetivo a la vida. En este orden de ideas, puede ser muy variado, dependiendo de las diferencias individuales que caracterizan a las personas, y no tiene por qué ser necesariamente de orden religioso o basado en un dios.

En complemento, aprender a canalizar múltiples emociones a través del sentido del humor, otorga al ser humano, la capacidad de desarrollar el pensamiento lateral, liberándolo de creencias limitantes cerca de la certeza o seriedad de los pensamientos, dicha actitud, desarrollada como un hábito, se relacionará naturalmente con un incremento en la felicidad, la cual permite por medio del desarrollo de la inteligencia emocional, interactuar con otros individuos y contemplar desde otro panorama los distintos puntos de vista que pueden surgir, lo cual, de forma instintiva permite sentir un propósito de vida y establecer compromisos con fines satisfactorios.

## RESILIENCIA

La resiliencia es descrita por Seligman y Csikszentmihalyi (2000:7) como la capacidad de un individuo de sobreponerse a la adversidad, recuperarse, salir fortalecido, desarrollar competencia social, académica y vocacional, pese a estar expuesto a un estrés psicosocial grave. Por esto, es importante desarrollar dicha cualidad en los individuos que conforman las organizaciones, ya que permite resistir al estrés, tolerar la presión en situaciones conflictivas o violentas, reaccionar y desplegar estrategias que contribuyen a superar e incluso salir reforzados positivamente de tales experiencias.

El impacto que deja el vivir un acontecimiento traumático es quizá uno de los escenarios que más transforma la vida de una persona. Cuando un ser humano tiene la oportunidad de volver a construir su forma de entender el mundo o su sistema de valores, se le presenta la oportunidad de replantear su concepción del mundo e intentar modificar sus creencias, de manera que en esta reconstrucción puede darse un aprendizaje o un crecimiento personal.

**La motivación al logro:** Consiste en el descubrimiento de un problema o en el hallazgo de una estrategia de solución son decisivos los procesos intelectuales y precisamente éstos se desarrollan en estrecha interrelación con la esfera motivacional del alumno. Se ha podido comprobar que la persona desarrolla su actividad creadora donde el impulso motivacional lo orienta, lo que le permite optimizar sus capacidades, potencialidades intelectuales, implicación personal y el desarrollo de habilidades.

**Fortalezas personales:** Para Seligman (2011:75), las fortalezas y las virtudes actúan a modo de barrera contra la desgracia y los trastornos psicológicos y pueden ser la clave para aumentar la capacidad de recuperación.

En éste sentido, convertirse en un ser resiliente, es desarrollar la habilidad para afrontar la adversidad, el estrés o eventos adversos exitosamente y se va a manifestar como un conjunto de creencias y patrones de pensamiento que ayudan a modificar actitudes, transformando una adversidad en un complejo desafío para salir fortalecido de ella. En otras palabras, permitirá ver las ventajas y las ganancias de una circunstancia que se cree adversa. Una persona resiliente tendrá la capacidad de mantener el equilibrio en una situación de tensión y estrés, ayudará a otros de forma genuina, tendrá siempre una actitud optimista y siempre mantendrá una actitud responsable, consecuente, creativa y emprendedora.

## **CREATIVIDAD.**

La creatividad o también llamada

inteligencia práctica, se define como la capacidad de crear, de producir cosas nuevas. Para Seligman (2003:34), es la capacidad que tiene el cerebro humano para llegar a ideas nuevas y resolver problemas de una forma original. En su materialización puede adoptar formas artísticas, literarias, científicas y toma un papel fundamental en el crecimiento de la organización, mejorando la calidad de gestión. Dentro de la creatividad, existen componentes que la definen, en este caso, el psicólogo Csikszentmihalyi (1990:17), define que estos son:

**El Fluir:** este componente fue desarrollado por quien lo ha definido como un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos o movimientos se suceden unas a otras sin pausa. La persona utiliza sus destrezas y habilidades llevándolas hasta el extremo.

**El pensamiento divergente:** El pensamiento divergente es la actividad cognoscitiva y valorativa orientada a la búsqueda de lo esencialmente nuevo dirigida a obtener, almacenar, transformar y controlar materias, energías e información, lo que se concreta en la aplicación práctica hasta el objeto singular.

**La plasticidad de pensamiento:** Esta brinda la posibilidad de adaptación de la solución no solo a las condiciones reales de índole material, de medios u otra, sino que también les permite analizar el problema desde distintos ángulos, con diferentes soluciones. La plasticidad en la persona otorga la capacidad para reorganizar y reconceptualizar dentro y fuera del proceso constructivo, sus puntos de vista, criterios, opiniones e ideas, y así asumir alternativas de solución al problema planteado.

Finalmente, una persona creativa tendrá siempre una vacante en el nuevo mundo, ya que, su desarrollo de pensamiento divergente, otorgará soluciones efectivas y eficaces ante las adversidades continuas. Por medio de la capacidad para percibir

múltiples posibilidades, de otras maneras de hacer las cosas, del no quedarse estancado en un pensamiento y además, su capacidad para estar en el momento presente, las soluciones a las distintas situaciones son un boleto seguro al éxito personal y organizacional.

## 5. ANTECEDENTES

En el ámbito internacional, la Psicología Positiva ha tenido más impacto, no sólo en las organizaciones en general, sino en las organizaciones educativas, determinando en todas las investigaciones realizadas, la gran importancia sobre el manejo del bienestar mental y el equilibrio emocional, para el óptimo desarrollo de éstas.

Continuando con lo antes planteado, Vilaca, (2013), realizó en su tesis doctoral en la Universidad de Extremadura, España, un trabajo titulado **Espiritualidad Organizacional y Capital Psicológico, el papel del liderazgo auténtico**. Explica que, aunque se ha reconocido el valor de la positividad hace mucho tiempo, tan sólo recientemente ha sido objeto de investigación y aplicación en el campo del Comportamiento Organizacional.

En dicha investigación, estudiaron a 710 miembros organizacionales, encuestados a través del cuestionario ELC, compuesto por tres escalas: Espiritualidad Organizacional (Rego y col., 2007), Cuestionario de Liderazgo Auténtico (Walumbwa y col., 2008) y Cuestionario de Capital Psicológico (Luthans y col., 2007).

Los resultados finalmente mostraron que la Espiritualidad Organizacional y el Liderazgo Auténtico se influyen mutuamente en un 39,6% y la Espiritualidad Organizacional, asociada al Liderazgo Auténtico, presenta una capacidad predictiva del Capital Psicológico de 38,44%. Sin embargo, la percepción de las características de autenticidad de los líderes no influye en las capacidades positivas de esperanza, resiliencia, auto-eficacia y optimismo, que son elementos constituyentes del Capital Psicológico.

Estos resultados sugieren, que la evaluación de las características espirituales de las organizaciones tiene un impacto significativo en el Capital Psicológico individual y que este impacto, se hace sentir de un modo particular a través de la percepción de dos características del entorno de la organización: utilidad del trabajo para la comunidad circundante y en la felicidad que proporciona. Por otro lado, los datos obtenidos revelaron que cuando se asocia la Espiritualidad Organizacional con el Liderazgo Auténtico, con el fin de comprender la influencia que ambos tienen en el Capital Psicológico de los actores organizacionales, encontraron que el Liderazgo Auténtico pierde influencia y la Espiritualidad Organizacional es el gran predictor del Capital Psicológico de los trabajadores.

Dicho estudio contribuye a fortalecer la idea que se maneja en esta tesis sobre la necesidad de aplicar la positividad en el campo de las organizaciones, además, funciona como soporte en el campo del método científico, al correlacionar variables y determinar su dependencia, determinando la importancia de éstas en el bienestar de las personas.

En este mismo orden de ideas, Butler y Kent (2016), realizaron un estudio aplicando las teorías propuestas por Seligman en el libro Flourish (2011), donde se describe el bienestar en términos de cinco pilares: emoción positiva, compromiso, relaciones, significado y realización, o PERMA. El estudio se denominó: **El Perfil PERMA: Una breve medida multidimensional del bienestar**.

Dichos autores desarrollaron el perfil PERMA como una breve propuesta, donde compilaban cientos de elementos teóricamente relevantes. Con base en tres estudios (N = 7,188) redujeron, probaron y refinaron los ítems, lo que resultó en un conjunto final de 15 preguntas (tres ítems por dominio PERMA). Se agregaron ocho elementos de relleno adicionales, que evalúan el bienestar general, las emociones negativas, la soledad y la salud física, lo que resultó en una medida final de 23 elementos.

Se realizó una serie de ocho estudios adicionales (N = 31,966) para probar la psicometría de la medida. El perfil PERMA demostró el ajuste aceptable del modelo, la coherencia interna y la evidencia de validez de contenido. El perfil PERMA se suma entonces a la caja de herramientas de medidas de bienestar, lo que permite a las personas monitorearlo en múltiples dominios psicosociales.

Finalmente, los autores concluyen que, a través de un proceso intensivo, se creó una medida que, tanto a nivel de contenido como analítica, captura los cinco dominios PERMA. La medida demuestra una confiabilidad aceptable y evidencia de validez y confiabilidad. En última instancia, los autores esperan que esta herramienta pueda ayudar a las personas a comprenderse mejor a sí mismas, tomar nota de sus fortalezas y debilidades y encontrar formas de prosperar más plenamente en la vida.

En este orden de ideas, el estudio resulta de relevancia para esta tesis ya que comprueba una de las directrices de la Psicología Positiva propuesta por Seligman (2011), donde aclara que debe hacerse un esfuerzo por aplicar el método científico y comprobar así, la importancia de tomarse en serio la felicidad y el positivismo. Así como la factibilidad de realizar un constructo basado en otros instrumentos, para que así, su aplicación y resultados, sean un poco más cercanos a las hipótesis planteadas.

De esta manera también, Martínez (2016), realizó una publicación de un artículo denominado **Dimensiones e indicadores para el desarrollo de la creatividad en el profesional de Cultura Física**, donde exponen que la creatividad ha sido objeto de análisis en los últimos tiempos para los pedagogos, por la importancia que se le concede en la formación de un profesional competente, lo cual constituye uno de los grandes retos en la formación de los profesionales de la Cultura Física. Las investigaciones realizadas acerca del tema han estado sustentadas en las necesidades de los deportes para incrementar los rendimientos deportivos, restándole importancia a su desarrollo desde el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El objetivo de la investigación consistió en ofrecer las dimensiones e indicadores que permitan medir el desarrollo de la creatividad en los docentes de la carrera Cultura Física y los profesionales en formación del curso diurno atleta. De esta manera, se investigó a un grupo de docentes de la disciplina Psicopedagogía y estudiantes del segundo año del curso regular atleta de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Pinar del Río.

Para determinar y dar solución al problema, la autora aplicó diferentes métodos investigativos, entre ellos, la observación, la entrevista, la encuesta, la estadística descriptiva. Los resultados obtenidos en la práctica pedagógica demostraron la utilidad del producto para orientar al docente hacia el desarrollo de la creatividad desde el proceso de enseñanza-aprendizaje y como medir su impacto en la disciplina Psicopedagogía por medio de los indicadores que definen la creatividad como lo son: el pensamiento divergente, la fluidez, la flexibilidad y la motivación.

Los resultados obtenidos en el campo de la Psicología Positiva, específicamente en el componente creatividad, contribuyen en el desarrollo de esta tesis ya que comprueban el potencial que poseen estos componentes en el desarrollo integral de las personas que hacen vida en las organizaciones, así como el otorgamiento de dimensiones e indicadores que permitieron realizar un constructo con el instrumento final de medición.

Es importante mencionar que los autores proponen la implementación de los diferentes elementos de la teoría del bienestar PERMA, como una propuesta para la promoción del bienestar individual y colectivo por medio de la optimización de cada individuo, los cuales complementan los enfoques ya existentes centrados solo en el mejoramiento de la eficiencia y la productividad de la empresa y la reducción del estrés. Los temas abordados tratan sobre fortalezas personales, emociones positivas, gratitud, apego y vínculos, inteligencia emocional y liderazgo, resiliencia y retiro laboral.

Por otra parte, Sánchez y Col., (2018),

realizaron un estudio que lleva por nombre: **Efectos de un programa de felicidad basado en la psicología positiva sobre el rendimiento académico de estudiantes universitarios**. El estudio determinó los efectos de un programa de felicidad basado en la psicología positiva sobre el rendimiento académico de estudiantes universitarios. Los autores trabajaron con estudiantes de la Escuela de Educación de la Universidad del Zulia, haciendo comparaciones antes y después de ser administrado el programa. Los autores principales que fundamentaron dicha investigación fueron Seligman (2011), Bisquerra (2005), entre otros.

En dicho estudio se recopiló información del rendimiento académico, proveniente de las calificaciones en una evaluación escrita realizada en la asignatura Introducción a la Psicología y Desarrollo Humano. Luego, se diseñó y administró un programa de 16 horas para promover la felicidad de estos estudiantes. Posteriormente, se efectuó otro evaluativo escrito y se registraron las calificaciones.

En el estudio, se utilizó un enfoque cuantitativo, nivel explicativo, método de campo, diseño cuasi experimental. La población la integraron 35 estudiantes de la mención Idiomas Modernos, cursantes de una asignatura común para todas las menciones de la carrera de Educación. El pretest fue realizado por 42 estudiantes, mientras que el post test fue efectuado por 35. Se aplicaron estadísticas descriptivas para los puntajes obtenidos antes y después de aplicar el programa, y la prueba t de Student para determinar si hubo diferencias.

Se evidenció que el promedio para el grupo antes de aplicar el programa fue de 13,95, desviación estándar de 4,28, y luego de aplicado, el promedio fue 18,20 con desviación de 1,73, valor t de -5,51 y probabilidad 0,000 que es menor que el nivel de significación de 0,05, lo cual indica que los puntajes se incrementaron significativamente después de la aplicación del programa.

Los autores mencionaron que cabe destacar la importancia de la felicidad o

bienestar subjetivo en el desarrollo integral de los individuos, por lo que se plantearon las siguientes recomendaciones: continuar efectuando intervenciones psicológicas orientadas a la felicidad, como parte de un estudio longitudinal con este grupo de jóvenes que inician la carrera educación, con la finalidad de mantener y optimizar el rendimiento académico de dichos estudiantes a lo largo de la carrera, también con este grupo, realizar mediciones cuantitativas y cualitativas de la felicidad.

Es importante resaltar que este estudio corrobora la factibilidad y eficacia de la aplicación del método científico en temas como la felicidad, el bienestar y el positivismo, además de esto, fundamenta teóricamente, la necesidad de la implementación de nuevas técnicas para aumentar el rendimiento en las universidades.

En complemento a dichos antecedentes, para dar contexto y soporte a este estudio, resulta fundamental mencionar los resultados obtenidos en el campo cuantitativo en el año 2016. Donde el estudio llevo por nombre **Influencia de la Psicología Positiva en el comportamiento gerencial en las Facultades de La Universidad de Los Andes**, realizado por Duque (2016).

El estudio tuvo como objetivo principal analizar la Psicología Positiva presente en el comportamiento gerencial en las Facultades de La Universidad de Los Andes. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, con un diseño experimental y de campo. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario, con escala de valoración de tipo Lickert, aplicado a una población finita conformada por 84 profesores, que representaban la gerencia académica de las respectivas facultades de dicha universidad.

Los resultados de dicho estudio arrojaron que la dimensión más frecuente fue la resiliencia presentando una alta correlación con el optimismo. La relevancia de dicho estudio radicó en arrojar un diagnóstico sobre la influencia actual de los componentes de la Psicología Positiva en el Comportamiento Gerencial de La Universidad de Los Andes, donde se

evidenció que los docentes pertenecientes a las Facultades de Arquitectura, Ciencias y Arte, son los que presentaron porcentajes promedios más altos. Finalmente, la autora concluyó que, es importante proponer más herramientas diagnósticas, que contribuyan al cambio y a generar instituciones más felices y en sintonía con los requerimientos de las personas que hacen vida en ellas.

## 6. METODOLOGÍA

Para tener una mejor comprensión de la Psicología Positiva en el comportamiento gerencial de los decanos de Las Facultades de la Universidad de Los Andes, se realizó uso de una metodología cualitativa basada en el estudio de caso, ya que este nos permitió analizar las características particulares de cada uno de los actores.

La orientación metodológica de la investigación es cualitativa de tipo fenomenológica – hermenéutica. Este paradigma considera la importancia de la comprensión de los fenómenos desde la perspectiva de los investigadores en cada uno de los enfoques. Finalmente se pretende utilizar la interpretación en el abordaje del escenario que tratará de sintetizar los aportes en el campo, para proponer constructos futuros que mejoren la calidad universitaria.

En esta investigación se optó por el estudio de caso, ya que a través de este se puede analizar el fenómeno desde diferentes perspectivas. El estudio de caso como instrumento para el análisis organizacional, cumple con los tres principios de la metodología de investigación cualitativa: describir, comprender y explicar (Sabino, 2002).

Para esta investigación se utilizó como técnica base de investigación cualitativa un cuestionario con preguntas abiertas. El propósito de dicho cuestionario fue obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos. El cuestionario fue aplicado a once decanos de los cuales obtuvimos respuesta de nueve,

por medio online con un formulario de la plataforma Google forms. Las respuestas obtenidas se analizaron de forma individual y finalmente se obtuvieron resultados cualitativos que ayudaron a realizar comparaciones con un estudio anterior realizado con un enfoque cuantitativo por Duque (2016).

## 7. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación sobre la influencia de la Psicología Positiva y sus componentes asociados (creatividad, resiliencia, optimismo y sentido del humor) que se encuentran presentes, en el comportamiento gerencial de los decanos de las diversas Facultades de La Universidad de Los Andes.

**Quando se les preguntó ¿Cuál es la razón principal por la cual continúa trabajando en la Universidad de Los Andes?**

La mayoría de las respuestas estuvieron orientadas a seguir fomentando la educación por compromiso a la universidad y a la juventud del país, resaltando que gracias a su formación y años de trabajo poseen residencia y comodidad en la ciudad de Mérida.

**¿Considera que normalmente hace las cosas con ánimo y compromiso?**

La mayoría respondió que a pesar de que han pasado por momentos de mucha dificultad en su gestión, se han mantenido animados a seguir con una lucha universitaria y apoyando la educación.

**¿Se siente conforme con su estándar de productividad?**

Todos los encuestados respondieron que se sienten conformes, algunos agregaron que no sólo con estándar de productividad sino con la de su equipo de trabajo.

**Durante su trabajo, ¿cuál es el momento en donde siente estado de “flow” (máxima concentración y satisfacción en el momento presente)?**

Las respuestas estuvieron orientadas a los momentos de impartir clases y durante el diseño de procesos para mejorar la gestión universitaria.

**¿Siente con frecuencia facilidad para mantener el liderazgo sobre la masa laboral, resolver problemas y generar propuestas?**

Algunos encuestados mencionaron que el liderazgo ha sido reducido a tomar decisiones básicas, ya que la gestión en los últimos años no ha estado acompañada de grandes cambios. Otros comentaron que la resolución de los problemas es cuestión de su día a día, sin embargo, ninguno mencionó la aplicación de nuevas propuestas.

**¿Cuál de las siguientes cualidades está más desarrollada en su personalidad y por qué? Creatividad, Optimismo, Resiliencia o Sentido del Humor**

La mayoría de las respuestas estuvieron orientadas al optimismo y la resiliencia, en los casos que fueron mencionadas todas las cualidades, el sentido del humor siempre quedó en último lugar.

**¿Normalmente se interesa por diversos temas o prefiere temas relacionados a su campo de conocimiento?**

La mayoría mencionó que prefiere los temas relacionados con su campo de conocimiento a excepción de una persona que mencionó ser diverso en su aprendizaje diario.

**¿Siente fluidez para transmitir alegría y humor a los demás?**

La mayoría mencionó que no son cualidades que suelen estar presentes pero que hacen su mayor esfuerzo por mantener un buen ambiente laboral.

## 8. REFLEXIONES FINALES

Como puede observarse en las respuestas obtenidas y en concordancia con los resultados obtenidos en el estudio realizado por Duque (2016), las conductas asociadas a los gerentes en cada una de las dimensiones siguen dominando el optimismo y la resiliencia.

Estos resultados concuerdan con lo expresado por Martínez (2016), donde expresa que, los resultados obtenidos en la práctica pedagógica demostraron la necesidad de orientar al gerente hacia el desarrollo de la creatividad desde el proceso de enseñanza-aprendizaje y como medir su impacto en la disciplina Psicopedagogía por medio de los indicadores que definen la creatividad como lo son: el pensamiento divergente, la fluidez, la flexibilidad y la motivación. Así, para determinar y dar solución a problemas como estos, es necesario comenzar a aplicar diferentes métodos investigativos, entre ellos, la observación, la entrevista, la encuesta, la estadística descriptiva.

En cuanto al sentido del humor, autores como Seligman y Peterson (2007), recomiendan practicar la amabilidad, la gratitud que aumenta el disfrute y la valoración de los buenos momentos pasados, la reescritura de la historia mediante el perdón puede transformar los malos recuerdos en neutralidad, lo cual facilita una mayor satisfacción con la vida, para vivir en el área superior del rango fijo de la felicidad verdadera de las emociones positivas, como el sentido del humor, por medio de la satisfacción, alegría, realización personal, orgullo y serenidad, que se relacionan con el pasado. También destaca la importancia de fomentar las emociones positivas del presente, tales como alegría, éxtasis, tranquilidad, entusiasmo y euforia entre otros, y las del futuro: optimismo, esperanza, fe, y confianza.

Es por esta razón, que se hace necesaria la implementación de nuevas herramientas, como las propuestas en este trabajo, que permitan al gerente desarrollar competencias

conversacionales que coadyuven a la consolidación de las habilidades de trabajo en equipo, la actitud de liderazgo individual, la administración del tiempo, el desarrollo de la inteligencia.

Con base a lo antes planteado, cabe destacar la importancia de la felicidad o bienestar subjetivo en el desarrollo integral de los individuos y las organizaciones, por lo que se plantean las siguientes recomendaciones:

Continuar efectuando intervenciones psicológicas orientadas a la felicidad, como parte de un estudio complejo dentro de La Universidad de Los Andes, con la finalidad de mantener y optimizar el rendimiento a lo largo de cada gestión, así como realizar mediciones cuantitativas y cualitativas de los componentes de la Psicología Positiva mencionados en este estudio.

Además, diseñar y llevar a cabo talleres con otras variables psicológicas vinculadas con la felicidad, tales como la inteligencia emocional, el bienestar complejo, inteligencia social, liderazgo, con el propósito de indagar en el efecto en el rendimiento gerencial; siempre desde una perspectiva de prevención y con el objetivo de potenciar el desarrollo socio-emocional, no solo para el beneficio de los gerentes, sino de toda la colectividad universitaria.

Finalmente, continuar haciendo ciencia en todos los rincones organizacionales, en los cuales se hable sobre la necesidad de romper paradigmas de la escuela clásica, dejando de lado al ser humano productivo y rígido, donde temas como la resolución práctica de los problemas, la risa, el pensamiento divergente y lateral, así como la capacidad de ver múltiples probabilidades ante una situación, sea el quehacer diario de las organizaciones, las cuales estarán compuestas por el hombre nuevo, más eficiente, más positivo y psicológicamente más feliz.

## 9. REFERENCIAS

Aular, A. (2008). *Categorías para la comprensión de la planificación universitaria en Venezuela*. Caracas: Ediciones del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

Bisquerra, R. (2005). *Educación emocional y bienestar*. (Cuarta edición). Editorial Praxis. España.

Boñuelos, L. (2013). *Psicología Positiva en el ámbito Empresarial. IV Jornadas de coaching*. Sevilla 14 de noviembre 2013.

Butler, J y Kent, M. (2016). The PERMA-Profilier: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Fluir (Flow). Una Psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós, S.A.

Duque, A. (2016). *Influencia de la Psicología Positiva en el comportamiento gerencial en las facultades de la Universidad de Los Andes*. [Tesis de Maestría, Universidad de Los Andes].

Jara, M. (2004). *Modelo de evaluación institucional para bachilleratos generales de Puebla*. [Tesis Doctoral. ICC]. México.

Linley, P. A., Stephen, J., Harrington, S. y Wood, A. M. (2006): Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, enero 2006, 1(1): 3–16.

Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5) 774-800.

Martínez, Y. (2016). Dimensiones e indicadores para el desarrollo de la Creatividad en el profesional de Cultura Física. *Revista electrónica de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 11(3) 144-150.

Peterson C. (2006). *A primer in positive psychology*. New York: Oxford University Press.

Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Editorial Lumen, Buenos Aires.

Salanova, M. (2007). *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva*. Equipo de Investigación WONT. Universitat Jaume I (Castellón).

Sánchez, M; Pírela, L y Arraga, M. (2018). *Efectos de un programa de felicidad basado en la psicología positiva sobre el rendimiento académico de estudiantes universitarios*. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. 25(13) 34-54.

Seligman, M. (1999). *The President's address*. APA 1998 Annual Report. *American Psychologist*, 54, 559-562.

Seligman, M y Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology: An Introduction*. *American Psychologist*, 55 (1) 5-14.

Seligman, M. y Peterson, Ch. (2007). *Psicología clínica Positiva*. En L. Aspinwall & U. Staudinger (Eds.), *Psicología del potencial humano* (pp. 409-425). Barcelona: Gedisa (traducción de Lía Barberis y Alejandra García Murillo).

Seligman, M. (2006). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Grijalbo.

Seligman, M. (2011). *Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press.

Seligman, M. (2011). *La vida que florece*. Barcelona: Ediciones B.

Vargas, R. (2011). Cultura y desarrollo Organizacional en La Universidad Nacional del Altiplano – Puno. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2(2) 5-15.

Vera, B. (2006). *Psicología Positiva. Una nueva forma de entender la Psicología*. *Papeles del psicólogo*, 27(1) 3-8.

Vilaca, I. (2013). *Espiritualidad Organizacional y capital psicológico, el papel del liderazgo auténtico*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Extremadura, Badagoz.

Winter, R. (2011). *¿Puede adaptarse una Gestión de Calidad en las Universidades?* *Evaluación e Investigación*, 2(6) 11-28.

---

# LA TRASCENDENCIA DE LA PROCRASTINACIÓN A LA PROCRASTICACIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA VENEZOLANA: ¿UNA UTOPIÍA O REALIDAD?

---

## **COVA PEÑA, Aura Patricia**

Participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales, Universidad de Los Andes-Venezuela.

Licenciada en Administración. Especialista en Gerencia Pública.

**E-mail:** patricova18@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4792-276X>

**Recibido:** 11-02-2023

**Revisado:** 11-04-2023

**Aceptado:** 12-05-2023

## RESUMEN

El interés de este artículo se concentra en dar cuenta de la trascendencia de la procrastinación a la procrasticacia en la Administración Pública venezolana, de tal manera de revelar si se trata de una utopía o una realidad. Dar respuesta a esto vislumbra la creación de escenarios dinámicos, los cuales permitan adaptarse a las nuevas realidades y así lograr de manera eficiente y eficaz un adecuado diseño organizacional. Para atender el referido propósito, se recurre a la revisión de literatura alrededor de estos dos constructos y de las categorías vinculadas al Estado y a la Administración Pública. El resultado de la reflexión acá desarrollada, se concentra en que la Administración Pública venezolana está llamada a poner en práctica estrategias diferentes a las que viene aplicando, en procura de que los individuos se sientan seres productivos e interesados en innovar y crear el sentido de pertenencia institucional, que les permita mitigar los aspectos negativos de la procrastinación. Una de las formas para trascender a la procrasticacia consiste en separarse de conductas y modelos de gestión burocráticas; de allí, este constructo no resulta una utopía en tanto a su posible materialización.

**Palabras clave:** Administración Pública, procrastinación, procrasticacia, estrategias.

### **THE TRANSCENDENCE FROM PROCRASTINATION TO PROCRASTICACY IN THE VENEZUELAN PUBLIC ADMINISTRATION: A utopia or reality?**

#### **ABSTRACT**

*The interest of this article focuses on accounting for the importance of procrastination to procrasticacy in the Venezuelan Public Administration, in such a way as to reveal whether it is a utopia or a reality. Responding to this envisions the creation of dynamic scenarios, which allow adapting to new realities and thus efficiently and effectively achieve an adequate organizational design. To meet the aforementioned purpose, a literature review is used around these two constructs and the categories linked to the State and the Public Administration. The result of the reflection developed here, focuses on the fact that the Venezuelan Public Administration is called to put into practice strategies different from those it has been applying, in order for individuals to feel productive beings and interested in innovating and creating a sense of belonging institutional, which allows them to mitigate the negative aspects of procrastination. One of the ways to transcend procrasticacy is to separate from bureaucratic behaviors and management models; from there, this construct is not a utopia in terms of its possible materialization.*

**Keywords:** Public Administration, procrastination, procrasticacy, strategies

## 1. INTRODUCCIÓN

Estudiar la Administración Pública conduce inexorablemente a explorar el modelo de Estado que la sustenta y, por tanto, a reflexionar en cuanto a aspectos muy propios de la gestión gubernamental. De allí, en este artículo concurren elementos relacionados con la concepción del Estado, con las particularidades y debilidades de la Administración Pública y con novedosos constructos asociados a su transformación o trascendencia: la procrastinación y la procrasticacia.

En la actualidad y en el contexto propio de las organizaciones públicas, se hace cada vez más perentorio dar cuenta de sus problemáticas y de cómo mitigarlas, en función de alcanzar la deseada eficacia y eficiencia y, por tanto, el logro de los objetivos orientadores de su misión y visión.

Y, dado que, entre las principales problemáticas destacan las inherentes a la integración funcional y a la gestión administrativa, acá se despliega una perspectiva que, desde la literatura, asoma algunos elementos relativos a su trascendencia y transformación con base en dos constructos- procrastinación y procrasticacia- los cuales parecieran encontrados, pero que desde la esencia del comportamiento organizacional pudieran orientar en la aplicación de estrategias que contribuyan al buen desempeño de los miembros que las conforman.

## 2. Propósito y metodología de abordaje

Siendo el propósito de esta reflexión dilucidar en torno a si para la Administración Pública venezolana, trascender de la procrastinación a la procrasticacia resulta una utopía o realidad, se efectúa una revisión metódica de literatura (artículos científicos e investigaciones nacionales e internacionales) relacionada con estos constructos de espectro en la gestión de las organizaciones. En correspondencia con esta intencionalidad, se acude a un enfoque cualitativo y a un método de abordaje basado en la hermenéutica, a partir del cual

el “elemento esencial para la comprensión en el proceso de interpretación está dado por la focalización precisa respecto aquello que se desea interpretar” (Cárcamo, 2005, p, 208).

De tal manera que, para el análisis hermenéutico, se parte de las premisas siguientes: (a) Conocer y comprender el contexto en el que se produce el discurso; (b) Efectuar el análisis apoyándose en la red temática prevista; (c) Derivar las conclusiones en atención al análisis de contenido externo; esto significa “colocar el documento en su contexto, o sea, en el conjunto de circunstancias entre las que surgió y que permiten explicarlo [...] descubriendo así el valor del mensaje y el impacto que puede ejercer” (López, 2002, p.172).

## 3. El Estado y la Administración Pública

Referirse al Estado conduce al abordaje de las corrientes que han explicado su esencia y razones de estudio. En este sentido, Mora (2005) revela que “la primera de ellas considera al Estado como el surgimiento político de una comunidad, ocurrido luego de la disolución de la comunidad primitiva” (p.10); de este modo, se muestra una perspectiva sobre la génesis de la concepción del Estado.

Mora (2005) agrega que, “la segunda corriente del pensamiento, justifica la existencia del Estado como el inicio de la época moderna, en donde ocurre la desaparición de la época primitiva y el comienzo de la vida civil” (ibíd.); de tal manera que, desde esta postura, el Estado se muestra como una institución de reciente data en comparación con el surgimiento de la misma humanidad. No es menos cierto que, al abordar la evolución del Estado, quien indaga o investiga, “se encuentra con diversas transformaciones derivadas del influjo y la presión social, ya que el Estado es producto de la creación del hombre” (p.12).

Ahora bien, con la aparición de la institución <Estado>, “las sociedades han tratado de crear una figura que puede llegar a tener el control de un sin número

de actividades, para lograr el beneficio colectivo” (ibíd.). De esta manera, el Estado se ha constituido en el principal propulsor de las prácticas políticas como procesos que requieren la ejecución de programas que se ajusten a las necesidades y expectativas de los distintos grupos sociales; ello amerita de administraciones públicas que contribuyan en que los gobiernos, a través del desarrollo de ordenamientos jurídicos, den legitimidad a las funciones que desempeñan. Y, en este orden, todo cambio de la administración pública dependerá de la comprensión del Estado.

Desde el ángulo del lenguaje cotidiano, el Estado pudiera entenderse como un sujeto, como una cosa; sin embargo, no es ninguna de estas concepciones. En sentido más cercano a la gobernabilidad, el Estado se configura en una serie de actividades que desarrolla y que lo caracterizan; además, se representa en fuerzas políticas expresadas, por un lado, mediante los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, y, por el otro, a través de la potestad propia de la administración pública.

De tal manera que, el Estado se enmarca a partir de un análisis estratégico-relacional con diferentes propósitos, tal como lo señala Jessop (2014), quien lo concibe como “un conjunto distintivo de instituciones y organizaciones cuya función socialmente aceptada consiste en definir y hacer cumplir las decisiones colectivamente vinculantes en una población dada en nombre de su <interés común> o “voluntad general” (p.25). Mediante esta definición en sentido amplio, se puntualiza al Estado como una forma específica de organización macro-económica, en la cual existen vínculos entre la esfera política y social, encaminadas hacia el interés común, siendo ésta una característica vital para su debido funcionamiento como sistema.

Particularmente, en el contexto venezolano, la concepción de Estado se encuentra plasmada en el texto constitucional de 1999, bajo las premisas de Estado democrático y Social de Derecho y de Justicia. Así entonces, dicha concepción se sintetiza en una institución con valores y fines propios.

Los primeros constituyen “el conjunto de principios que aspira desarrollar plenamente” (Mora, 2005, p.15) y, los segundos, se representan en “los mecanismos que tiene el Estado para lograr el pleno desarrollo de esos valores” (ibíd.).

Todo lo anterior reclama decisiones de parte del Estado, las cuales estén orientadas a generar transformaciones desde la óptica de la administración pública; todo direccionado al interés por la eficacia y por la legalidad de los procesos. Ello, indudablemente, se relaciona con la prestación de servicios a la sociedad bajo la premisa de eficiencia; para lo que se deberán desarrollar políticas públicas que permitan el curso de acciones hacia un fin público.

En cuanto a la precedente exigencia, como lo afirma Espejel (2014), de manera general, las transformaciones evidenciadas particularmente en los Estados considerados desarrollados, resultan “bastante similares desde la perspectiva de su administración pública. Son un conjunto de fenómenos como la preocupación por la eficiencia jurídica, la prestación de servicios, la eficiencia y eficacia pública, con la consiguiente orientación al ciudadano [...]” (p.p. 143-144).

Ante este escenario, es ineludible que la administración pública se adecue a las necesidades actuales de la colectividad. En ese aspecto, Espejel (2014) señala lo siguiente:

Los distintos procesos de modernización administrativa, innovación gubernamental o sencillamente reforma son constantes a los largo de los últimos años, en los que han sucedido intentos y propuestas para buscar la adecuación estructural y funcional de la administración pública a la compleja y plural realidad en que vivimos (p. 144).

Se entiende entonces que, se requiere que la administración se proyecte en esta dirección y que mantenga el orden en la sociedad política, en tanto se redirecciona al ámbito público; esto es que, de una u otra manera, se relacione con la naturaleza

y principios del gobierno que se busca establecer o restablecer. Ello, en tanto “los gobiernos a través de los ordenamientos constitucionales, procuran determinar funciones y fuentes de legitimidad para la administración pública” (ibíd., p. 143).

Es este mismo orden de ideas, Bonnin (1894, citado en Baca y otros, 2000) tipifica a la administración como “la autoridad común que ejecuta las leyes de interés general que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad, y de la sociedad con cada uno de ellos [...]” (p.2).

Antes lo antes plasmado, la administración pública tiene su esencia en la actividad social, y en este sentido, el orden jurídico no instaura a la sociedad ni a la misma administración; esto se explica en las mismas iniciativas en cuanto a la reducción del exceso de normativa legal y la generación de instrumentos a partir de la ideas del marketing para la prestación de servicios de calidad. No obstante, se reconoce que, las leyes dan ese impulso principal en determinar la dirección de gobierno.

#### 4. Los modelos históricos de la Administración Pública venezolana: un acercamiento hacia sus debilidades.

Desde lo estructural, puede advertirse que el Estado venezolano ha obtenido un progreso semejante al resto de países latinoamericanos, destacando que la organización política y administrativa desde sus inicios, ha perdurado bajo una estructura organizativa de naturaleza centralizada, la cual ha trascendido a algunos espacios de índole descentralizados, manifestación debida a las presiones derivadas de las distintas transformaciones, tanto en el campo económico como social. Esto, desde el mismo modelo de Estado establecido en la Carta Magna, da cuenta de la necesidad de la salida del viejo patrón administrativo, en procura del rescate de la gobernabilidad y, por ende, de espacios de mayor inclusión ciudadana.

Ahora bien, la organización administrativa del Estado desde sus ideas preliminares, se

ha abocado a la construcción de espacios para la reflexión y cooperación ciudadana; de tal suerte que, bajo dicha organización se ha contribuido en la construcción de modelos orientados a la participación de la población venezolana en beneficio de los intereses colectivos; lo que implica a la vez, la construcción de una dimensión pública en la que los ciudadanos den significado y sentidos a sus acciones y se compartan los sistemas de creencias con respecto a los poderes públicos, la sociedad y sus deberes y derechos.

En este sentido, Córdova (2006) destaca tres modelos de administración pública; el primero, expresado en un esquema burocrático-populista centralizado, siendo éste de naturaleza rentista y con grandes beneficios socioeconómicos, que permitió la estrecha vinculación del aparato público con la economía. Bajo este esquema existía una centralización política administrativa caracterizado por procesos de índole burocrático. El segundo modelo se corresponde con el de tipo descentralizado, en el cual se adecua la administración del Estado a las nuevas corrientes del pensamiento gerencia y económico; ello en respuesta al Estado burocrático populista centralizado. Y, por último, se instaura un modelo burocrático populista militar, el cual responde a todas las transformaciones que apuntan a la expansión del aparato público, vinculado con la concepción de descentralización desconcentrada basado en el mejor modelo rentista de la época, el cual impulsó la política fiscal y tributaria obteniendo los mejores niveles de recaudación.

Sin embargo, a pesar de estos escenarios asociados a la gestión pública, es ineludible puntualizar que la Administración Pública venezolana indistintamente de sus cambios representativos, ha mantenido aún ciertas debilidades latentes. Al respecto, Brewer (s/f) destaca cinco aspectos a considerar como problemas en la gestión pública: la centralización nacional, la concentración administrativa, los problemas de integración sectorial, los problemas de integración funcional y los problemas de la gestión administrativa.

Según el precitado autor, en la centralización administrativa se evidencia que,

En efecto no sólo hay una excesiva centralización política a nivel nacional, sino que esta centralización también se refleja en materia administrativa, pues se ha concentrado en el centro y en la Administración Nacional todo el poder político, todo el poder administrativo y todo el poder jurídico de la Nación (p.167)

Concretamente, en la práctica legislativa y administrativa, aún existe en muchos procesos, la tendencia centralizadora y el paternalismo, lo cual ha conducido a la poca participación de los ciudadanos que conforman los Estados y los Municipios. De tal manera que, los ciudadanos sólo reciben sin intervenir en lo legislativo y administrativo, y a pesar de que en la actualidad cada Estado cuenta con un Consejo Legislativo que los representa, muchos aspectos quedan a potestad del Ejecutivo Nacional. En este orden de ideas, Brewer (s/f) indica que “esta situación ha conducido a una excesiva dependencia de los Estados y Municipios respecto al Poder Central, tanto desde el punto de vista financiero, como del administrativo, con otra consecuencia: el debilitamiento progresivo de la Administración Estatal y la Administración Municipal” (p.171).

Es de notar entonces, que por cultura administrativa, los procesos públicos en los entes descentralizados ubicados en los distintos Estados y municipalidades, reflejan un mismo prospecto en cuanto al desempeño de funciones que deben ser ejecutadas por parte de sus integrantes, en virtud de que los mismos carecen de autonomía y se guían en un Plan de la Nación, el cual de alguna manera, somete a la alienación por parte de los líderes de cada región, confirmándose aún más el acoplamiento obligatorio de medidas económicas y políticas centralizadas.

## 5. El ambiente de la Administración Pública venezolana como centro de la procrastinación

Siguiendo el mismo orden de ideas, la Administración Pública venezolana reúne sus poderes administrativos en el Ejecutivo Nacional, por lo que esta concentración administrativa, trae ciertos resultados como lo es la excesiva lentitud administrativa de los procesos que integra el sector público, en función de la toma de decisiones, que de una u otra forma afecta a los poderes Estatales y Municipales. En este sentido, Brewer (S/F) resalta que, “de allí la gran tragedia del ciudadano común al enfrentar la Administración: la ausencia de decisión.” (p. 176).

Así pues, todos los procesos que integran este sector presentan una particularidad que engloba la burocracia funcional pública, en la cual los servidores o funcionarios públicos no le otorgan importancia al cumplimiento de metas en el tiempo oportuno, por lo cual el término “Procrastinar” tiene una relación muy considerable con este tipo de trabajador en virtud a sus características innatas.

En lo anterior sobresale el término procrastinación, el cual según Alvares (2010, citado por Atalaya y García, 2019),

Se ha convertido en un fenómeno típico en nuestra sociedad, cuya actividad de posponer tareas es un acto irresponsable del sujeto. Éste actuar puede ser voluntario o involuntario que genera severas consecuencias, se inicia en la adolescencia y se establece en la edad adulta perjudicando su desempeño académico y laboral (p.364).

De tal manera que, el aplazamiento de compromisos de forma voluntaria trae consigo la consideración de aquellos aspectos negativos que esta decisión acarrea directamente en la práctica de valores; dicho de otro modo, la consecuencia de evitar realizar una tarea en tiempo oportuno.

Así entonces, los individuos procrastinadores son seres perezosos e irresponsables a la hora de realizar tareas en un tiempo estimado. Siguiendo esta ruta de análisis, García (2019) plantea el corolario, en tanto considerar que,

**La procrastinación consiste en la tendencia generalizada a aplazar el inicio y/o finalización de tareas planificadas para ser realizadas en un tiempo determinado. Tal tendencia a la postergación suele acompañarse de malestar subjetivo y no sólo en una cuestión de baja responsabilidad y gestión del tiempo, sino que supone un verdadero problema de auto-regulación a nivel cognitivo, afectivo y conductual (p. 44).**

En contraste con lo anterior, para otros autores como Riva (2006, citado por Atalaya y García, 2019) la procrastinación “se desarrolla porque las personas prefieren realizar actividades que les generen resultados satisfactorios a corto plazo en lugar de aquellas que impliquen efectos positivos a largo plazo” (p.364).

Por tanto, al asociar este término en las organizaciones que integra la Administración Pública venezolana, las mismas se ven en la obligación de crear escenarios dinámicos que permitan adaptarse a las nuevas realidades y así lograr de manera eficiente y eficaz un adecuado diseño organizacional.

En torno a lo que se viene exponiendo, Ostoich, (2019) afirma que, “uno de los problemas más comunes en la organización del trabajo y que tiene relación directa con el comportamiento organizacional se refiere a la distribución y disposición del tiempo por parte de sus trabajadores [...]” (p.167)

Y, por tanto, como ser social, el hombre permanece en constante disputa por el tiempo implementado y, en la generalidad de los casos, los individuos siempre ponen en manifiesto no contar con tiempo laboral adecuado, por no saberlo administrar. Al respecto, Ostoich, (2019) revela que “el análisis del tiempo laboral es un deber de carácter obligatorio para los administradores realmente eficientes” (p.169).

Así pues, el rol de jefes y/o administradores, cumple un papel trascendental en las organizaciones en lo que se refiere a la administración del tiempo, en tanto el desarrollo de estrategias óptimas que contribuyan eficientemente al logro de los objetivos. En este sentido, es de vital importancia que los Gerentes y Máximas Autoridades se adapten a este tipo de fenómeno organizacional que es muy activo en la Administración Pública.

En torno a la figura de procrastinador, Chan (2011, citado en Ostoich (2019) resalta dos tipos de procrastinador muy claros de descifrar: “El procrastinador ocasional, quien es dinámico y depende de este proceso de interacción entre el individuo con su entorno y tarea específica, y el procrastinador cotidiano, quien sigue un patrón de comportamiento de aplazamiento frente a muchas situaciones” (p.170).

En este espacio de reflexión, se refuerza que muchos conceptos de este constructo se direccionan específicamente al mal manejo del tiempo, motivado a que se evitan actividades que ameritan mayor esfuerzo y son sustituidas por las menos complicadas y más fáciles para su ejecución; no obstante, no se deben desvincular otros factores que pueden afectar y llegar a resultados no deseados para cualquier organización, los cuales pudieran estar relacionados tal como lo plantea Ostoich (2019), y que en muchos casos son netamente subjetivos de acuerdo a los niveles de “placer” antes que el “dolor”; interesante introspección que caracterizan a los seres procrastinadores como evasores de compromisos.

Por su parte, Hernández y García (2018) distinguen con base en diversos autores, las razones para procrastinar, “[...] en cinco categorías: atracción por la tarea; amor al trabajo; incertidumbre sobre la tarea; el miedo al fracaso en la tarea y el perfeccionismo, que a su vez engloba la generación de expectativas pocos realistas y rígidas sobre la perfección del trabajo” (p.222).

Es el caso en la Administración Pública venezolana, que por cultura pueden sobreestimar las capacidades habituales

de los funcionarios que la conforman, en cuanto a cualquier actividad encomendada, estando este particularmente representado por el personal directivo, su lema pudiera estar orientado a “solucionar y arreglar posteriormente”, afectando significativamente los resultados de su gestión, en virtud a que no fue implementado adecuadamente el tiempo para el cumplimiento de metas. Así pues, no se puede excluir el papel que cumplen los trabajadores subordinados del sector público, los cuales en muchas ocasiones reflejan conductas enmarcadas por cultura o, simplemente, porque ya este constructo de “procrastinador” está instaurado en el día a día de los procesos administrativos de la organización.

Igualmente, Hernández y García (2018) traen a colación elementos que pueden conllevar a que los miembros de una organización procrastinen, estando entre los más representativos, el bajo rendimiento del trabajador, la poca administración del tiempo y la escasa planificación; elementos que, al llevarlos a la práctica administrativa pública, representan un alto porcentaje en tanto los procesos que se desarrollan en la misma.

En un contexto distinto, Ostoich (2019), plantea que,

Otros estudios también han mostrado que algunas personas que procrastinan lo hacen de forma intencional experimentando como emocionante o un desafío esa presión de entregar una tarea que tiene fecha límite, ya que sienten que trabajan mejor bajo la condición de presión queriendo verdaderamente realizar lo que tiene que hacer” (p. 174).

Ahora bien, al observar las conductas de los individuos que forman parte de la Administración Pública venezolana como servidores o funcionarios, se inclina la existencia de procrastinación en todos sus aspectos, como consecuencia de sus procesos burocráticos netamente centralistas, pues aun cuando se instauren programas descentralizadores abocados al desarrollo de proyectos sectoriales, regionales o municipales, siempre va a

existir el entramado de la ejecución de las actividades con base en un Plan de la Nación, el cual es fundamentalmente elaborado y orientado por el Ejecutivo Nacional. Y, precisamente en este contexto o situación, resulta relevante lo señalado por Ostoich (2019), la cual argumenta que,

[...] es el mismo sistema que los induce a procrastinar: La desmotivación de recompensas salariales es punto importante para estos funcionarios en sus conductas; la exigencia de muchas responsabilidades que se descargan en un sólo funcionario muchas veces no alcanzándole su tiempo para cumplir las mismas; el cambio continuo en las tareas asignadas, donde se exige sustituir unas tareas consideradas importantes por otras llamadas urgentes y el sinnúmero de legislaciones que marcan plazos a sus actividades creando la tendencia de resolver un asunto cuando el plazo legal para hacerlo está a punto de expirar [...] (p. 185).

Es por esta razón que, la Administración Pública venezolana está en la obligación de aplicar estrategias divergentes a las actuales, bajo las cuales los individuos se sientan seres productivos e interesados en innovar y crear el sentido de pertenencia institucional, que les permita mitigar estos aspectos negativos de la procrastinación, y la apliquen para atender procesos con base en la auténtica jerarquía de lo importante, sin separarse de las metas propuestas en su plan operativo anual.

#### 6. La gestión en la Administración Pública Venezolana: una aproximación basada en las necesidades de organizar

Ante todo, lo antes referido, es de vital importancia desligarse de los modelos de gestión obsoletos, los cuales han provocado conductas no adecuadas al logro de los objetivos en el marco de la Administración Pública venezolana. Si bien, es cierto que, en los últimos años de trascendencia, dicha administración se ha inclinado a una descentralización funcional representativa, aún cuenta con modelos que impiden esa

prosecución establecida.

No obstante, Cordoba (2006) expone que, se ha establecido la aplicación de aspectos que han permitido la transformación administrativa en el sector público venezolano, permitiendo aún más la descentralización, destacando la creación de nuevas instancias organizacionales para la consecución de los procesos de forma eficiente, así como la participación ciudadana -implementada en la sociedad moderna- para motivar a los ciudadanos e integrantes de la Administración Pública a la planificación y ejecución de actividades generando escenarios de naturaleza participativa. Todo esto pues, involucrando la administración hacia un modelo de gobernanza en donde se destaque la participación civil en la ejecución de las políticas públicas, y, por ende, contar con ciudadanos complacidos por su participación en programas innovadores para el desarrollo del país.

Mantener este criterio de participación es de suma importancia, pues es fundamental para los trabajadores del sector público su incorporación en las políticas públicas de Estado, que a pesar de no significar el punto central de las presentes reflexiones, sí representa una variable a considerar para la motivación del personal, en función de mitigar el ser procrastinador, o utilizar esta conducta en pro del bienestar social en la organización pública a la cual pertenece.

Y, en armonía con esta intención, la Administración Pública venezolana está llamada a abocarse a la aplicación de la gestión del conocimiento creando escenarios modernos que contribuyan a la creación de tecnologías de la información que permitan minimizar procesos administrativos burocráticos por parte del personal, e involucrarlos en los aspectos innovadores para crear perfiles multifuncionales en el sector público venezolano.

## 7. La “Procasticacia” como un nuevo constructo de aplicación a la Administración

### Pública Venezolana: ¿Una utopía o posible realidad?

Como se ha venido comentando, el ser procrastinador se puede relacionar con una conducta inadecuada relacionada con la “pereza” que los individuos aplican en el desarrollo de las actividades; sin embargo, no necesariamente – como también se dejó ver en apartados anteriores- se debe observar bajo ese escenario; ello, en tanto existen mecanismos conductuales que pueden coadyuvar a observar este término hacia un lado positivo. Al respecto, Perry (2012) plantea un tipo de procrastinación eficiente que puede ser aplicado en espacios sociales, llamado “procrastinación estructurada.” El referido autor revela que, se trata de “una estrategia asombrosa que he descubierto y que convierte a los procrastinadores en seres humanos efectivos, respetados y admirados por todo lo que logran hacer y por el buen uso del tiempo” (p.p. 15).

En este sentido, este tipo de procrastinación es considerado como el método de organización de actividades de acuerdo a su naturaleza, y es una adecuada explicación que descarta la descripción negativa de este término. No obstante, es fundamental delimitar que para que el individuo aplique este tipo de procrastinación, debe tener la capacidad de autoeficacia, la cual va a delimitar en su orden personal cuáles serán las tareas de mayor importancia para ser desarrolladas y, una vez culminadas estás, tomar las de mayor envergadura.

En atención a la procrastinación, Ostoich (2020) en su tesis y disertación doctoral plantea un nuevo constructo que hace sinergia con dos términos la “procrastiación” y la “autoeficacia” delimitado este en la “procrasticacia”, como concepción guiada a la obtención de resultados generados por la trascendencia del individuo hacia la felicidad. En tal sentido, un individuo feliz con su entorno y su interior, mantiene una trascendencia mitigada, y ese es el camino para el logro de objetivos como nueva tendencia organizacional.

Ahora bien, vista esta concepción

y aplicándola a los integrantes de la Administración Pública venezolana, existe un gran riesgo interesante a tomar, en virtud de las conductas común denominador fijadas por los individuos que la integran, las cuales están enmarcadas en modelos burocráticos y sin sentido de pertenencia institucional, que estigmatizan la aplicación de modelos eficientes para el logro de los objetivos organizacionales.

Es por ello, que los Gerentes y las Máximas Autoridades como líderes de las organizaciones públicas están llamados a asumir el compromiso de iniciar procesos de capacitación para trasladar esos conocimientos y prácticas a los subalternos de todas las dependencias, creando así organizaciones felices y en armonía, las cuales permitan su trascendencia a lo largo de las gestiones.

Por lo antes expuesto, este constructo no se visualiza como una utopía ante su posible materialización, pues es responsabilidad de los supervisores que todas las conductas ambiguas y burocráticas desaparezcan,

## 8. REFLEXIONES FINALES

Es ineludible que la procrastinación representa un constructo que se ha constituido en un fenómeno observable en la Administración Pública, evidenciado en una conducta asociada a la postergación en el cumplimiento de las tareas; acto que puede ser voluntario o involuntario, y que trae consigo consecuencias en tanto el desempeño laboral de sus funcionarios. Incluso, este aplazamiento de compromisos pudiera involucrar conductas contrarias a una sana práctica de valores.

No es menos cierto que, estas conductas de los funcionarios de la Administración Pública venezolana, se explica en la existencia de procrastinación como resultado de sus procesos burocráticos fundamentalmente centralistas. Pero, también es evidente el requerimiento emergente de crear escenarios dinámicos que permitan adaptarse a nuevas realidades en busca de un adecuado diseño organizacional que resulte eficiente y eficaz.

Y, ante la “procrastinación” se presenta un nuevo constructo: la “procrasticacia”, cuya concepción de Ostoich (2021) se orienta a la obtención de resultados que dan cuenta de la trascendencia del individuo hacia la felicidad considerándose ésta la nueva ruta al logro de objetivos organizacionales. En este sentido, tal como lo plantea la citada autora, la procrasticacia debe instalarse en las organizaciones como cultura de aprendizaje.

Por tanto, la trascendencia de la procrastinación a la procrasticacia lleva consigo la aplicación de estrategias de aprendizaje en el seno de la organización pública, relacionadas con la internalización de los valores, con la participación, el sentido de pertenencia y

dándole a cada trabajador la importancia debida en tanto pertenecer a la institución.

Se denota a lo largo de este recorrido analítico que, la procrastinación no se debe únicamente al inadecuado manejo del tiempo, sino a factores subjetivos que pueden ser transformados a través de la aplicación de estrategias organizacionales que contribuyan al buen desempeño de sus miembros.

Así entonces, ser procrasticaz, es un nuevo constructo que orientará a la Administración Pública venezolana, en la creación de espacios fomentadores de eficiencia a través de la gestión del conocimiento, influenciados por la autodeterminación de los servidores o funcionarios en el desarrollo de tareas. Y, por supuesto, considerando que la gestión debe involucrar la motivación de quienes conforman la Administración Pública, sustentada en la autoeficacia y la multidisciplinariedad para el logro de los objetivos organizacionales, más en estos tiempos de hipermodernidad.

compromiso en la solución de los conflictos y en la debida toma de decisiones, e igualmente, estrategias relativas a la administración del tiempo; todo en función del logro de los objetivos propuestos, lo cual redundaría en la felicidad proyectada en toda la estructura organizacional.

En definitiva, una de las formas para transitar de la procrastinación a la procrasticacia consiste en el abandono de conductas y modelos de gestión burocráticas; de allí, la materialización de este constructo no resulta una utopía, constituye una realidad imperante en las organizaciones públicas las cuales están llamadas a ser más dinámicas e innovadoras para enfrentar los efectos negativos de la procrastinación.

## 9. REFERENCIAS

- Atalaya, C y García, L. (2019). Procastinación: Revisión Teórica. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol. 22, p.p. 363-368. [En línea]. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/download/17435/14661/60798> [Consulta 2022, mayo 1].
- Baca, L. y otros (2000). *Léxico de la Política*. Editorial Fondo de Cultura Económica. [En línea]. Recuperado de: <http://www.omarguerrero.org/articulos/AdmonPublica.pdf> [Consulta 2022, Mayo 1].
- Brewer, Allan (s/f). *Capítulo Séptimos*. La Administración Pública y sus Problemas Actuales. [En línea]. Recuperado de: <http://acienpol.msinfo.info/bases/biblo/texto/L-317/A-09.pdf> [Consulta 2022, Mayo 1].
- Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y análisis cualitativo. *Revista Cinta Moebio*, N° 23, pp. 204-216. [En línea]. Recuperado de: <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/26081/27386>. [Consulta 2022, Julio 10].
- Córdova, E. (2006). Administración Pública en Venezuela: Aproximaciones a los cambios y transformaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 12 (3), p.p. 496-516 [En línea]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28014478007.pdf> [Consulta 2022, Mayo 1].
- Córdova, E. (2007). Los modelos de administración pública y espacios de participación ciudadana en Venezuela. *Revista Reflexión Política*, 9 (18), p.p. 100-116 [En línea]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/110/11091809.pdf> [Consulta 2022, Mayo 10].
- Díaz, J. (2019). Procastinación: Una Revisión de su medida y sus Correlativos. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación*, 2 (51), p.p. 43-60. [En línea]. Recuperado de: <https://www.aidep.org/sites/default/files/2019-04/RIDEP51-Art4.pdf> [Consulta 2022, mayo 1].
- Espejel, J. (2014). Estado y administración pública: la búsqueda de una conciliación. *Revista Ciencia ergo sum*, 21 (2), p.p. 143-148. [En línea]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/104/10431177006.pdf> [Consulta 2022, Mayo 1].
- Guerrero, O. (2000). *Administración Pública*. Léxico de Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales- Universidad Nacional de México, UAM, FLACSO. [En línea]. Recuperado de: <http://www.omarguerrero.org/articulos/AdmonPublica.pdf> [Consulta 2022, Mayo 1].

- Hernández, R. y García T. (2018). Impacto de la procrastinación en la productividad del Gerente. *Revista Boletín Redipe*, 7 (11), p.p. 220-228. [En línea]. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6729072.pdf> [Consulta 2022, Junio 10].
- Jessop, B. (2014). *El Estado y Poder*. *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana*, 19 ( 66), p.p. 19-35. [En línea]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/279/27937089004.pdf> [Consulta 2022, Mayo 1].
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, XXI (4), pp. 167-179. [En línea]. Recuperado de: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>. [Consulta 2022, Julio 10].
- Mora, F. (2005). La concepción del Estado venezolano a la luz de la Constitución Nacional de 1999. *Revista Provincia*, N° 14, pp. 9-22. [En línea]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501402.pdf> [Consulta 2022, junio 10].
- Ostoich, Grettel (2019). Manejo del Tiempo por el Procrastinador en las Organizaciones Occidentales Públicas Posmodernas: Caso de Estudio Inspectoría del Trabajo Del Estado Mérida. *Revista Sapienza Organizacional*, Año 6, N° 11, p.p. 166-199 [En línea]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5530/553066143008/html/> [Consulta 2022, mayo 1].
- Ostoich, Grettel (2020). Tesis Doctoral: El Ser humano hipermoderno entre la dimensión espacio-tiempo y la felicidad: Una vía a la procrastinación como cultura de aprendizaje. [En línea]. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/GrettelOstoich1/tesis-doctoral-grettel-ostoichel-ser-humano-entre-la-dimension-del-espaciotiempo-y-la-felicidad-una-via-hacia-la-procrasticaciapdf>
- Ostoich, Grettel (2021). Disertación Doctoral: El Ser humano hipermoderno entre la dimensión espacio-tiempo y la felicidad: Una vía a la procrastinación como cultura de aprendizaje. [En línea]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=mfGz-cBMWm8>
- Perry, J. (2012). *La procrastinación eficiente*. España: Empresa Activa.

---

# CONSTRUCCIÓN DEL LIDERAZGO FELICAZ EN EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

---

## **ARRIETA Q., Elba E.**

Profesora a dedicación exclusiva de la Cátedra Administración Gerencia y Capital Humano de la FACES-ULA. Licenciada en Administración, Licenciada en Contaduría Pública, Especialista en Rentas Internas Mención Tributos, Participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales del Grupo de Investigación GILOG de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes Mérida, Venezuela.

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-3271-0439>

**e-mail:** errimar@ula.ve

**Recibido:** 11-02-2023

**Revisado:** 13-03-2023

**Aceptado:** 14-04-2023

## RESUMEN

El proceso de transformación digital representa la actualización de condiciones tecnológicas que se adapten a las necesidades de la organización, por ello, la gerencia debe constatar si la adopción de estas tecnologías emergentes está en comunión con la visión de negocio y como estas pueden impactar en aspectos de gobernabilidad, gestión de riesgos y cumplimiento en la organización. Asimismo, deben analizarse factores como el establecimiento de un modelo de liderazgo que ayude al fortalecimiento de competencias socioemocionales del talento humano en el abordaje del conocimiento digital. El objetivo general de esta investigación, se centra en comparar las diferentes posiciones paradigmáticas entorno al concepto de liderazgo con la finalidad de establecer sus características conciliatorias y las competencias intervinientes en la construcción del liderazgo feliz como herramienta de gestión en medio de procesos de transformación digital. La metodología empleada en el presente artículo se basa en el uso del método descriptivo de fuentes teóricas y documentales, mediante revisiones heurísticas de las bibliografías consultadas.

**Palabras clave:** Transformación digital, felicidad, liderazgo, estrategia, competencias.

## **BUILDING A HAPPY LEADERSHIP ON THE PATH OF DIGITAL TRANSFORMATION**

### **ABSTRACT**

*The digital transformation process represents the updating and selection of technological conditions that adapt to the needs of the organization, therefore management must verify whether the adoption of emerging technologies is in communion with the business vision and how these can impact aspects of governance, risk management and compliance in the organization. Likewise, factors such as the establishment of a leadership model that helps strengthen the socioemotional competencies of human talent to address digital knowledge must be analyzed. The general objective of this research focuses on comparing the different paradigmatic positions around the concept of leadership in order to establish its conciliatory characteristics and the competencies involved in the construction of happy leadership as a management tool in the midst of digital transformation processes. The methodology used in this article is based on the use of the descriptive method of theoretical and documentary sources, through heuristic reviews of the bibliographies consulted.*

**Keyword:** Digital Transformation, felicity, paradoxes, leadership.

### **OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN:**

El objetivo general de esta investigación se centra en comparar las diferentes posiciones paradigmáticas entorno al concepto de liderazgo con la finalidad de establecer sus características conciliatorias y las competencias intervinientes en la construcción del liderazgo feliz como herramienta de gestión en medio de procesos de transformación digital.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años gran cantidad de organizaciones han direccionado el mayor contingente de su inversión hacia la actualización tecnológica en aras de acumular esfuerzos humanos y financieros para concretar su transformación digital. Durante la pandemia del COVID-19 quedó en evidencia como las organizaciones experimentaron retos en áreas de producción, logística y tecnología. En consecuencia, las entidades organizacionales transitaron por la senda del aprendizaje, mediante la reconfiguración de sus procesos internos con el objeto de proporcionar respuesta a sus clientes ante las crecientes demandas de productos y servicios online. Algunas pudieron evolucionar a gran velocidad, otras por el contrario quedaron rezagadas.

El proceso de transformación digital no solo representa la actualización de condiciones tecnológicas, también implica seleccionar el tipo de tecnología que se adapte a las necesidades de la organización y revisar si la adopción de estas tecnologías emergentes se encuentra en comunión con la visión de negocio. También implica verificar como se impactan aspectos de gobernabilidad, gestión de riesgos y cumplimiento. Asimismo, la gerencia debe analizar factores como el establecimiento de un modelo de liderazgo que ayude a la formación y mejoras de las competencias del equipo de trabajo, no solo en el ámbito digital, también el aspecto social y humano.

Esta investigación busca explorar las posiciones paradigmáticas del liderazgo como factor esencial en el abordaje de un proceso de transformación digital y vincularlo con la felicidad entendida como el punto de encuentro de dos sinergias que actúan dentro de la organización, conformadas por la felicidad y la eficacia, para dar como resultado una herramienta de gestión en el ejercicio de un liderazgo profundamente inspirador a través del compromiso y la integridad.

Todo ello, conllevará a trazar el camino hacia la construcción de un liderazgo feliz donde los colaboradores coadyuven al

alcance de los objetivos organizacionales y preserven la aplicación de las habilidades blandas requeridas en entornos de trabajo virtuales, colaborativos y disruptivos.

El presente artículo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar se abordarán los aspectos básicos de la transformación digital, seguidamente se presentará un análisis acerca de cómo la felicidad constituye una herramienta de gestión organizacional que potencia las fortalezas en el individuo en procesos de cambio, robusteciendo así la felicidad organizacional y aumentando los niveles de satisfacción, luego se expondrán algunas reflexiones acerca del liderazgo y por último, se propone la construcción del liderazgo feliz a partir de la posición de dos autores: Juan Carlos Maestro y Blair Sheppard, perspectivas epistemológicas diferentes y núcleos sintagmáticos complementarios, donde su esencia permite la formación de competencias blandas en la gestión de procesos disruptivos en las organizaciones. El desarrollo de esta investigación se basa en el uso del método descriptivo de fuentes teóricas y documentales, mediante revisiones heurísticas de las bibliografías consultadas.

## 2.- LA TRANSFORMACION DIGITAL

La transformación digital en las organizaciones representa un proceso complejo que se caracteriza por abordar cambios orientados a la optimización de modelos de negocios que van más allá de una implementación de soluciones tecnológicas emergentes, también implica la disminución de costos y aumentos de la productividad. Esta dinámica permite a la organización idear y consolidar ventajas competitivas en un mercado que exige diferenciación y celeridad.

Por consiguiente, un factor esencial en el alcance del éxito del proceso de transformación digital es alinear estos cambios con el propósito de la organización y su cultura organizacional, ya que la variable tecnológica se gestiona de manera transversal. Siendo esto uno de los pasos

esenciales para formular, implementar y consolidar estrategias coherentes donde las organizaciones puedan superar los desafíos intrínsecos del proceso de transformación digital.

Así mismo, este proceso requiere características dinámicas en la toma de decisiones ágiles y sostenibles por parte de la gerencia, para que el resultado final se vea traducido en una experiencia de valor tangible desde la apreciación de los clientes y el talento humano que integra la organización. Sin duda, esta forma dinámica de accionar permite formalizar eficientemente ecosistemas esenciales en la organización dentro de aspectos la como gobernabilidad, la gestión del riesgo y el cumplimiento.

Según un estudio realizado por la firma EY en 2021, en el que se entrevistaron 670 líderes para determinar el índice de madurez digital en América Latina, se concluyó que el 57% de las organizaciones pertenecientes al sector automotriz, salud, logística, manufactura, educación, retail entre otras, incrementaron su inversión en transformación digital. Del total de las organizaciones un 70% de estos proyectos fracasó y el puntaje promedio del índice de madurez digital a nivel regional alcanzó un 63,03. Este índice mide elementos dinamizadores de la estrategia, ya mencionados como la cadena de suministros, la innovación, ciberseguridad, factores administrativos y cultura organizacional.

Ahora bien, dado que la incorporación de soluciones tecnológicas involucra diversas áreas de la organización, es fundamental integrar la visión ontológica del ser humano al proceso de transformación digital, y reflexionar acerca del papel que este juega desde su estructura psíquica, emocionalidad y cultura en el pensamiento sistémico y estratégico que asegura el éxito deseado. En este sentido Pereyra (2020) afirma: Es fundamental que nuestra estrategia considere el lado humano del proceso. Solo así podrá ser sostenible. Sin duda, esto representa una experiencia desafiante que consiste en crear un cambio de cultura organizacional basado en valores, estrategia

gerencial y desarrollo del talento humano.

Este proceso de cambio también ha impactado la modalidad de empleo dentro de las organizaciones. Según cifras publicadas por KPMG CEO Outlook 2022 donde fueron consultados 1.325 CEO a nivel mundial, el 57% de los encuestados considera que el trabajo híbrido será la modalidad reinante en los próximos tres años y un 67% se encuentra invirtiendo en la adquisición de nuevas tecnologías, bajo este panorama las organizaciones emplearán estrategias de transformación digital agresivas, donde una vez más se afirma que el talento humano es una pieza esencial y con supremacía dentro del engranaje de la organización.

Considerando este escenario, la alta gerencia debe desempeñar un papel estratégico que ofrezca un soporte adecuado a sus colaboradores con la finalidad enriquecer el portafolio de competencias necesarias para la gestión de las organizaciones hipermodernas.

### 3.- LA FELICIDAD

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de transformación digital no solo implica el establecimiento de tecnologías emergentes que promuevan la innovación en procesos dentro de la empresa, también consiste en la consolidación de una herramienta de gestión orientada a fortalecer la cultura organizacional basada en valores éticos y ejercer un liderazgo efectivo que permita la gestión de grupos de trabajos colaborativos con amplios estándares de rendimiento y ampliamente comprometidos con el propósito de la organización.

Descubrir la dignificación de ese grupo de trabajo que expresa un alma tan auténtica como el alma de la organización, representa el primer paso hacia la consecución de una cultura organizacional orientada en el valor ético, el compromiso, la creatividad, y la felicidad, todo ello en aras de construir una nueva mentalidad dentro del ambiente laboral que inste a la satisfacción y establecer lazos con la innovación.

A este efecto, el precedente de grandes empresas como Coca-Cola, Sanitas o Adecco en el establecimiento de un departamento de la felicidad, representa la adecuación de medidas que facilitan ambientes laborales más productivos, entusiastas y que instan a concretar resultados exitosos en el trabajo de equipo.

En este orden de ideas Ostoich (2019) afirma:

La “Felicidad Organizacional” se ha concebido como un modelo de estrategia que permite generar en las organizaciones ambientes que favorezcan el desarrollo de las fortalezas individuales y grupales, proceso en el que es indispensable la participación de todos los miembros de la organización, cambios en la cultura organizacional, un liderazgo inspirador, excelentes relaciones interpersonales sólidas, entre otros aspectos. Pág. (106).

Mediante estas premisas se aprecia la esencia del concepto de Felicidad, que representa la unión de dos términos: felicidad y eficacia, como un cambio de paradigma de las herramientas de gestión, concebido desde el año 2010, su acción actúa de extremo a extremo creando raíces en los valores éticos que trascienden las diferentes generaciones dentro de la historia de la organización. Dicha acción se emprende en primer lugar, a través de la labor de la entidad comprometida con su talento humano y en segundo lugar se destaca el papel del personal, orientado a dar cumplimiento con el propósito de la empresa, su misión y sus objetivos, dentro de estándares de productividad y compromiso.

Según Maestro (2019) nace el concepto de felicidad como una forma de rebelarse contra lo establecido, de romper cadenas que nos esclavizan o torturan en los entornos laborales, intentando abrir una ventana que nos traiga un poco de aire fresco, cargado de esperanza, para concebir un nuevo y más satisfactorio entorno laboral. Pág. (40-41).

Por su parte Ostoich (2019) enfatiza su esencia y los beneficios desde el

espectro gerencial, afirmando: Esta nueva herramienta directiva utilizada por los líderes felices tiene como finalidad la creación de ambientes positivos y propicios en donde los trabajadores cada día se sientan mejor y logren obtener resultados positivos dentro del lugar de trabajo. Pág. (106-107).

En este modelo de gestión las empresas alcanzan altos niveles de rentabilidad, motivado al equilibrio que experimentan quienes hacen vida dentro de la organización, mediante la mejora de sus capacidades y el nivel expresado de compromiso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así lo han demostrado empresarios como Nic Marks, representante de Happiness Works y Kazuo Inamori de Kyocera. Sin duda, cuando el equipo se encuentra altamente identificado con la organización y su propósito, genera una enorme sinergia entre la felicidad y la eficacia.

Por lo tanto, de acuerdo a Maestro (2019) la felicidad crea en su entorno un campo magnético que se percibe y se nota, además es contagiosa ya que es una emoción Pág. (59). Las virtudes de esta herramienta de gestión crecen cuando los directivos de la organización expresan altos niveles de inteligencia emocional, y a partir de ello hacen sentir motivados a los colaboradores, haciendo del diario vivir dentro de la organización un reto de crecimiento profesional, compuesto por valores como la integridad, el compromiso y la ética.

Los niveles de felicidad tienden a desvanecerse por diversos aspectos, entre ellos, un estilo de liderazgo autocrático, una cultura organizacional basada en el miedo, carencia de valores empresariales y baja integración de aspectos deontológicos éticos. Por lo tanto, la alta dirección debe conocer y evaluar los niveles de felicidad expresados por sus colaboradores, con la finalidad de generar soluciones rápidas ante la posibilidad del incremento de problemas en el ambiente interno y de mejorar la satisfacción del personal.

#### 4.- LA VISION PARADIGMATICA DEL LIDERAZGO

El liderazgo comprende aspectos relevantes como fenómeno social, ya que se circunscribe en relaciones con familiares, organizaciones y el resto de la sociedad en general, para crear efectos modeladores profundamente dinámicos. Argumenta Hurtado (2019) Ahora bien, entender el liderazgo desde la complejidad implica trascender las visiones parciales que se enfocan en un único aspecto, para transitar hacia una visión integradora del liderazgo.

Dentro de este marco Fernández (2020) expresa que, el liderazgo ha de ser siempre y en primer término por la vía del ejemplo, Pág. (407). Es así como según este autor, el código de actuación de un individuo es profundamente determinante para quienes le rodean, ya que se convierte en un modelo que tarde o temprano será imitado, por ende, expresa que: El ejemplo habla más alto que ningún discurso Pág. (42) y además hace alusión a características de habilidades comportamentales en medio de circunstancias complejas: El liderazgo suele despertarse ante situaciones espinosas. Pág. (463).

Autores como Maestro (2019) aportan un toque místico al concepto de liderazgo, aseverando que: es una cualidad humana, aunque tiene algo de divina. Esto quiere decir, que el líder se equivoca y no es perfecto; pero si tiene ese toque mágico, casi divino que hace de él un ser especial. Pág. (84).

Dentro del ámbito organizacional, y orientados a finales del siglo XX y principios del Siglo XXI, el liderazgo comienza a ser caracterizado bajo la óptica del pluralismo y el caos, para dar paso a la conformación de su sintagma, que vincula su trascendencia y complejidad desde un punto de vista holístico, respondiendo de esta manera al principio de complementariedad.

Es así como múltiples autores han reconocido aspectos característicos del liderazgo, en atención a la personalidad, por ejemplo la teoría del líder de Henry Mintzberg

(1973), refiriéndose a atributos del líder que trabaja con la gente y para la gente, y donde la evaluación de su desempeño será proporcional a los resultados logrados por el grupo; La teoría situacional del liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969), plantea que el estilo de liderazgo eficaz variará en correspondencia al grado de experiencia, responsabilidad, contexto y habilidades que exprese el grupo. Adair (1990) en este particular expresa: de acuerdo con el enfoque situacional, no existe lo que se llama un líder nato; todo depende de la situación. Colóquese a una persona en una situación y surgirá como líder; colóquesela en otra situación y no lo hará. (Pág. 7).

Otros estilos de liderazgos se orientan en dirección al comportamiento, como es el caso de la Teoría de J.M. Burns quien desarrolló en 1978 su investigación a cerca de líderes políticos estableciendo el concepto de Liderazgo Transformacional y más tarde en 1985 Bernard Bass postuló la Teoría del Liderazgo de Transformación, allí comparó dos tipos de comportamiento que puede desarrollarse simultáneamente: el transaccional y el transformacional.

El liderazgo transaccional parte de que sus líderes determinan con exactitud los roles que deben realizar los componentes del grupo para alcanzar los objetivos personales y de la organización, categorizan las exigencias requeridas y colaboran en la consecución de los objetivos en función del esfuerzo demostrado. Este tipo de liderazgo no busca generar cambios en la cultura de la organización, sino que trabaja con los paradigmas existentes.

En contraposición a lo anterior, el liderazgo transformacional representa la capacidad de logro orientado al beneficio del trabajo en equipo, comunidad u organización, sobre la base de la confianza, el respeto, factores que consolidan el cambio en la cultura organizacional. Esta sinergia se consolida cuando el líder genera una fuerza modeladora de éxito en el individuo en todos los niveles de la organización, conformada por tres aristas fundamentales: la inspiración a través del carisma, la estimulación del conocimiento y la consideración ética del individuo.

Adicionalmente, los líderes transformacionales están conscientes de los cambios gestados en el entorno de las organizaciones, sus características ambiguas y volátiles, por ello, se preparan para accionar y responder con la celeridad y asertividad requerida en ambientes convulsos, apalancados con el apoyo del grupo que les rodea, donde juega un papel relevante el interés colectivo sobre el individual en aras de alcanzar el propósito de la organización.

## 5.- CONSTRUCCIÓN DEL LIDERAZGO FELICAZ EN EL PROCESO DE TRANSFORMACION DIGITAL.

La construcción de un liderazgo feliz comienza con la fusión de dos perspectivas paradigmáticas sobre el liderazgo, que convergen hacia la formación de líderes transformacionales que dejan una huella imborrable en las organizaciones, inspirando a otros con su sabiduría, humildad, fortaleza y aplicación de valores éticos en procesos disruptivos.

Blair Sheppard es un líder global en Estrategia y Liderazgo de PwC, en su Libro Diez años para la media noche (2020), expone las características del liderazgo aplicable a las organizaciones en procesos de transformación digital, mediante premisas paradójicas que en su contradicción aportan las competencias socioemocionales y los conocimientos requeridos en procesos disruptivos. En el caso de Juan Carlos Maestro, su libro Manual de la Felicidad (2019) expone las características del líder feliz como parte de un modelo gerencial, considerando que su fuerza absoluta yace en el ejemplo, en la capacidad de comunicar, en generar confianza y expresar amor por los proyectos que emprende.

La primera paradoja de Sheppard (2020) es el humanista experto en tecnología. Bajo esta perspectiva el líder del proceso de transformación digital es un especialista en el área de la tecnología con sentido humanístico, es decir, el líder comprende a cabalidad como la tecnología ha inundado nuestras vidas y como puede ser percibida por los componentes del equipo de trabajo

en la organización, por ello, es necesario desarrollar habilidades interpersonales que contribuyan a la gestión del rendimiento y así disminuir las consecuencias producto del avance tecnológico.

La concepción humanista del líder feliz se centra en la expresión de amor como pilar fundamental de esta herramienta de gestión, es conectar con la emoción energéticamente más elevada que coadyuva a la construcción de entornos felices que finalmente desembocan en un aumento de satisfacción en los colaboradores. Según Maestro (2019) el amor feliz: es hacer el bien, ayudar, servir, ilusionar, desear felicidad, no perjudicar a nadie y, en última instancia, hacer el menor daño posible (Pág.89).

El líder feliz es un experto en tecnología consciente de sus efectos, pero a su vez comprometido con sus sueños y con su grupo de trabajo; su habilidad empática basada en valores, siempre permitirá construir equipos de alto desempeño con capacidades extraordinarias.

La segunda paradoja de Sheppard (2020) establece que el líder debe poseer alta integridad para construir una reputación de confianza y desde la perspectiva de felicidad, la honestidad es la base férrea en la que se construye el liderazgo con un andamiaje fuerte y seguro capaz de mantenerse en el tiempo. Para Maestro (2019) los líderes felices llevan como bandera la honestidad y el comportamiento ético; pues, en caso de que estos factores no fueran totalmente imprescindibles, podríamos tener verdaderos monstruos en nuestras organizaciones, como así ha ocurrido en multitud de ocasiones (Pág. 93).

La tercera paradoja de Sheppard (2020) considera al líder localista que debe comprender y navegar con éxito los problemas y matices del mercado local con una mentalidad global, es decir, ser un estudioso del mundo, profundamente cuestionador sin comprometerse con sistemas de creencias y estructuras parcializadas.

La rapidez con la que se dinamizan las

variables en el mercado requiere cambios ágiles, donde el líder felicitado debe tomar decisiones contundentes, revestidas de coraje y admitiendo con humildad los errores cometidos, dado que ante volatilidad del ambiente la perfección no está garantizada.

La cuarta paradoja de Sheppard (2020) establece que el líder debe ser un héroe humilde. La humildad como característica personal es la puerta que abre hacia el camino de la longanimidad y la resiliencia, es la capacidad de pedir ayuda en momentos inciertos y aprender de quienes nos rodean, de su forma de percibir el mundo y dar respuesta en un momento dado.

Cada día la toma de decisiones se torna más compleja dentro del espectro organizacional, producto de la interdependencia ocurrida en variables de orden político, económico, tecnológico y ambiental, razón por la que el curso de los acontecimientos, puede virar en fracciones de segundos. Por ende, el mayor desafío para el líder es actuar con claridad en situaciones ambiguas y demostrar ante su equipo de trabajo la seguridad de un héroe que guía con absoluta fortaleza interna.

También, el líder debe valorar las sugerencias útiles ideadas en el seno del equipo de trabajo y evitar situaciones turbulentas que conlleven a batallas infructuosas, con la finalidad de generar un cambio de rumbo en el momento apropiado y con la participación de todos en la decisión final.

El optimismo ante situaciones difíciles es parte distintiva del liderazgo felicitado expuesto por Maestro (2019), dado que el líder se enfoca en lo realmente importante que es la resolución de problemas sin dar relevancia a situaciones que desvirtúen el propósito a lo largo del ciclo.

La quinta paradoja de Sheppard (2020) refiere al innovador tradicional. A este efecto, el líder puede impulsar la gestión transformadora desde el propósito de la organización, su visión y valores. De esta manera, se preservan las ideas originales emprendidas por las primeras generaciones que dieron paso a la constitución de la

entidad. Bajo esta perspectiva el fundamento es salvaguardar y enaltecer el carisma que cimentó el prestigio organizacional en la actualidad.

De tal manera que, la habilidad cognitiva expresada por el líder en esta paradoja, es la flexibilidad de construir transversalmente un nuevo paradigma de cambio que implique la evolución moderna de la organización con la implementación de modelos tecnológicos novedosos, a partir de su filosofía originaria.

Ahora bien, desde la perspectiva de la felicidad el líder innovador eleva a otros a ser mejores, a reconocer su potencial y talento, a conectar con el crecimiento, el esfuerzo y la innovación. Asimismo, el líder felicitado prepara a próximas generaciones en busca de crear un legado y garantizar la construcción de futuros líderes más preparados y comprometidos con la sostenibilidad de la organización.

La sexta paradoja de Sheppard (2020) expone al ejecutor estratégico quien emplea los conocimientos del ámbito organizacional y del ambiente internacional para sustanciar la toma de decisiones y así hacer frente a los desafíos actuales.

La consideración de eventos externos a la organización y sus efectos, hace difícil que el líder pueda crear un plan orientado al mediano y largo plazo para ser implementado años más tarde. Por ende, se requiere que el resultado de la planificación contemple el comportamiento de variables al corto, mediano y largo plazo, así como también establecer una relación dinámica y equilibrada entre la estrategia y la ejecución. A este efecto Sheppard (2020) afirma: Necesitamos ejecutar con el futuro en mente o elaborar estrategias mientras ejecutamos (Pág. 173).

Aquellos líderes que se concentren en la ejecución sin contemplar la estrategia, es muy probable que experimenten cierto desgaste, ya que sus esfuerzos se enfocaran en la búsqueda constante de soluciones, sin abordar el origen o raíz del problema. Esto se traducirá en un escaso avance de la evolución de la organización y frágil

direccionamiento hacia al futuro.

También puede ocurrir que el líder se relacione estrictamente con el plan estratégico sin considerar la ejecución, esto representa una sentencia para la estabilidad de la organización, ya que bajo esta falta de visión es imposible aportar soluciones a problemas de dimensiones superiores que aún no se han materializado.

Según Sheppard (2020):

Las personas generalmente tienen una inclinación hacia la estrategia o la ejecución. Para superar eso, un líder

debe articular una estrategia, pero con una comprensión clara de que probablemente deba evolucionar y ejecutarse tanto con las necesidades inmediatas como con la mentalidad futura cambiante. (Pág.174-175)

Bajo la perspectiva de la felicidad se trabaja orientado a minimizar riesgos que puedan generar situaciones difíciles, asimismo, se tiene conciencia de que las contingencias siempre estarán presentes, por ello, la preparación constante en todos los niveles para la construcción de un liderazgo feliz es un factor clave en la aplicación de esta herramienta de gestión gerencial.

Tabla 1. Construcción del liderazgo feliz

Características del líder Feliz según Juan Carlos Maestro	Liderazgo reformulado para la transformación Digital según Blair Sheppard	Características conciliatorias
El líder feliz es un líder enamorado de sus sueños, de su equipo y sus clientes.	El humanista experto en tecnología.	El amor La comunicación Empatía Valores Tolerancia Gestión de equipos de trabajo en entornos virtuales con sentido humanista
Los líderes felices llevan como bandera la honestidad y el comportamiento ético,	Político de alta integridad.	Comportamiento ético. Honestidad Integridad Transparencia
El líder feliz reconoce que la organización puede entrar en momentos de supervivencia producto la volatilidad del ambiente.	El líder localista de mentalidad global.	Considera las fronteras más allá de su economía local. Considera la incertidumbre. Responde de forma ágil ante los cambios.
El líder feliz es alegre y optimista	Héroe Humilde.	La resiliencia La longanimidad La Confianza La seriedad ante sus colaboradores. Representa un ejemplo a seguir en la organización. Toma de decisiones con enfoque hacia el alcance de resultados.

<b>Características del líder Felicaz según Juan Carlos Maestro</b>	<b>Liderazgo reformulado para la transformación Digital según Blair Sheppard</b>	<b>Características conciliatorias</b>
El líder felicaz es inspirador, ayuda a descubrir el potencial y los talentos en su personal.	El innovador tradicional.	Enlazar el cambio y la gestión transformadora con los valores y el propósito de la organización. Aprendizaje continuo. Prepara la sucesión del líder felicaz
El líder felicaz trabaja para evitar que situaciones difíciles.	El ejecutor estratégico.	Considera la incertidumbre Planificación prospectiva Toma de decisiones Estrategia

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

## 7. REFLEXIONES FINALES

La transformación digital es considerada un proceso evolutivo complejo, dado que sus alcances inciden de manera radical en los hábitos de los individuos y las organizaciones. Este proceso de carácter holístico busca integrar tecnologías y herramientas digitales con la finalidad de asegurar productos y servicios eficientes, liberar al talento humano de actividades monótonas y aprovechar su ingenio en aras de construir experiencias satisfactorias para el consumidor y la organización en general.

Los sectores industriales consideran al menos ocho tecnologías esenciales, entre ellas: el internet de las cosas, realidad aumentada, realidad virtual, blockchain, inteligencia artificial, impresión 3D, drones y robots. Para el dominio de estas tecnologías se requiere no solo invertir en competencias técnicas del individuo, sino también el incentivo de herramientas orientadas a desarrollar estilos de liderazgos que conduzcan a la gestión de grupos de trabajo felices y eficaces.

Los procesos de cambios se ejecutan mediante el ejercicio del liderazgo transparente, que inspire hacia definición de metas, alcance de objetivos en la ejecución de los procesos, y a mantener una visión compartida del equipo. Cuando se fortalece el liderazgo los líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar altos niveles de motivación, gestionando incertidumbre y riesgos, y se evidencia que emerge de la conciencia de cada uno, la aceptación y el compromiso en el cumplimiento del propósito de la organización, dejando de lado sus intereses personales para enfocarse en el interés colectivo, pese a las presiones del entorno.

Lograr la movilización de un conjunto de personas mediante acciones persuasivas e inspiradoras con convicción hacia el alcance de los objetivos, es un proceso social complejo que implica educación en todos los niveles de la organización, poner a prueba no solo conocimientos en materia gerencial, sino también una serie de cualidades personales y habilidades relacionales.

El liderazgo crea una estrategia orientada a la calidad, donde su filosofía de acción debe estar compuesta por valores como la inspiración, la solidaridad, la empatía y la colaboración, esto propicia la creación de una visión compartida dentro del equipo de trabajo, que los llevará a afrontar los cambios del entorno de forma ágil apoyado 100% en sus seguidores.

Como parte del proceso estratégico a seguir en la transformación digital, los líderes se convierten en maestros digitales dentro de la organización, su actuación se orienta no solo a fortalecer las competencias digitales que permiten aprovechar la innovación y la tecnología en beneficio de la gestión de la empresa, sino también, a cultivar e impulsar competencias de liderazgo en los colaboradores. El aprendizaje constante y a todos los niveles, permitirá garantizar que la organización ejecute el proceso de transformación de forma continua, sistemática y con éxito.

El liderazgo eficaz conduce a crear una estrategia de gestión gerencial orientada a la felicidad y la eficacia, donde su filosofía de acción debe estar compuesta por valores como la longanimidad, la inspiración, la solidaridad, la empatía, la humildad y la colaboración, esto propicia la creación de una visión compartida dentro del equipo de trabajo, que los llevará a afrontar diversidad de situaciones difíciles, a mejorar competencias y a experimentar altos niveles de satisfacción en el entorno laboral.

Dadas las características implícitas en el proceso de transformación digital y como el entorno ha impactado en las organizaciones, los líderes eficaces deben poseer competencias ideales para transitar por esa estela de cambios y lograr resultados de manera eficiente donde se facilite el aprendizaje, la gestión de las dinámicas de trabajo y se garantice la productividad de la organización.

En la búsqueda de cómo construir las competencias que el individuo debe poseer en el proceso de transformación digital, existen seis paradojas del liderazgo, que, si bien en su contenido parecieran contradecirse, una vez conciliada su esencia, revela las características del líder apto: Experto en tecnología y profundamente humanista, político íntegro, líder localista de mentalidad global, héroe humilde, tradicionalista e innovador y un estratega ejecutor.

Estas paradojas al apreciarlas a través de la eficacia como herramienta de gestión gerencial, conllevan a establecer que el líder eficaz expresa amor por su proyecto, por su equipo de trabajo y por el producto o servicio que ofrece, creando así entornos felices, productivos y satisfactorios. Inspira a través del ejemplo, trabaja de forma continua ayudando a su equipo de colaboradores a abrazar la innovación, el cambio y a descubrir sus habilidades y talentos hasta alcanzar en definitiva la satisfacción personal. El líder eficaz es un enamorado de sus sueños y apasionado exigente profundamente ético y humilde.

Todas contribuyen suficientemente no solo a contrarrestar situaciones difíciles en el plano organizacional en medio de una transformación digital, sino también, conduce a reflexionar, a cerca del valor del individuo y la construcción de la fortaleza interna necesaria para responder a los desafíos mediante bases firmes en la ética y los valores.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLES M. (2006). *Selección por Competencias*. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires. Argentina. 433 p.

ALUNNI L., Y LLAMBÍAS N. (2018) Explorando la transformación digital desde adentro. *Palermo Business Review*. Nro 17. Pag. 11- 30. Fundación Universidad de Palermo. Recuperado de: [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR\\_17\\_01.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR_17_01.pdf)

BONNET D. Y WESTERMAN G. (2020). The New Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-elements-of-digital-transformation/>

FERNÁNDEZ, J. (2020). *2000 Años liderando Equipos*. Editorial Kolima. España. 42, 407-463 p.

FERNÁNDEZ, M.; QUINTERO, N. (2017) Liderazgo Transformacional y Transaccional en los Emprendedores Venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

HURTADO, J. (2019). *Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo*. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 190-208. Disponible en: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3465/4729>

KPMG 2022 CEO OUTLOOK <https://kpmg.com/ve/es/home/insights/2022/11/ceo-outlook-2022.html>

MANDEL, BOB (2008). *Maximízate en tu liderazgo*. Editorial Intenso LG, CA. Caracas, Venezuela. 111 p.

MOLINA S, MAESTRO J. (2019). *Manual de Felicidad*. Editado por Alternativa Press SC Disponible en: [https://issuu.com/foroecofin/docs/ilovepdf\\_merged](https://issuu.com/foroecofin/docs/ilovepdf_merged)

PACHECO, PEDRO (25 de julio de 2020). Longanimidad. Ser Resiliente es necesario, pero no suficiente. *Confirmado*. Disponible en: <http://confirmado.com.ve/opinan/longanimidad-ser-resiliente-es-necesario-pero-no-suficiente/>

PÁEZ-GABRIUNAS, I., SANABRIA, M., GAUTHIER-UMAÑA, V., MÉNDEZ-ROMERO, R. A. Y RIVERA VIRGÜEZ, L. (EDS.) (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. 355 p. <https://editorial.urosario.edu.co/catalog/product/view/id/6982/s/gpd-transformacion-digital-en-las-organizaciones-9789587848342-6276a6efa4125/>

PEREYRA M. (2020). Una transformación digital exitosa. *Confirmado*. Disponible en: <http://confirmado.com.ve/opinan/una-transformacion-digital-exitosa/>

PROAÑO M., ORELLANA S. Y MARTILLO I (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista Espacios* Vol. 39 (Nro. 45) Año 2018. Pag 3. Disponible en: <http://es.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>

PWC VENEZUELA. (2021, Mayo 12). *XII Jornadas de excelencia profesional 2021, 4ta revolución industrial y el trabajo del futuro* [Video]. YouTube. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=YEboAdronfo&list=PLyN-2D5se9ib2uTtrFxm9KHkWKJeWlIF&index=2>

OSTOICH, G. (2020). “La Felicidad como Herramienta de Gestión para Contrarrestar la Procastinación en las Organizaciones Hipermodernas” En: *Sapienza Organizacional*. Mérida. Universidad de Los Andes. Gilog. ULA. Enero - Junio. Número 13. P. 104- 1033.

SHEPPARD BLAIR H. (2020). *Ten years to midnight. Four urgent global crises and their strategic solutions*. (1ª Edición) Pricewaterhouse Coopers LLP. Oakland, Canada. 201 p.

SLOTNISKY D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. *Digital House*. Coding School. Buenos Aires,

Argentina. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9dBJDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=transformacion+digital+empresas&ots=31NAwkJDLD&sig=ljrJVioZrcbvSXZzIraZ-LoXhk0#v=onepage&q=transformacion%20digital%20empresas&f=false>

TROILO F. (2021) Un modelo de liderazgo digital. *Palermo Business Review*. Diciembre 2021. Nro. 24. Pág. 125- 141. Fundación Universidad de Palermo. Disponible en: [https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr24/PBR\\_24\\_05.pdf](https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr24/PBR_24_05.pdf)

STONER, J. A., FREEMAN, R. E. (1994). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

---

# LA PSICOLOGÍA POSITIVA COMO ENFOQUE HACIA LOS FACTORES DE PROTECCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

---

**BELANDRIA BALESTRINI, Alberto Jossué**

Profesor Categoría Asistente de Orientación Psicoeducativa y Psicología Evolutiva I, Dpto de Ciencias de la Conducta, Facultad de Medicina, ULA. Criminólogo (Universidad de Los Andes), Lic. En Filosofía (Universidad Católica Cecilio Acosta), doctorando en Ciencias Organizacionales (ULA). Profesor invitado de Psicocriminología, Escuela de Criminología (ULA).

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4991-2217>.

**e-mail:** [jossuebelandria@gmail.com](mailto:jossuebelandria@gmail.com)

**Recibido:** 13-03-2023

**Revisado:** 08-04-2023

**Aceptado:** 06-06-2023

## RESUMEN

Debido a que la organización y los estudios organizacionales se vienen redefiniendo constantemente a lo largo del tiempo, es propicio el estudio de enfoques que puedan abarcar de mejor forma a la organización. En pro de utilizar a la psicología positiva como un enfoque que se dirija hacia establecer factores de protección a nivel biopsicosocial, ha sido meritorio abordar los distintos elementos que conforman a las organizaciones. Es de denotar que las organizaciones, presentan factores psicosociales de riesgo y de protección, siendo estos los que alteran negativa o positivamente (respectivamente) a las mismas, dado que estos se prolongan a lo largo del tiempo. Por ello, la psicología positiva organizacional, busca un enfoque que derive en el bienestar subjetivo, la felicidad, la fluidez, el placer, la alegría, el juego, los intereses y motivaciones intrínsecas y extrínsecas, así como el optimismo y la esperanza. Por lo tanto, al estar presentes estas últimas, se consideran como factores de protección biopsicosocial para los miembros de la organización, haciendo que mejore su salud y estado de bienestar con respecto a sí mismo y hacia la organización.

**Palabras clave:** Factor de protección, Organización, Psicología positiva, Psicología organizacional positiva.

### **POSITIVE PSYCHOLOGY AS AN APPROACH TO PROTECTIVE FACTORS WITHIN THE ORGANIZATION**

#### **ABSTRACT**

*Because the organization and organizational studies have been constantly redefined over time, the study of approaches that can better encompass the organization is propitious. In favor of using positive psychology as an approach that is directed towards establishing protection factors at the biopsychosocial level, it has been meritorious to address the different elements that make up organizations. It should be noted that organizations present psychosocial risk and protection factors, these being the ones that negatively or positively alter (respectively) them, since these are prolonged over time. For this reason, organizational positive psychology seeks an approach that results in subjective well-being, happiness, fluidity, pleasure, joy, play, intrinsic and extrinsic interests and motivations, as well as optimism and hope. Therefore, when the latter are present, they are considered as biopsychosocial protection factors for the members of the organization, making them improve their health and well-being with respect to themselves and towards the organization.*

**Keywords:** Organization, Positive organizational psychology, Positive psychology, Protection factor.

## 1. INTRODUCCIÓN

Debido a los cambios que trae el tiempo y el nuevo siglo, en la actualidad la idea de organización se reinterpreta periódicamente. La energía, la materia, el conocimiento y el dinero se transfieren dentro de la organización, que es en sí misma un organismo orgánico que opera en un entorno hostil. Lo que indica que la empresa es un sistema sociotécnico abierto con entradas (insumos), salidas (productos) y ciclos de retorno que modifican la estructura, función o propósito del sistema, permitiéndole perdurar en el tiempo, además de procesos internos de readaptación. que le permitan interactuar con su entorno de la forma más eficaz posible (Velásquez, 2007).

El desarrollo y agrupación de recursos y actividades que son esenciales para el logro de los objetivos incluidos en la estructura organizativa de una empresa están conectados con la noción de organización (Schvarstein, 2001). Por otra parte, Morin (1981) definió una organización como un conjunto de relaciones entre personas que presupone una relación compleja, dotada de cualidades que no les son aparentes a nivel de los componentes o individuos, asegura la solidaridad y relativa estabilidad entre dichas uniones, y tiene el potencial de durar incluso frente a diversas perturbaciones.

Es decir, la organización tiene la capacidad de transformarse, producir, reunir y mantenerse porque, en otro sentido, es un conjunto de relaciones entre los elementos que componen su estructura (roles o cargos), que, como se ha descrito de Reyes (2005), forman una red cerrada con una identidad propia. De acuerdo con la misma jerarquía de conceptos, podríamos definir a las organizaciones como estructuras sociales particulares que perduran en el tiempo y el lugar, construidas por la sociedad para abordar ciertos problemas y cuyas actividades sirven a objetivos particulares (Ocampo, 2007).

## 2. Psicología positiva

Abraham Maslow usó el término

"psicología positiva" en su libro de 1954 "Motivación y personalidad", que incluía un capítulo sobre el tema. El enfoque humanista de Maslow, sin embargo, carecía del nivel de apoyo científico que tiene la Psicología Positiva contemporánea, que comenzó a ganar fuerza a principios del siglo XXI bajo el liderazgo de sus figuras más importantes en esos comienzos: Mihail Csikszentmihalyi y Martin Seligman (Salanova & Llorens, 2016).

Según Martin Seligman, la psicología positiva se distingue por ser un esfuerzo académico respetable y apreciado que comparte muchos de los principios de la psicología humanista de la década de 1950. También tiene un método científico (acumulativo y replicable) que el mismo autor considera fundamental para su comportamiento (Andrade, 2019).

La psicología positiva es el estudio científico del funcionamiento mental ideal y las circunstancias que promueven el crecimiento personal, social e institucional (Seligman & Csikszentmihalyi, Positive Psychology: An Introduction, 2000). Desde un punto de vista práctico, pretende comprender y examinar las circunstancias, procedimientos y mecanismos que son ideales, avanzan y eventualmente resultan en una existencia plena (Sheldon & King, 2001). Según Huebner y Gilman (2003), la psicología positiva es el estudio científico de las características y fortalezas humanas. Por ello, se menciona que esta disciplina ayuda a definir los parámetros del bienestar (Vázquez, Hervás, Rahona, & Gómez, 2009).

Martin Seligman fue elegido presidente de la Asociación Estadounidense de Psicología en 1998, lo que marcó el comienzo de la Psicología Positiva como postura (Fowler, Seligman, & Koocher, 1999; Vera Poseck, 2008). Uno de los primeros artículos sobre este punto de vista fue escrito por este autor en el año 2000, en el que planteaba que los principales tópicos de la misma son las experiencias, los rasgos individuales positivos y las instituciones que generan el desarrollo de estos. Por lo tanto, no es un enfoque que se basa en el estado subjetivo y fugaz de felicidad, como suele argumentarse (Mayerson & Moore, 2007).

En contraste con el paradigma de la enfermedad prevalente, la psicología positiva ofrece un punto de vista más flexible y expansivo (Casullo, 2008). Además, busca ampliar el área de interés de la psicología centrándose en los rasgos y fortalezas humanos en lugar de solo la psicopatología y la enfermedad mental (Fredrickson B. , 2009).

Según McCullough y Snyder (2000) y Martín Seligman (2003), los conceptos clave de la psicología positiva incluyen la felicidad en la vida, las fortalezas personales y las experiencias positivas. Los temas que abarca la psicología positiva son bastante diversos. Aunque estos dos temas se examinan desde diferentes puntos de vista, se sitúan dentro del estudio del afecto y las emociones positivas, así como de los valores, las instituciones y la política (Tarragona, 2013; Vopel, 2005). Los tres pilares de la psicología positiva, según Seligman y Csikszentmihalyi (2000) y Peterson (2006), son la investigación de las emociones positivas y la afectividad, el estudio de las cualidades o fortalezas positivas y, por último, el examen de las buenas instituciones.

Por todo esto, se puede establecer que el ámbito de trabajo de la psicología positiva es transversal hacia los distintos campos de aplicación de la psicología propiamente, a entender: de las organizaciones, deporte, educación, trabajo, entre otras. Se centra entonces, en las fortalezas individuales y colectivas de acuerdo al contexto y aplicación del mismo, desde lo positivo, pasando la barrera de lo placentero o hedónico. Así, la positividad no es simple, sino que tiene dos ámbitos específicos de acción: (1) hacia lo sereno, alegre y las relaciones con los otros y (2) la preferencia en el accionar individual, así como la proliferación de los factores previamente nombrados en cada persona (Salanova & Llorens, 2016; Pawelski, 2016).

Al principio, los estudios e investigaciones en psicología positiva solo se centraban en los aspectos positivos brillantes del ser humano, esto se llamó la “Primera Ola” de la psicología positiva, surgida como una forma de enfrentarse a los estudios de psicología tradicional que solo se enfocaban en el

estudio de las patologías, enfermedades o comportamientos negativos del ser humano. Sin embargo, con el paso del tiempo la psicología positiva experimentó una “Segunda Ola” en el camino que tomaban sus investigaciones, Lomas e Ivztan (2016), ampliaron los estudios de la psicología positiva la cual se caracteriza por tener un enfoque más pulido en cuanto a los conceptos positivo-negativo se refiere y por entender el bienestar como algo más argumentativo. Es decir, esta corriente de pensamiento expresa que la relación entre lo positivo y lo negativo no tiene que ser necesariamente opuesta, sino que ambos están intrínsecamente conectados a través de distintos elementos, no puede existir una sin la otra (Salanova & Llorens, 2016). En cuanto a las corrientes de investigación que fundamentan la psicología positiva se encuentran (1) las emociones positivas, (2) la fluidez y (3) la felicidad, entre algunos otros.

Las emociones positivas generales y la afectividad son unas de las cuestiones principales que abarcan el grueso de las investigaciones de psicología positiva, así como también la diferenciación entre varios estados subjetivos de carácter positivo como es el caso del bienestar subjetivo y la felicidad, flow (fluidez) y placer, alegría y juego, intereses y motivaciones intrínsecas, optimismo y esperanza, entre otros. Existe la hipótesis de que las estrategias de intervención que se encargan de desarrollo de las emociones positivas son adecuadas para la prevención y el tratamiento de problemas causados debido a las emociones negativas tales como, ansiedad, depresión, agresión y los problemas de salud que se derivan debido al estrés, de acuerdo a Fredrickson (2003), las emociones negativas estrechan el repertorio momentáneo del individuo pensamiento-acción y las positivas las amplían.

La fluidez (*flow*) es considerada un estado emocional positiva, la cual es experimentada cuando las personas están plenamente implicadas en la actividad que realizan, hasta un punto en el que no parece importarles nada más (Vanegas, 2013). Los individuos que experimentan esta fluidez tienen la sensación de que pueden controlar sus

acciones y sienten una profunda felicidad satisfacción que va mucho más allá de la diversión. Esta sensación produce tanto placer que conlleva a que los individuos prosigan con la actividad aún cuando para realizarla tengan dificultades u obstáculos. Esto ocurre cuando las capacidades del individuo están en sintonía con los desafíos y retos que se le plantea durante la ejecución de la actividad. En este sentido la ejecución de la misma se centra totalmente en una meta realista, la retroalimentación que se puede obtener con la ejecución de la actividad (Vecina, 2006).

La felicidad puede ser considerada como un concepto subjetivo e intrínseco de cada persona, son varias las causas que pueden dar explicación hacia el por qué los seres humanos sienten satisfacción al hecho de vivir. Existen hechos que causan satisfacción personal: las relaciones interpersonales, un trabajo reconocido y un equilibrado nivel de ocio, luego están las experiencias satisfactorias ocasionadas por hechos agradables que, aunque sean pequeños, portan una gran carga positiva. Allí también se encuentran las aspiraciones y los logros conseguidos, la comparación con otras personas y finalmente los procesos de adaptación (Delgado, 2013).

De una manera muy general se puede decir que la felicidad puede definirse como un rasgo o un estado lo que llevaría a concluir que si es tomado como un estado este dependería de otros estados parciales o situacionales de felicidad y el otro sería considerado como un sentimiento general.

Por esto, es meritorio definir el bienestar subjetivo. Existe una serie de conceptos que se relacionan con la felicidad como la calidad de vida, bienestar social, satisfacción, normalmente se pretende que dichos conceptos adquieran un valor al ser medidos, con respecto a esto, actualmente existen varios acuerdos: (a) el bienestar sería de carácter básico y subjetivo, debido a su percepción individualizada, (b) el bienestar se compone de dos facetas básicas, las cuales serían una centrada en los aspectos afectivos- emocionales (estados de ánimo del individuo) y otra que se centra en los

aspectos cognitivo-valorativos (evaluación de satisfacción que hace el individuo a su propia vida) (Cuadra & Florenzano, 2003).

Teniendo en cuenta lo antes mencionado cabe la pregunta de cómo la psicología positiva puede vincularse con los estudios organizacionales, esto lleva al nacimiento de una rama que se conoce como psicología organizacional positiva. Dicha corriente tiene como finalidad el estudio de los aspectos positivos del funcionamiento óptimo de las personas que trabajan dentro de una organización. Es el estudio y aplicación de los recursos y competencias humanas que pueden ser medidas, gestionadas y desarrolladas para mejorar el desempeño de las organizaciones (Luthans, 2002).

### 3. Factores de riesgo y de protección

Primero que todo, debe establecerse que existen factores psicosociales de distintos tipos, entre los que se tienen los de riesgo y los de protección. Los factores psicosociales son descriptivos y hacen referencia a la estructura organizacional (Mintzberg, 1993), las circunstancias psicológicas del lugar de trabajo, como la cultura corporativa, el ambiente de trabajo, el estilo de liderazgo o el diseño del trabajo, que pueden ser de naturaleza favorable o negativa (Moreno, 2011). Los factores de riesgo y protección, son prescriptivos, es decir, se refieren a situaciones organizacionales que pueden tener un impacto positivo o adverso en la salud de los empleados. Cuando operan como desencadenantes de tensión y estrés laboral, cuando son factores que tienen la posibilidad de influir negativamente en la salud y el bienestar del trabajador, son considerados negativos o de riesgo.

Los factores de riesgo psicosocial son desfavorables y pueden impactar la salud física y mental, según investigaciones (Cox & Griffiths, 1996). Son estresores que tienen el potencial de cambiar y desequilibrar las capacidades y recursos del individuo para gestionar y responder al flujo de actividad resultante del trabajo son numerosos y pueden resultar de muchos aspectos diferentes del trabajo, incluyendo: falta de

control en el trabajo, muchas horas, un ambiente acelerado, horarios cambiantes e impredecibles, comunicación organizacional inadecuada en todos los niveles, ya sea horizontal o descendente, ambigüedad o sobrecarga de roles, y muchos más (Taris & Kompier, 2005). La lista es amplia y casi ilimitada ya que pueden resultar de cualquiera de los numerosos desajustes entre necesidades y recursos.

Los modelos primarios de estrés laboral han mostrado los mecanismos primarios que resultan en factores de estrés laboral, y la investigación en psicofisiología, medicina y psicología ha presentado muchos tipos de procesos que conectan los factores de estrés laboral y el daño a la salud física y mental (Cooper, Dewe, Dewe, O'Driscoll, & O'Driscoll, 2001).

Aunque los factores de riesgo psicosocial son factores de riesgo reales que ponen en peligro la salud de los empleados, tienen características únicas que hacen que la gestión, la evaluación y el control sean más desafiantes. Entre ellos, los siguientes son algunos de los más significativos: son difíciles de objetivar, difíciles de cambiar, difíciles de extender en el tiempo y en el espacio, influyen en otros peligros, tienen una protección legal limitada, están atenuados por otras circunstancias y son difíciles de extender en tiempo y espacio. Es por ello, que comúnmente es complicada su prevención, evaluación y control. Por tal razón, desde este artículo se pretende hacer una aproximación a un abordaje óptimo desde la psicología positiva, como se ve en el siguiente apartado.

#### 4. Psicología organizacional positiva y factores de protección

De acuerdo a Luthans y Youssef (2007) se debe hacer especial acentuación en la necesidad de construir una teoría que se centre más en la investigación y la aplicación verdaderamente efectiva de los rasgos positivos en un medio ambiente o contexto determinado, como por ejemplo, el lugar de trabajo el cual es una organización per se y en dicho ambiente los seres humanos pasan

la mayor parte de su vida transformando de cierta manera los conceptos de supervivencia y éxito cobran una gran relevancia para las personas que allí se desenvuelven. De esta manera cobra muchísimo más sentido el impacto que puede tener la psicología positiva en las sociedades actualmente ya que dicha rama puede tener cabida en el área del comportamiento organizacional y su además puede servir para el desarrollo y mejoría de la eficacia de líderes y subordinados.

Esto tiene como consecuencia que el desarrollo de una psicología positiva es imprescindible en un medio ambiente de trabajo, sobre todo porque la velocidad, flexibilidad, crecimiento y desarrollo necesariamente tienen que coincidir con la realidad de ese ritmo rápido y cambiante propio de una organización. Las organizaciones deben tener en cuenta el uso de esta corriente psicológica como una inversión que puede potenciar la competitividad de manera positiva y la eficacia.

Además, la psicología positiva dentro de las organizaciones no solo implica que exista un estado psicológico aparentemente adecuado de sus trabajadores, sino que también está en la capacidad de detectar aspectos que son de importancia para el trabajador, está en la capacidad de establecer programas y realizar investigaciones constantes para asegurar mayores espacios de desarrollo en cuanto a habilidades de carácter innovador en los individuos, fomentando un ambiente de seguridad y sentido de pertenencia (Delgado, 2013).

Debido a que se trata de una nueva perspectiva para el abordaje psicológico, los presupuestos básicos en esta nueva rama son aplicables a todas las áreas en las que la disciplina de la psicología ha hecho presencia, lo cual permite un gran campo de acción y muchas alternativas de intervención e investigación. Debido a esto uno de los principales retos que enfrenta la psicología positiva es delimitar su concepto y construir instrumentos que sean válidos y fiables para poder de esta manera medir y delimitar las variables que esta estudia (Contreras &

Esguerra, 2006).

De la misma manera es recomendable hacer uso del conocimiento de la psicología propiamente dicha el cual ha sido acumulado a lo largo de los años y utilizarlo desde la perspectiva de la psicología positiva como por ejemplo los estudios realizados por la psiconeuroinmunología sobre estrés e inmunosupresión lo cual podría aportar a los estudios de las emociones positivas en los individuos.

La psicología positiva puede ser utilizada también para realizar programas de prevención de riesgos psicosociales los cuales están presentes en todas las organizaciones a saber los descriptivos que aluden a la estructura organizacional, son factores que generan estrés que pueden alterar o desequilibrar la capacidad de respuesta y manejo de un individuo ante cierta situación o actividad derivada del trabajo, estos pueden ser: demasiadas horas de trabajo, intensidad del ritmo de trabajo,

horarios cambiantes e impredecibles, mala comunicación organizacional, ambigüedad o sobrecarga de roles entre otros (Moreno, 2011).

Por otra parte, la psicología positiva puede fomentar los factores de protección dentro de la organización como el sentido de pertenencia mediante lo que se conoce como *engagement*, el cual es un estado psicológico positivo que se relaciona con el trabajo y se caracteriza por el vigor y la dedicación que tienen los individuos dentro de la organización es considerado un indicador de comportamientos positivos en el ser humano y la calidad de vida laboral en el futuro el cual se obtiene mediante un estado cognitivo afectivo que es mucho más persistente en el tiempo (Delgado, 2013). Todo esto optimizará las relaciones interpersonales de los grupos, habilidades sociales, capacidad de resolución de conflictos que optimizarán la producción de trabajo dentro de la organización garantizará la buena salud mental de los individuos.

## 5. REFLEXIONES FINALES

Si bien la literatura generalmente se enfoca en los factores de riesgo que tiene la organización, es importante fomentar una visión desde lo positivo. Es decir, desde la motivación, bienestar y funcionalidad organizacional, dado que esto genera una perspectiva distinta no solo a nivel discursivo, sino pragmático.

La psicología positiva y particularmente, la enfocada en el ámbito organizacional (psicología organizacional positiva) además de servir como enfoque hacia los estudios organizacionales, trata de promover el estado positivo en el comportamiento, lo cognitivo y lo sensorial, haciendo que se integren los distintos ejes cognitivo-conductuales en torno a lo positivo que puede mejorar las relaciones y el ámbito organizacional.

En este sentido, este enfoque se tomará como un factor de protección para los miembros de la organización ante posibles enfermedades o incluso ante el bajo rendimiento, dado que fomenta el reforzamiento del sistema inmune, así como el *engagement* hacia la organización, no solo teniendo un ámbito de protección, sino también preventivo e interventivo dentro de las mismas organizaciones.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACASULLO, M. M. *Prácticas en psicología positiva*. Lugar Editorial, Buenos Aires, 2008. 328 p.

CONTRERAS, F., & ESGUERRA, G. (2006). *Psicología positiva: una nueva perspectiva*

en psicología. En: *Diversitas*. 2006. Vol. 2, No. 2. p. 311-319. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67920210.pdf>.

COOPER, C. L., DEWE, P. J., DEWE, P. J., O'DRISCOLL, M. P., & O'DRISCOLL, M. P. *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage Publications, Thousand Oaks, 2001. 288 p.

COX, T., & GRIFFITHS, A. *The assessment of psychosocial hazards at work*. En M. Schabracq, J. Winnubst, & C. L. Cooper, *Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 127-146). Wiley and Sons, Chichester, 1996. 640 p.

CUADRA, L., & FLORENZANO, R. El bienestar subjetivo: hacia una psicología positiva. En: *Revista de Psicología*. 2003. Vol. 12, No. 1. p. 83-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26400105>

DELGADO, L. *Psicología organizacional: perspectivas y avances*. Biblioteca Nacional de Colombia, Bogotá, 2013. 238 p.

FOWLER, R., SELIGMAN, M., & KOOCHEER, G. The APA 1998 Annual Report. En: *American Psychologist*. 1999. Vol. 54, no. 8. p. 537–568. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.8.537>.

FREDRICKSON, B. The value of positive emotions. En: *American Scientist*. 2003. Vol. 91, no. 1. p. 330-335. [https://www.americanscientist.org/sites/americanscientist.org/files/20058214332\\_306.pdf](https://www.americanscientist.org/sites/americanscientist.org/files/20058214332_306.pdf).

FREDRICKSON, B. *Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive*. Crown House, New York, 2009. 288 p.

HUEBNER, E. S., & GILMAN, R. Toward a focus on positive psychology in school psychology. En: *School Psychology Quarterly*. 2003. Vol. 18 No. 2. p. 99-102. <https://doi.org/10.1521/scpq.18.2.99.21862>.

LOMAS, T., & IVTZAN, I. Second wave positive psychology: Exploring the positive-negative dialectics of well-being. En: *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*. 2016. Vol. 17, No. 3. p. 1753-1768. <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-015-9668-y>.

LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. En: *Journal of Organizational Behavior*. 2002. Vol. 23, No. 6. p. 695-720.

LUTHANS, F., & YOUSSEF, C. Positive Organizational Behavior in the Workplace: the impact of hope, optimism, and resilience. En: *Journal of Management*. 2007. Vol. 33, No. 5. p. 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>.

MASLOW, A. *Motivation and personality*. Harper, New York, 1954. 496 p.

MAYERSON, N., & MOORE, M. *Promising outcomes: The impact of positive psychology on health and wellness coaching*. Healthcare Intelligence Network, New Jersey, 2007. 55 p.

MCCULLOUGH, M. E., & SNYDER, C. R. Classical sources of human strength: Revisiting an old home and building a new one. En: *Journal of Social and Clinical Psychology*. 2000. Vol. 19, No. 1. p. 1–10. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.1>.

MINTZBERG, H. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, New York, 1993. 312 p.

MORENO, B. Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*. 2011. Vol. 57, No. 1. p. 4-19. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>.

MORIN, E. *El Método tomo I, «La naturaleza de la naturaleza»*. Cátedra, Madrid, 1981. 226 p.

OCAMPO, E. *Elementos de gestión organizacional*. En: VELASQUEZ, A., OCAMPO, E., RODRÍGUEZ, L. & MENDOZA, M. Administración, diseño y modelamiento de cadenas de abastecimiento. Universidad Autónoma de Colombia, 2007. 354 p.

PAWELSKI, J. O. Defining the 'positive' in positive psychology: Part 1. A descriptive analysis. En: *The Journal of Positive Psychology*. 2016. Vol. 11, No. 4. p. 339-356. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137627>.

PETERSON, C. *The Values In Action (VIA) classification of strengths*. En M. Csikszentmihalyi, & I. Csikszentmihalyi, *A life worth living: Contributions to positive psychology* (pp. 29-48). Oxford University Press, 2006.

REYES, A. *Diagnóstico Organizacional*. Universidad de Los Andes, Bogotá, 2005. 15 p.

SALANOVA, M., & LLORENS, S. Hacia una psicología positiva aplicada. En: *Papeles del Psicólogo*. 2016. Vol. 37, No. 3. p. 161-164. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916001>.

SCHVARSTEIN, L. *Psicología social de las organizaciones*. Paidós, Ciudad de México, 2001. 273 p.

SELIGMAN, M. *La auténtica felicidad*. Vergara, Barcelona, 2003. 448 p.

SELIGMAN, M., & CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology: An Introduction. En: *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, No. 1. p. 5-14. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.5>

SHELDON, K., & KING, L. Why positive psychology is necessary? En: *American Psychologist*. 2001. Vol. 56, No 3. p. 216-217. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.56.3.216>.

TARIS, T., & KOMPIER, M. (2005). *Job demands, job control and learning behavior: Review and research agenda*. En A. Antoniou, & C. Cooper, *Research companion to Organizational Health Psychology* (pp. 32-150). Edward Elgar Publishing LTD, Cheltenham, 2005. 720 p.

TARRAGONA, M. *Psicología Positiva y Terapias Constructivas: Una Propuesta Integradora*. En: *Terapia psicológica*. 2013. Vol. 31, No. 1, 115-125. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082013000100011>.

VANEGAS, M. *Psicología organizacional positiva: estudio de la felicidad en el trabajo*. En L. Delgado, *Psicología organizacional: Perspectivas y avances* (pp. 1-20). Biblioteca Nacional de Colombia, Bogotá, 2013. 240 p.

VÁZQUEZ, C., HERVÁS, G., RAHONA, J. J., & GÓMEZ, D. Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la psicología positiva. En: *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*. 2009. Vol. 5, No. 1. p. 15-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3328166>.

VECINA, M. Emociones positivas. En: *Papeles del psicólogo*. 2006. Vol. 27, No. 1. p. 9-17. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77827103.pdf>.

VELÁSQUEZ, A. La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. En: *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 2007. No. 61. p. 129-155. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495014>.

VERA POSECK, B. Psicología positiva: Una nueva forma de entender la psicología. En: *Papeles del Psicólogo*. 2008. Vol. 27, No. 1. p. 3-8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77827102>.

VOPEL, K. *Praxis de la psicología positiva: Ejercicios, experimentos, rituales*. Editorial CCS, Madrid, 2005. 252 p.

---

# EL FELIEMPREDIMIENTO BAJO LA EGIDA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

---

## **EL ZAILAH BERNAL, Dauwy Yoselin**

Contador Público & Administrador, egresada de la Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela. Magíster en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes. Magister en Gerencia Empresarial de la Universidad Fermín Toro, Barquisimeto-Venezuela. ExProfesora contratada de la Universidad de Los Andes en la cátedra de tecnología de la información contable, asignaturas del noveno y décimo semestre. Aprobación del PAD (Programa de Actualización Docente) dictado por la Universidad de Los Andes. Actual estudiante del Doctorado en Ciencias Organizaciones del GILOG, perteneciente a la Universidad de Los Andes.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7227-2337>

**Recibido:** 10-03-2023  
**Revisado:** 07-04-2023  
**Aceptado:** 05-06-2023

## RESUMEN

En el siglo XXI la inteligencia artificial se constituye en una fuerza que supera en muchos aspectos a la ficción, de cierto modo ya está presente en todos los ámbitos de la vida social, desde nuestro Smartphone, con su asistente de voz, hasta los filtros de spam de nuestro correo electrónico, que emplean el aprendizaje automático para diferenciar entre los correos que son legítimos y aquellos que no lo son. Las organizaciones con fines de lucro, no se escapan de considerar este importante factor como herramienta, es fundamental utilizar este tipo de inteligencias que les permitirá la apertura de nuevos mercados y lograr mayor competitividad con mejor rentabilidad. Por consiguiente, los emprendedores, cada vez se han acentuado a esta acelerada aplicación. Actualmente, la felicidad de un emprendedor pudiera estar ligada a la innovación, automatización y análisis de datos. En este artículo se presenta la importancia que tiene la aplicación de la inteligencia artificial en los felientrepreneurships, analizando los pro y contras de esta herramienta de gestión. Concluyendo que el nuevo rol del felientrepreneur en el dinamismo de las organizaciones flamantes, afronta un desafío de equilibrio, que consta de mantener su entorno positivo vinculado a la adecuación de la inteligencia artificial. Diagnosticando así, que la inteligencia artificial es el utensilio más preciado para un felientrepreneur en esta era hipermoderna.

**Palabras Clave:** Inteligencia Artificial, Felientrepreneur, Felientrepreneurship, Organizaciones, Ventajas y Desventajas de emprender

### **FELIENTREPRENEURSHIP UNDER THE AEGIS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE**

#### **ABSTRACT**

*In the 21st century, artificial intelligence has become a force that surpasses fiction in many aspects, in a certain way it is already present in all areas of social life, from our Smartphone, with its voice assistant, to our email spam filters, which use machine learning to differentiate between emails that are legitimate and those that are not. For-profit organizations do not escape considering this important factor as a tool, it is essential to use this type of intelligence since it will allow them to open new markets and achieve greater competitiveness with better profitability. Consequently, entrepreneurs have increasingly been stressed to this fast-paced application. Currently, the happiness of an entrepreneur could be linked to innovation, automation and data analysis. This article presents the importance of the application of artificial intelligence in felientrepreneurships, analyzing the pros and cons of this management tool. Concluding that the new role of felientrepreneur in the dynamism of brand new organizations, faces a balance challenge, which consists of maintaining its positive environment linked to the adequacy of artificial intelligence. Thus diagnosing that artificial intelligence is the most precious tool for a felientrepreneur.*

**Keywords:** Artificial Intelligence, Felientrepreneur, Felientrepreneurship, Organizations, Advantages and Disadvantages of undertaking

## 1. INTRODUCCIÓN

Es válido, en primera instancia, definir el término de inteligencia, (Sanz, 2020, p.1) es una capacidad mental muy general que implica habilidad para razonar, planificar, resolver problemas, pensar de forma abstracta, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y aprender de la experiencia. (...) refleja una cabida amplia y profunda para la comprensión del entorno, para ser capaz de capturar el significado de las cosas y darles un sentido, o para desenvolverse a la hora de saber cómo actuar.

En lo que se refiere a artificial según la (DRAE, 2008) ha sido hecho por el ser humano y no por la naturaleza. Por ventura, la inteligencia artificial, pudiera en muchos aspectos superar las limitaciones y contradicciones de la inteligencia humana, profundizando su condición de ser una fuerza complementaria de la misma o, por el contrario, terminar resultando en un factor antagonista.

En las últimas décadas, la inteligencia artificial ha dado pasos agigantados, y está evolucionando más rápido que nunca, conforme estos adelantos ocurren, se puede detectar que entender la inteligencia humana es más complicado de lo que parecía inicialmente (Vela, 2013). El cambio en la tecnología ha impactado una gran parte de la humanidad y les ha permitido a las personas acceder rápidamente a la información. El eje organizacional es, tal vez uno de los ámbitos que ha tenido cambios más veloces. Los adelantos de la tecnología, y su trascendencia dentro de la sociedad, logran revelar las consecuencias que estos cambios han generado en la economía y, en general, en la realidad de la humanidad del siglo XXI, donde existe un mundo inmerso en un proceso de globalización e hipermodernidad, las cuales están llevando a lo que parece ser una nueva revolución industrial u organizacional.

Sin embargo, también hay preocupaciones sobre el impacto de la inteligencia artificial en la privacidad, la seguridad, el empleo y la transformación de la sociedad, por lo que

es importante considerar cuidadosamente los beneficios y los riesgos en su aplicación práctica.

La presencia de inteligencia artificial en las organizaciones, tiene un gran impacto, esta inteligencia es capaz de realizar trabajos de funciones ya establecidas y específicas, aunque algo transcendental a tener en cuenta es que no se puede desplazar la presencia de personas, la inteligencia artificial nunca tendrá la sensibilidad del humano. (Rauch-Hindin, 1989).

Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial y autor de La cuarta revolución industrial, ha señalado que la era en la que vivimos se caracteriza por una «fusión de tecnologías que difumina las fronteras entre lo físico, lo digital y lo biológico» Ninguna revolución tecnológica anterior se basó en tantos avances distintos a la vez, y seguramente tampoco a una velocidad comparable. La velocidad de la innovación, ocasionada por esta transformación múltiple ha desatado un acalorado debate sobre el futuro de la humanidad que nos exige analizar los límites de nuestra propia capacidad para comprender y utilizar transformaciones tecnológicas antes impensables. Los nuevos empresarios o emprendedores tienen el deber de construir nuevos andamiajes metodológicos/técnicos con el fin de apaciguar tanta velocidad artificial.

Por su parte, la globalización, sustrae al emprendedor para que este desempeñe directamente labores estratégicas, con decisiones acertadas, que se anule la mínima intención de pérdida financiera y se garantice la máxima expresión de efectividad, sin pasar por desapercibido el valor de la salud emocional del mismo y su equipo, así como la satisfacción de construir un sistema- social y económico- “feliz”. Conllevando al emprendedor a identificar las actividades y experiencias que generan felicidad en sus organizaciones nacientes.

### 1. Lo Consuetudinario de la IA

A pesar de que el término de Inteligencia

Artificial-IA fue acuñado desde hace aproximadamente tres décadas, según (Munakata, 1998), no existe una definición estándar sobre este término. Hay que discurrir que la IA se refiere al campo de la informática en donde por lo general se enfoca en desarrollar algoritmos y sistemas que imitan replicar algunas de las capacidades cognitivas y de aprendizaje humano, como el razonamiento, el aprendizaje, la percepción, la resolución de problemas, la toma de decisiones, entre otras operativas.

Algunas de las definiciones usadas como referencia habitual de la IA la proveen autores como (Rich y Knight, 1994) y (Stuart, 1996), quienes definen en forma general la IA como la capacidad que tienen las máquinas para realizar tareas que en el momento son realizadas por seres humanos; por la misma parte, (Arbeláez; Villasmil & Rojas, 2021), la definen cómo el campo de estudio que se enfoca en la explicación y emulación de la conducta inteligente en función de procesos computacionales basadas en la experiencia y el conocimiento continuo del ambiente.

La IA se basa en una serie de técnicas y enfoques, incluyendo el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural, la visión por computadora, la robótica, en sí, la digitalización total. Estos métodos se utilizan para desarrollar sistemas que puedan realizar tareas específicas, tales como la identificación de patrones en grandes conjuntos de datos, la generación de respuestas automáticas a preguntas en lenguaje natural, la conducción autónoma de cualquier tipo de vehículos, la automatización de procesos industriales, desde la ejecución microscópica de microprocesos hasta la generación total y desde el inicio, de algún producto.

Sin duda, la IA tiene el potencial de transformar la forma en que vivimos y trabajamos, y se está aplicando en una amplia variedad de industrias y sectores, priorizando la atención médica y la educación, incluso la

fabricación y los servicios financieros.

El cirujano Antonio De Lacy, ha presentado en junio de 2021, en la sesión *NextTech del Mobile World Congress (MWC)*<sup>1</sup>, la primera plataforma de inteligencia artificial (IA) capaz de teledirigir cirugías. Ya para este año 2023 los expertos en IA destacan que ahora es posible la cura del parkinson, trasplantes de órganos impresos, bebés que nacerán en vientres artificiales y nanochips colocados en tabletas que al ser ingeridos detectan posibles enfermedades futuras.

Nuestras capacidades cognitivas no han avanzado en la misma medida que la tecnología. Quizá la mejor representación de la relación entre los seres humanos y las máquinas siga siendo el robot Ameca2 que es el robot humanoide más desarrollado y avanzado del mundo donde es capaz de gesticular y formar expresiones faciales acorde a lo que interpreta y dice, en ese caso algo tan admirable como temible, que nos induce a defender la primacía de la inteligencia humana. Es así como (Lee, 2019) plantea la introducción de la IA con una línea de tiempo interesante, la primera oleada de innovación, el internet, comenzó en torno a 2010 y transformó por completo el uso de la red, gracias a la creación del aprendizaje profundo. Las búsquedas, la publicidad online, las redes sociales, el comercio electrónico –los avances en esas actividades virtuales que ya no se pueden separar de nuestra vida cotidiana–, todo eso basado en el desarrollo naciente de la IA.

En 2014, las empresas, sobre todo aquellas que acceden fácilmente a datos, comenzaron a incorporar la IA sentando así los cimientos para el impulso de sectores como el de la tecnología financiera, la educación a distancia, la digitalización de los servicios públicos y la gestión de las cadenas de suministro. A esta segunda oleada de innovación, en gran medida está basada en programas, y va aunada a una IA empresarial.

---

<sup>1</sup> Antonio de Lacy, jefe cirugía gastrointestinal H. Clínic y presidente de AIS. la sesión NextTech del Mobile World Congress en Barcelona-España (MWC). Espacios innovadores de formación que se celebran desde el año 2006, propiciado por la empresa Mobile.

Una tercera es la IA de la percepción que comenzó a despuntar en 2016, al permitir que las máquinas mejoraran su capacidad de captar los sentidos humanos, de analizar y tomar decisiones a partir de esos datos. La visión por ordenador se ha convertido en algo corriente: ahora las máquinas reconocen rostros humanos, pautas de tráfico e incluso los productos que elegimos en las tiendas. Los sistemas de reconocimiento de voz ya pueden analizar y sintetizar idiomas, lo cual permite la traducción simultánea y la generación electrónica de información.

Hace poco, en 2018, los sistemas autónomos comenzaron a aplicarse en diversos sectores. En realidad, puede que no sea exagerado afirmar que quizá ya no sepamos qué suponía vivir sin IA, en ese caso marcaría un retraso exorbitante en la globalización que fue remontada gracias a las ventajas de esta inteligencia.

Por otra parte, la sociedad se ha visto afectada significativamente por la integración obligatoria de la IA en la cotidianidad, el hecho de considerarnos gregarios por naturaleza ayuda a dilucidar que la IA convoca a la individuación del hombre. La aplicación de la IA se ha empapado en cualquier rubro de la civilización sin pretender retractarse sino al contrario, avanzar. Sería prudente entonces ¿proyectar el enfoque en la sociedad hipermoderna, en el hiperconsumismo e hipervandalismo?

Haciendo referencia a las tecnologías, dice Lipovetsky (2006): “Por todas partes, aumenta la rapidez de las operaciones (...) el tiempo falta y se vuelve problemático”. La periodista Marta García Aller autora de *Lo imprevisible*, opina por su parte que «Las máquinas se encargarán de lo previsible; los humanos, de todo lo demás». Hay algoritmos para predecir el tiempo, los atascos y hasta el amor. Los hay que componen música y pintan cuadros como los de Rembrandt. Algunos crean noticias falsas y otros predicen a quién vamos a votar. Es así

como las teorías del filósofo Byung-Chul Han representan el repudio de la IA, basándose en que hay que entender claramente el trasfondo social de nuestra propio Ser, porque todo el conocimiento está integrado en las relaciones de poder del sistema. ¿Por qué la investigación de emociones se está haciendo tan intensamente hoy en día? Tal vez porque las emociones ahora son vistas como una fuerza productiva. Las emociones están siendo utilizadas como herramientas de control. Si influye en las emociones, puede controlar y manipular el comportamiento humano en un nivel subconsciente.

Sin embargo, la transformación que ha promovido la IA no ha hecho más que empezar. Líderes de múltiples sectores organizacionales han comenzado a pensar en aplicar masivamente la IA. Se logra evidenciar con los méritos de los empresarios en tecnología, reconocidos a nivel mundial, como Steve Jobs, Bill Gates, Elon Musk y Jeff Bezos en el que su principal inversión fue en IA.

Según el informe *State of AI in the Enterprise*, publicado por Deloitte en 2021, 2da edición, el 57% de los líderes empresariales cree que la IA transformará su empresa en los próximos tres años<sup>2</sup>. Aunque el porcentaje de los que piensa que activará esa misma transformación en sus sectores es menor (el 38%), la trayectoria está clara: la IA está penetrando en la mayoría de las esferas de la actividad humana. Lo que diferenciará a los ganadores de los perdedores es la capacidad tanto para captar la magnitud del cambio como para adaptarse a tiempo. La realidad de la hipermodernidad es la siguiente: la IA es la principal frontera a la que se ha enfrentado la humanidad hasta la fecha y hay que actuar de inmediato para no equivocarnos.

El potencial de cambio que la IA plantea a la forma de vivir y trabajar es tan enorme que sus usos actuales no suponen más que un arañazo en la superficie de lo que está

---

<sup>2</sup> State of AI in the Enterprise, 2nd Edition Early adopters combine bullish enthusiasm with strategic investments Deloitte Insights contributors Editorial: Matthew Budman, Blythe Hurley, and Rupesh Bhat Creative: Kevin Weier, Anoop R, and Emily Moreano Promotion: Nikita Garia and Amy Bergstrom Cover artwork: Daniel Hertzberg

por venir. Afectará a todos los aspectos de nuestra vida y el cambio influirá hasta en los confines del mundo que habitamos.

Los cambios no se estiman por igual en el mundo entero. Las investigaciones indican que la IA permitirá la creación de una riqueza nunca vista: Price wáter house Coopers (PwC) calcula que su adopción generalizada aumentará en alrededor de 15,7 billones de dólares el PIB mundial en 2030<sup>3</sup> es decir, en poco más de diez años. Este aumento continuará su trayectoria exponencial hasta 2050. La incorporación de la IA puede generar enormes beneficios empresariales, pero la creación de riqueza no será uniforme, las ganancias generadas por las primeras innovaciones en el sector de la IA presentan un escenario prácticamente monopolístico, aunque finalmente, en pocos años termine propagándose a todo en cuando haya vida.

## 2. La IA vs el Homo Sapiens

Hasta el momento, los avances en IA se han limitado a tareas muy específicas. Lo que con más eficiencia puede hacer la IA es procesar grandes cantidades de información sobre algo muy concreto, Pero, por el momento, no puede pensar literalmente para aplicar sus conocimientos a un entorno distinto. No puede formar una opinión sobre lo que hace. Ni, desde luego, esto le produce sentimiento alguno. De cualquier modo, se fabriquen o no máquinas realmente inteligentes (conocidas con frecuencia como Inteligencia Artificial General o IAG), la IA ya está transformando nuestra forma de vivir y trabajar, abriéndose paso en la mayoría de las esferas de la actividad humana. Aunque los tecnólogos y los entendidos debaten sobre la futura relación entre seres humanos y máquinas, casi nunca se indagan consecuencias inminentes de IA

¿Cómo sobrellevamos la pérdida de empleos? ¿Cómo conseguimos que los sistemas educativos no pierdan ese tren?

¿Y qué ocurre con los servicios sociales? (Lee, 2019). La idea que tenemos de nosotros mismos y nuestra función social ya está viéndose cuestionada, aunque sea lentamente. Si ya no se exigirá que sean seres humanos los que desempeñen ciertos trabajos, y si lo que hemos aprendido en la escuela quizá pronto no sirva, ¿cómo adecuamos la trayectoria y las expectativas de nuestra vida laboral? Es una posibilidad latente que en esta época hipermoderna no deja de hacer ruido.

Las repercusiones de la IA en la creación y la pérdida de puestos de trabajo es algo que suele malinterpretarse. El relato catastrofista quiere hacer creer que la IA producirá perturbaciones de tal magnitud que supondrá el fin del ámbito laboral tal como se conoce. Todos los empleos desaparecerán, lo cual ocasionará penurias económicas para la mayoría. Es una visión distópica, que ve en la IA la destrucción de los valores de la humanidad. Según una interpretación distinta del mismo escenario, la IA ahorrará el trabajo rutinario, permitiendo dedicar la vida al ocio en una especie de estado utópico. La realidad está entre las dos visiones. Es cierto que, probablemente, la introducción de la IA conlleve la desaparición o la transformación drástica de hasta la mitad de los empleos. Lo que quizá haya sorprendido a los sectores que ya están comenzando a verse afectados, empleos que desaparecen y otros que se transforman.

Puede parecer ilógico, pero en un futuro próximo, antes del año 2030, no se verán gravemente afectados trabajos manuales, como son la mayoría de los industriales. A las máquinas de hoy en día se les da mucho mejor el razonamiento cuantitativo que las funciones sensomotoras básicas. En la mayoría de las aplicaciones robóticas es muy difícil alcanzar niveles de destreza y de precisión aceptables. De manera que son los trabajos repetitivos de oficina, y no los manuales, los que ya se están viendo más rápidamente afectados. Muchas de las

---

<sup>3</sup> State of AI in the Enterprise, 2nd Edition Early adopters combine bullish enthusiasm with strategic investments Deloitte Insights contributors Editorial: Matthew Budman, Blythe Hurley, and Rupesh Bhat Creative: Kevin Weier, Anoop R, and Emily Moreano Promotion: Nikita Garia and Amy Bergstrom Cover artwork: Daniel Hertzberg

actividades humanas actuales consisten en tareas muy concretas que, cuando se basan en multitud de datos, pueden realizarse más eficazmente recurriendo a la IA. Se calcula que hasta una quinta parte de las tareas desempeñadas por seres humanos en el trabajo consisten en operaciones informáticas repetitivas que pueden automatizarse. (Pérez & Rojas, 2019)

Quedando claro que la IA puede utilizarse para realizar tareas rutinarias más eficazmente, la IA asimismo carece de creatividad, de compasión, y también de la capacidad para comunicarse con los seres humanos, motivando confianza. Por muy inteligentes que lleguen a ser las futuras inteligencias artificiales, nunca serán iguales a las inteligencias humanas ya que, el desarrollo mental que requiere toda inteligencia compleja depende de las interacciones con el entorno y estas interacciones dependen a su vez del cuerpo, en particular del sistema perceptivo y del sistema motor. Ello, junto al hecho de que las máquinas no seguirán procesos de socialización y culturización como los nuestros, incide todavía más en que, por muy sofisticadas que lleguen a ser, serán inteligencias distintas a las nuestras. El que sean inteligencias ajenas a la humana y, por lo tanto, ajenas a los valores y necesidades humanas nos debería hacer reflexionar sobre posibles limitaciones éticas al desarrollo de la IA

### 3. Las Organizaciones y la IA como herramienta de gestión

Los diferentes campos de investigación y de desarrollo de la IA, permite la aplicación de técnicas que le brindan a las organizaciones la posibilidad de tomar decisiones estratégicas para aumentar su competitividad. Durante los próximos años, los avances tecnológicos y la aplicación de esta inteligencia van a potencializar diversas

áreas de las organizaciones. La aplicación de inteligencia artificial es una necesidad para cualquier empresa, partiendo de la premisa que la mayoría de personas, por no decir todas, se interrelacionan en las actividades profesionales cotidianas con la IA, y presentan conformidad.

En el mundo de hoy, aún se toman decisiones basadas en razonamientos, estos a su vez, basados en hechos aprendidos o experiencias que se denominan heurísticos (hipótesis que, aunque sean inseguras sirven para el adelanto de un proceso) (Rauch-Hindin, 1989). Tomar decisiones basadas en las heurísticas llegan a ser de utilidad en muchas situaciones, pero también conducen a tener sesgos cognitivos, lo cual no es de beneficio para ninguna organización, el tiempo y la cantidad de información que se tiene limita a las personas a tomar decisiones acertadas. La IA tiene muchos campos de aplicación y puede satisfacer distintas necesidades, para esto las organizaciones exploran en el desarrollo de nuevos sistemas inteligentes. En la actualidad, se investiga esta inteligencia invirtiendo esfuerzo y grandes cantidades de dinero (García, 2012).

Todo tipo de organización, desde las pequeñas y medianas empresas están desarrollando y aplicando IA sin pensar que esta sustituya el trabajo humano, por el contrario, lo que se busca es que este se complementa y a su vez permita mejorar los tiempos y los desarrollos. Las empresas que adopten esta permuta y sean capaces de entender y prepararse, obtendrán cambios radicales con mayores ventajas competitivas. Es vital que todas las empresas emprendan a implementar esta inteligencia en los siguientes años (Rouhiainen, 2019).

En el listado sucesivo se presentan algunos ejemplos de cómo las técnicas y la aplicación de la inteligencia artificial transforma diferentes industrias en la actualidad:

<b>INDUSTRIA</b>	<b>TRANSFORMACIÓN</b>
<b>Salud</b>	La cirugía asistida por Robot y asistentes de enfermería virtuales
<b>Turismo</b>	Check-in mediante reconocimiento facial
<b>Transporte</b>	Vehículos autónomos, aviones y barcos sin piloto
<b>Comercio</b>	Las tiendas y supermercados sin cajeros serán una realidad
<b>Educación</b>	Reconocimiento facial para analizar la eficacia de la enseñanza y obtener feedback directamente de los alumnos.
<b>Agricultura</b>	Drones agrícolas y tractores autónomos
<b>Gobierno</b>	Seguridad pública por reconocimiento facial y análisis de datos

**Fuente:** Elaboración basada en Rouh qqjainen, 2019

Según (Rodríguez, 2018) la influencia de las tecnologías, los datos y la IA en la sociedad están generando importantes y radicales transformaciones. El dinero que las personas han gastado en los últimos años en libros, ocio, educación, salud y transporte se están desmaterializando gracias a la tecnología. Los sistemas inteligentes hacen que el dinero llegue mucho más lejos y se pueda usar para diferentes fines. Todas las técnicas aplicadas de IA pueden predecir cuándo un cliente está listo para comprar, cuando se debe revisar un motor o cuando una persona está en peligro de desarrollar una enfermedad. Evidentemente la IA, está salvando vidas, aumentando finanzas y dando soluciones a los puntos de quiebre de la existencia humana.

Es preciso que, a nivel organizacional, todas las áreas que integran su sistema estén al tanto y caladas con la información correcta sobre la IA que se implementa o implementará, ya que es necesario que estén preparadas y de suma importancia que se logre trabajar en los retos que se presentan a medida que la IA se vuelva una parte esencial de los procesos en la organización.

Caso particular en donde la IA, pudiese, probablemente tener protagonismo de alto impacto es con los emprendedores, son aquellas personas que tienen que asumir una decisión e iniciativa para realizar

acciones empresariales que son difíciles con niveles de riesgos significativos. En la actualidad, tanto como la IA como los emprendedores están tomando auge y potencialidad en el mercado organizacional por lo que directamente interconectan con diferentes consecuencias.

#### 4. El Nuevo Emprendedor

Emprendedor es quien, a partir de una idea innovadora, saca adelante por sus propios medios un proyecto en el que cree apasionadamente, busca la manera de materializarlo y asume los riesgos y consecuencias que esto significa. En el ahora, todos tienen la capacidad de emprender, por lo que la mayoría en un intento de independizarse económicamente deciden comenzar esta aventura sin prejuicios de lo que puedan conseguirse en el camino.

En la actualidad, el emprendedor se enfrenta a un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, impulsado por la globalización, la tecnología y los cambios constantes en las preferencias del consumidor. A pesar de estos desafíos, también existen muchas oportunidades para aquellos que desean crear y hacer crecer su propia idea de negocio.

En este contexto, se espera que los emprendedores sean ágiles, innovadores y

estén dispuestos a tomar riesgos calculados para aprovechar las oportunidades emergentes. También es fundamental que estén orientados hacia el cliente y se centren en ofrecer soluciones creativas y valiosas que satisfagan las necesidades y deseos de estos. Sin duda, la IA ha transformado la forma en que los emprendedores pueden iniciar y hacer crecer sus empresas nacientes. El acceso a la información, la automatización de procesos y el uso de herramientas digitales para la promoción y el marketing han abierto nuevas posibilidades y reducido las barreras de entrada para los nuevos y más emprendedores. Emprender, como toda decisión social, tiene desventajas y desafíos que deben ser considerados antes de iniciar cualquier emprendimiento: riesgo financiero, horas de trabajo extenuantes, incertidumbre, responsabilidades múltiples, estrés, falta de tiempo de ocio, inestabilidad financiera.

En consecuencia, emprender una idea de negocio u organización económica puede ser una experiencia emocionante y gratificante ya que está motivada por el enamoramiento y la ilusión, pero también requiere mucha dedicación, sacrificio y riesgo que no es sencillo de conllevar en este hipermodernismo lo cual incentiva a decisiones aceleradas, por una sociedad sumergida en futuros de riqueza y jubilaciones prematuras.

Para Schumpeter el emprendedor es el fundador de una nueva empresa, un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas, con las rutinas establecidas. Debe ser una persona con dotes de liderazgo, y con un talento especial para identificar el mejor modo de actuar. El emprendedor tiene la habilidad de ver las cosas como nadie más las ve. Los emprendedores no son managers (al estilo de Marshall) ni inversores, son un tipo especial de personas (Schumpeter, 1934).

No obstante, Schumpeter rechaza explícitamente la asunción esencialista e individualista del hedónico hombre económico, que guía su comportamiento por el equilibrio entre el beneficio marginal y el coste marginal. El emprendedor schumpeteriano también se guía por

emociones (Goss, 2005). Para poder introducir sus innovaciones, el emprendedor tiene que romper las inercias del entorno y vencer su oposición, pues, normalmente, el entorno es hostil a comportamientos novedosos: toda desviación del comportamiento de un miembro de la comunidad será desaprobada por los restantes miembros. También tendrá que gastar energías físicas y psíquicas en abandonar la senda de la familia. Pero en esta oposición, el emprendedor encuentra deleite. El emprendedor es un creativo inconformista. Es el elemento dinámico del capitalismo. El hecho de romper con las sendas tradicionales y de abrir nuevas posibilidades de negocio, supone romper con el «flujo circular de la economía», que se corresponde con un estado estacionario en el que los procesos económicos se repiten período tras período (Brouwer, 2002). Según Brouwer (2002, página 89) incluso hay algunas resonancias del líder de Nietzsche en el emprendedor schumpeteriano.

Por su parte, al asumir este rol de emprendedor, este nuevo “agente” debe transformarse. Un buen emprendedor es aquél que identifica un problema o una necesidad, y luego organiza su tiempo, ideas y recursos para solucionarla (Serrano y López, 2020). Es una persona que está dispuesta a afrontar nuevos retos y salir de su zona de confort, que dedica horas de trabajo y energía en convertir una idea de negocio en un proyecto de vida, que cambia sus sueños por metas concretas y crea alianzas con equipos para crecer. Todas estas acciones son el resultado de focalizar valores, actitudes y cualidades orientadas al éxito. Las cualidades que se necesitan para ser un buen emprendedor (Serrano y López, 2020):

- Entusiasmo y pasión
- Constancia y perseverancia
- Creatividad e innovación
- Comunicación asertiva e inteligencia emocional
- Liderazgo y trabajo en equipo

Es decir, un buen emprendedor, debe principalmente ser un líder, creativo e innovador, al que le apasione trabajar en equipo, que realmente esté enamorado de

su idea de negocio y sea ese el motivo de mantenerse entusiasmado, que se comunica bien y sabe expresar sus emociones. ¿Y si le suma que puede y debe ser feliz?

Siguiendo el mismo orden de ideas, entra en juego el feliemprendimiento, que es un vocablo innovador, el cual, es formado por la unión o fusión del inicio de la unidad léxica o palabra “Felicidad”, “Feli”, con la totalidad de la unidad léxica o palabra “Emprendimiento”. Se define como “La acción positiva y feliz de iniciar un proyecto o negocio con sentido a través de ideas y oportunidades para transformar el mundo y generar ganancias” (Ostoich, 2020). La acción sería “Feliemprender”, definida como: “La aptitud y actitud feliz y positiva de iniciar un proyecto o negocio a través de ideas y oportunidades para transformar el mundo y generar ganancias” y al sujeto se llamaría “Feliemprendedor”: “Quien emprende feliz” (Ostoich, 2020).

#### 4. El Feliemprendedor fusionado con la IA

Sabiendo la definición de este innovador acrónimo, se puede deducir que el objetivo principal del feliemprendimiento es que el emprendedor, emprenda siendo feliz; felicidad referida a emociones positivas. La felicidad es un estado emocional complejo y multifacético que puede ser generado por diferentes factores en una persona. Algunos de estos factores que pueden generar felicidad se basan en conexiones sociales ya que tener relaciones auténticas y significativas con otras personas, aumenta el bienestar emocional. La satisfacción de alcanzar logros y metas, las experiencias agradables, como viajar, disfrutar de actividades recreativas, la música, la naturaleza; no dejando a un lado la actividad física, la meditación, la alimentación saludable u otros, pueden aumentar la felicidad. Sin duda, la práctica de la gratitud, enfocándose en lo que se tiene y apreciarlo, así como tener un sentido de propósito y significado en la vida, puede todo esto dar como resultado: la felicidad. El hecho de que una persona con sus instintos innatos por ser social pueda hallar por lo que vale la pena vivir encontrándole el sentido exacto

de su vida, es considerado el encuentro con su mismo Ser (ikigai) (García & Millers, 2018)

Sabiendo esto, el feliemprendimiento y la IA están estrechamente relacionados, ya que la IA está transformando muchos aspectos de las organizaciones y creando nuevas oportunidades para estos feliemprendedores. Ambos conceptos aluden a la búsqueda de la estabilidad del hombre, tanto mental como financiera, el punto de equilibrio perfecto para la tranquilidad plena del mismo.

Ahora bien, algunas convenciones en que la IA puede afectar a un emprendimiento, son los siguientes elementos (García, 2020):

- \* Automatización: La IA puede automatizar muchas tareas empresariales, lo que permite a los emprendedores centrarse en actividades de mayor valor, como la estrategia y la toma de decisiones.
- \* Análisis de datos: La IA puede ayudar a los emprendedores a analizar grandes cantidades de datos para identificar patrones y tendencias.
- \* Mejora de la experiencia del cliente: La IA puede colaborar a los emprendedores a mejorar la experiencia del cliente al personalizar las interacciones y anticipar las necesidades de los mismos.
- \* Innovación: La IA está impulsando la innovación en muchos sectores, lo que crea nuevas oportunidades de negocios para los emprendedores que están dispuestos a aprovecharlas.

Sin embargo, también hay algunos desafíos que los feliemprendedores deben considerar al utilizar la IA en sus organizaciones, como la necesidad de contar con habilidades, técnicas especializadas y la preocupación por la privacidad y la seguridad de los datos, sin dejar atrás los costos que genere la aplicación de la IA al comienzo de un emprendimiento, en la mayoría de casos sus recursos son precisos. Aunque en línea general, los feliemprendedores pueden aprovechar la IA para perfeccionar los procesos y procedimientos de sus organizaciones desde sus inicios, así como

el aseguramiento asertivo de la rentabilidad: a mayor control de manera eficiente, mejores resultados en utilidades.

Es de alto impacto considerar las facultades de un feliemprededor, dispuestas por (Ostoich, 2022), partiendo de que la felicidad en el trabajo es el indicador principal del bienestar organizacional; el emprendedor debe ser un líder real con atención priorizada a la escucha de su equipo de trabajo, debe tener capacidad de crear ambientes laborales agradables y estables, el feliemprededor se ocupa del bienestar de sus colaboradores, construye redes de apoyo, genera objetivos claros, da cavidad a actividades recreativas, es siempre optimista, identifica sus debilidades y fortalezas, interfiere solo cuando es necesario y asigna actividades con confianza, acepta la incertidumbre y no deja de agradecer la virtud de su realidad.

La IA llegó para quedarse y adaptarse a todos los niveles de la sociedad, es

inútil mirar organizaciones sin este tipo de inteligencia en un futuro próximo. El mismo sistema hipermoderno atrapa al consumidor creándole necesidades prácticas con un discurso muy bien elaborado, con un tono sutil y repetitivo. Definitivamente el feliemprededor se ve casi obligado a hacer participación en la aplicación de IA, el excluirse a su uso o la no adaptación a esta herramienta, desembocaría un desencaje social y el fracaso de la idea de negocio. Tal vez, en una época moderna, los feliemprededores se hubieran sentido, amenazados, en algún momento dudosos o desplazados por lo que genera la IA en los sistemas económicos, pero en la actualidad, en donde el hiperconsumismo es el protagonista, no es válido luchar contra un supuesto enemigo que no se vencerá y seguirá creciendo, sino más bien abordar la idea de una alianza estratégica feliemprededor-inteligencia artificial. El feliempredimiento y la IA, en definitiva, se complementan.

## 5. CONCLUSIONES

Es especial el polémico (Harari, 2014; 2015), que viene a confirmar ahora con evidencia empírica concreta las predicciones que en otro tiempo efectuó la ciencia ficción e, incluso, a rebasarlas en varios sentidos. Para él, la especie Homo sapiens se encuentra definitivamente en su ocaso y, como resultado de la conjugación de la ingeniería genética, la robótica y la IA se dará paso a otra entidad post-humana o supra-humana –según como se vea el fenómeno– al mismo tiempo bio-mecánica y cibernética, que vendría a superar las limitaciones materiales y cognitivas de la condición humana y, paralelamente, a desarrollar sus habilidades y destrezas de modo exponencial, caso que se está denotando en la actual dinámica.

En compendio, no cabe perplejidad de que en el siglo XXI la IA se constituye en una realidad que supera en muchos aspectos a la ficción, está presente de una forma u otra en todos los ámbitos de la vida social moderna, desde un Smartphone, con su asistente de voz, hasta los filtros de spam de nuestro correo electrónico, que emplean el aprendizaje automático para diferenciar entre los correos que son legítimos y aquellos que no lo son. El hecho de que la IA como herramienta de gestión operativa y hasta porque no, estratégica; proyecte y disminuya el grado de incertidumbre de una organización, trae como consecuencias ambientes seguros con culturas internas amenas, decisiones acertadas, equipos de trabajo estable, fidelidad de clientes, resultando así un emprendedor feliz.

El rol del feliemprededor en el dinamismo de las organizaciones flamantes, afronta un desafío de equilibrio, referido a mantener su entorno positivo vinculado o en paralelo a la aplicación adecuada de la IA. En el supuesto de que un emprendedor es feliz puede converger a su meta empresarial, y si esa meta puede usar como instrumento indispensable utensilios de apoyo como lo presenta la adaptación de la IA, se considera la egida acorde.

En decisiva, la IA, es el as de un feliemprendedor.

El camino hacia la IA realmente inteligente seguirá siendo largo y difícil, al fin y al cabo la IA tiene apenas sesenta años y, como diría Carl Sagan, sesenta años son un brevísimo momento en la escala cósmica del tiempo; o, como muy poéticamente dijo Gabriel García Márquez: «Desde la aparición de vida visible en la Tierra debieron transcurrir 380 millones de años para que una mariposa aprendiera a volar, otros 180 millones de años para fabricar una rosa sin otro compromiso que el de ser hermosa, y cuatro eras geológicas para que los seres humanos fueran capaces de cantar mejor que los pájaros y morir de amor».

Es fundamental aumentar la conciencia de las limitaciones de la IA, así como actuar de forma colectiva para garantizar que la IA se utilice en beneficio del bien común con seguridad, fiabilidad y responsabilidad empresarial. El que sean inteligencias ajenas a la humana y, por lo tanto, ajenas a los valores y necesidades del feliemprendedor se debe reflexionar sobre posibles limitaciones éticas al desarrollo de la misma. En particular, es relevante la afirmación de Weizenbaum (Weizenbaum, 1976) cuando menciona que ninguna máquina debería nunca tomar decisiones de forma completamente autónoma o dar consejos que requieran, entre otras cosas, de la sabiduría, producto de experiencias humanas, así como de tener en cuenta valores humanos.

La principal motivación del emprendedor, no es tanto el beneficio sino el placer de crear y la posibilidad de mejorar su entorno social (Castaño & Carrasco 2008). Eso mismo confiere a un feliemprendedor, por un lado, supone un obstáculo al tener que romper los métodos o paradigmas establecidos para la creación de nuevas organizaciones, la mayoría, por no decir todas las gestiones se realizaban de manera manual y si se quiere antagónica pero por otra parte es un acicate, pues la posibilidad de mejora social a través de herramientas como las IA, es lo que pudiese motivar su actividad (el beneficio económico no es sino la expresión del éxito, que en ocasiones no es todo lo que busca un feliemprendedor). La motivación y el deseo de feliemprender serán, por tanto, elementos esenciales, para la armónica interacción social con las tecnologías en vanguardias. El feliemprededor es un moderno creativo inconformista con alma inquieta.

Por lo demás, la IA es un tema amplio y complejo que demanda en todo momento0 de un estudio interdisciplinario que la aborde en sus variadas dimensiones, como condición de posibilidad para comprender el fenómeno en su totalidad dialéctica. Con esta conjugación de conceptos, es descabellado no proponer más y mejores líneas de investigación que den cuenta en la teoría y en la realidad, sobre las problemáticas éticas, ontológicas, jurídicas, políticas, psicológicas y antropológicas, que se derivan de esta interesante arista.

#### 4. REFERENCIAS

- Arbeláez, D; Villasmil J & Rojas M. 2021. Inteligencia artificial y condición humana: ¿Entidades contrapuestas o fuerzas complementarias? *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), vol. XXVII, núm. 2, 2021. Universidad del Zulia, Venezuela
- Brower, M. T. (2002): «Weber, Schumpeter and Knighton Entrepreneurship and Economic Development», *Journal of Evolutionary Economics* número 12, páginas 83-105.
- Castaño Martínez, M. S., & Carrasco, I. (2008). El emprendedor shumpeteriano y el contexto social. ICE, *Revista De Economía*, 1(845). Recuperado a partir de <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1197>

- Diccionario De La Lengua Española (DRAE) (2008). Real Academia Española (DRAE). 22 edición
- García, A. (2012). *Inteligencia artificial: Fundamentos, práctica y aplicaciones*. RC Libros.
- García Aller, M. (2020). *Lo imprevisible, Todo lo que la tecnología quiere y no puede controlar*. Editorial: Planeta.
- García, H & Miralles F, (2018). *Método ikigai*. HOUSE GRUPO EDITORIAL
- García, J. (2020). *Inteligencia Artificial en las Organizaciones. Especialización en Alta Gerencia* Universidad Militar Nueva Granada, Facultad De Ciencias Económicas. Colombia
- Goss, D. (2005): «Schumpeter's Legacy? Interaction and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (2), páginas 205-219
- Harari, Y. N. (2015). *Homo Deus: Breve historia del mañana*. Debate
- Lipovetsky, G. (2006). *Los tiempos hipermodernos*. Barcelona: Anagrama.
- Lee, KF. (2019). "La inteligencia artificial y el futuro del trabajo: una perspectiva china", En: El trabajo en la era de los datos, Madrid, BBVA.
- López de Mántaras, R., "El futuro de la IA: hacia inteligencias artificiales realmente inteligentes", en ¿Hacia una nueva Ilustración? Una década trascendente, Madrid, BBVA, 2018.
- Munakata, Toshinori (1998). "Fundamentals of the New Artificial Intelligence: beyond Traditional Paradigms", Springer, p1-5. <http://books.google.com/books>
- Ostoich, G. (2020). La Felicidad como Herramienta de Gestión para contrarrestar la Procrastinación en las Organizaciones Hipermodernas. *Revista Sapienza Organizacional*. Gilog. Año 7. N° 13-enero - junio. pp.104-133
- Ostoich-Dávila, G. (2022). Capítulo 10 - Feliemprendimiento: Nueva identidad de las organizaciones hipermodernas. *Catálogo Editorial*, 1(063), 234–259. Recuperado a partir de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/libros/article/view/3144>
- Pérez, E., & Rojas, D. (2019). *Impacto de la inteligencia artificial en las empresas con un enfoque global*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <http://hdl.handle.net/10757/628123>
- Ramió, C (2018). El impacto de la inteligencia artificial y de la robótica en el empleo público. *GIGAPP Estudios Working Papers* ISSN 2174-9515. Núm. 98, págs. 401-4
- Rauch-Hindin, W. B. (1989). *Aplicaciones de la inteligencia artificial en la actividad empresarial, la ciencia y la industria*. Ediciones Díaz de Santos
- Rich, E & Knight, K. (1994) *Inteligencia Artificial*. Segunda Edición. McGraw Hill: México
- Rodríguez, P. (2018). *Inteligencia Artificial. Cómo Cambiará el Mundo (y tu Vida)*. Barcelona: Deusto.
- Rouhiainen, L. (2019). *Inteligencia artificial para empresas*. Copyright. <https://libro.ai/wp>

[content/uploads/2019/02/Informe\\_AI\\_2](content/uploads/2019/02/Informe_AI_2)

Sanz, C. (2020). ¿Qué es la inteligencia? eMS El mundo del superdotado. <https://www.elmundodelsuperdotado.com/que-es-la-inteligencia/>

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press

Serrano, A & López, C (2020). Los retos del emprendimiento en la era de la inteligencia artificial: Caso industria 4.0 en la región CaliBaja. *Emprennova*. vol. 1, núm. 1 enero-junio 2020 UAQ. México

Stuart, R & Norving, M. (1996). *Inteligencia Artificial: Un Enfoque Moderno*. Prentice Hall: México.

Vela, A. (2013). *La inteligencia artificial: ¿oportunidad de progreso o amenaza?* ticbeta. <https://www.ticbeat.com/innovacion/la-historia-de-la-inteligencia-artificial-desde-losorigenes-hasta-h>

Weizenbaum, Joseph (1976). *Computer Power and Human Reasoning: From Judgment to Calculation*, San Francisco, W. H. Freeman and Company.

---

# LA EMPATÍA Y LA INTELIGENCIA COLECTIVA COMO PRÁCTICA EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD

---

**MOLERO CHACÓN, María Carolina**

Licenciada en Bioanálisis (ULA-Vzla). MSc.  
Administración de Instituciones de Salud  
(UNET-Venezuela).  
Auditor interno en sistemas de Gestión de  
calidad ISO:9001.

**Recibido:** 11-03-2023  
**Revisado:** 09-04-2023  
**Aceptado:** 08-06-2023

## RESUMEN

La empatía es un constructo que se genera de forma individual de acuerdo con la vivencia y emociones que se experimentan. Se destaca en la presente investigación a través de una revisión de la literatura la relación que existe entre la empatía y nuevos conceptos de inteligencia colectiva y sus asociaciones en la neurociencia aplicados al ámbito hospitalario en el que se reciben servicios de salud y se hace necesario fusionar las inteligencias individuales para mejorar la experiencia del usuario y la forma en la que percibe que es apoyado y sostenido en su situación de salud. A través de la investigación el autor considera que en las organizaciones de salud a través de la neurociencia es posible intervenir y mejorar las interpretaciones mentales de los individuos que prestan y reciben el servicio fortaleciendo a través de la empatía la percepción, la actividad motora, el lenguaje y la función ejecutiva para generar la construcción de un contexto que permita tener representaciones de las emociones de los demás y desplegar conductas en términos de probabilidad, mejorando así la prestación de un servicio de salud que no se limite a resolver las necesidades físicas de un individuo

**Palabras clave:** empatía, inteligencia colectiva, servicio de salud, neurociencia.

## **EMPATHY AND COLLECTIVE INTELLIGENCE AS A PRACTICE IN HEALTH ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

*Empathy is a construct that is generated individually according to the experience and emotions that are experienced. In the present investigation through a review of the literature, the relationship between empathy and new concepts of collective intelligence and its associations in neuroscience applied to the hospital environment in which health services are received is highlighted and it is necessary to merge individual intelligence to improve the user experience and the way in which he perceives that he is supported and sustained in his health situation. Through research, the author considers that in health organizations, through neuroscience, it is possible to intervene and improve the mental interpretations of the individuals who provide and receive the service, strengthening perception, motor activity, language and executive function to generate the construction of a context that allows representations of the emotions of others and display behaviors in terms of probability, thus improving the provision of a health service that is not limited to solving the physical needs of a person.*

**Keywords:** *Empathy, Collective intelligence, Health service, Neuroscience.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La empatía en una organización surge cuando las necesidades o experiencias de las personas son más propensas a ser percibidas como relevantes o similares, generando beneficios a nivel individual y organizacional fortaleciendo los equipos de trabajo. La presencia de empatía en las personas tiene efectos positivos sobre las actitudes y comportamientos (Stephan y Finley, 2002), concretamente causa el deseo de ayudar a los demás y puede generar confianza y a su vez un mejor clima en la empresa que crea afiliación con la organización, menos absentismo, más compromiso y trabajadores más satisfechos.

Todas estas características resultan ser de gran importancia en las organizaciones de prestación de servicios de salud, cuya apreciación de la calidad o la satisfacción de los usuarios tanto internos como externos dependerá de la experiencia que perciba el usuario desde que acude a la organización hasta que recibe el servicio. En el caso particular de las organizaciones de salud la empatía resulta ser una de las dimensiones valoradas en los modelos de evaluación de la calidad de servicio percibida, pero siendo un constructo generado a nivel individual por la experiencia del usuario es necesario fortalecerla como una de las habilidades para cumplir los objetivos promoviendo organizaciones donde la confianza, el trabajo en equipo, el buen trato y el ponerse en el lugar del otro, son más que nunca una prioridad, tomando en cuenta el acontecimiento psicológico que genera el solicitar un servicio de salud, es necesaria la exploración de nuevos campos del conocimiento a nivel organizacional que permitan a través de las relaciones sociales y a través de la neurociencia aplicar habilidades a nivel colectivo que generen mayor seguridad en los usuarios.

Se destaca en la presente investigación la relación que existe entre la empatía y nuevos conceptos de inteligencia colectiva y sus asociaciones en la neurociencia, como dice Lévy (1998, p.32-2), con gran fuerza utópica: reclamar un nuevo humanismo que incluya y amplíe el “conócete a ti mismo” a

un “aprendamos a conocernos para pensar juntos”; y que generalice el “pienso, luego existo” en un “formamos una inteligencia colectiva”.

Alejándonos de fusionar las inteligencias individuales, la inteligencia colectiva es un proceso de crecimiento, diferenciación y recuperación recíproca de singularidades. La empatía es la que recuerda que las personas están hechas de la misma sustancia: de materia humana, de fibras emocionales, de ganas de vivir, amar y ser.

Estas características necesarias para una organización de salud son objeto de revisión en la actual investigación con la finalidad de generar reflexiones propias.

## 2. Empatía, Inteligencia Colectiva Y Neurociencia

La empatía es uno de los constructos de las neurociencias sociales. Se define como una disposición de dimensiones múltiples que permite colocarse en el estado emocional del otro. Las neurociencias sociales corresponden a un área del conocimiento científico que pretende explicar las intrincadas características de las relaciones interpersonales y la actividad desplegada simultáneamente por algunos circuitos complejos del encéfalo humano (Decety, 2010).

Para elaborar las teorías a ese respecto se analizan las estructuras de las representaciones emergentes que un sujeto tiene del otro, además de las diversas interpretaciones mentales en torno a la organización de lo social, para hacer mediciones controladas de estas capacidades y asociarlas a cambios registrables de manera reproducible de la actividad cerebral.

+

Para Trujillo (2013) la hipótesis general sería que la actividad concertada de algunos circuitos cerebrales, que controlan funciones emocionales y afectivas, en consonancia con circuitos que organizan en el cerebro la percepción, la actividad motora, el lenguaje y la función ejecutiva, contribuirían a la

construcción de un contexto, la cual, a su vez, generaría representaciones acerca de las emociones de los demás, que permitirían desplegar conductas más o menos predecibles en términos de probabilidad.

La empatía puede ser asumida como un estado emocional pasajero e inmediato, similar a la imitación vicaria (simpatía) observada en los animales, la cual se explica a través de la teoría de neuronas en espejo. También se la puede asumir como un rasgo o disposición para actuar de una manera relativamente predecible en situaciones sociales similares, lo cual estaría más ligado a la personalidad y se asumiría como una construcción lograda a través del entrenamiento social y los aprendizajes, a lo largo de todo el neurodesarrollo; en otras palabras, la empatía sería una capacidad dinámica, que se modificaría dependiendo de la edad, el sexo y las características de cada conglomerado social. Es por esta razón que abordando la empatía desde la inteligencia colectiva se podría desarrollar una nueva percepción de las necesidades del otro como parte de un entrenamiento social y parte de las capacidades aprendidas por medio de las interacciones positivas con los demás.

Según Eisenberg (2000) de esta forma se supone la generación de comportamientos prosociales, como la consideración, solidaridad, y altruismo. Y se podría teorizar acerca de la emergencia de conductas negativas deliberadas contra los demás, como la agresión impulsiva o la agresión proactiva o instrumental.

Según Trujillo (2013) las modificaciones en los neurotransmisores se relacionan con la aparición de conductas vicarias e innatas de imitación, que se han documentado en observaciones espontáneas o a través de experimentos en animales; especialmente, en monos. Esta propuesta ha derivado en la construcción de un modelo de circuitos cerebrales encargados de la actividad social primitiva, describiéndose la teoría de las neuronas espejo, en la que se establece que de acuerdo con las neurotransmisoras dominantes se posee la capacidad de activar regiones cerebrales que favorecen

al desarrollo de la capacidad de imitar los gestos emocionales del otro y también neurotransmisores que favorecen conductas de agresión.

En un nivel un poco más complejo estarían los modelos de cognición social. El más básico corresponde al constructo de la empatía, que postula la generación concertada de una actividad emocional fundamental (circuitos ligados a la amígdala y a la ínsula) y una regulación cortical cognitiva (circuitos prefrontales, cíngulo y áreas cerebrales posteriores de asociación), que permite producir interpretaciones cognitivas o emocionales de los sentimientos de los demás.

### 3. Empatía E Inteligencia Colectiva En Las Organizaciones

Rodríguez (2015) explica que la Inteligencia colectiva (CI) es un campo de investigación transdisciplinar que se centra en el estudio de la "potencia de acción colectiva" de los grupos y que toma como hipótesis principal que esta "potencia" depende fundamentalmente de la capacidad de los individuos y de los grupos de interactuar, poner relación y, de esta forma, producir, intercambiar y utilizar conocimientos. En un sentido más amplio, el campo de estudios e intervenciones de CI puede decirse que es una "transdisciplina" que pretende permitir el diálogo de saberes sobre el hombre para comprender mejor e, idealmente, mejorar los procesos de aprendizaje y creación en las comunidades locales, así como como en el interior de redes cooperativas de todo tipo, organizadas a partir de las más variadas tecnologías sociales.

Este campo emergente ha sido estudiado en los últimos años con una clara aceleración reconociéndose en investigaciones y conceptos como "noosfera" (Teilhard de Chardin, 1955), "ecología de la mente" (Bateson, 1972), "epidemiología de las representaciones" (Sperber, 1996), cybionte (Rosnay, 1997), mente colmena (Kelly, 1994), "inteligencia coLectiva" (Kerckhove, 1997) o supercerebro (Heylighen, 1998), entre muchos otros.

Moya (2004) indica que se han desarrollado diversos modelos de las neurociencias sociales, desde un nivel primordial, más cercano a las ciencias biológicas y moleculares, que responsabilizan a las proteínas y a otros componentes del entorno neuroquímico del encéfalo de los cambios emocionales, dichas modificaciones se relacionan con conductas de imitación que es la base de la teoría de las neuronas espejo, si se fortalece en la organización el manejo de emociones positivas se podría favorecer la prestación de servicios de salud más humanos asociados al entorno bioquímico neuronal de los trabajadores que por consecuencia podrían verse motivados a aprender conductas y a poner en práctica la empatía como parte de una inteligencia colectiva.

Para apreciar mejor la fuerza de este surgimiento epistemológico, vale la pena destacar algunos desarrollos significativos que se han venido produciendo en diferentes disciplinas y campos de investigación y que en biología, por ejemplo, se ha identificado un gran esfuerzo por acercar la noción de sistema complejo de comunicación autoorganizado al concepto de sistema cognitivo, como en las investigaciones de Atlan (1972) sobre organización biológica y teoría de la información, o en los estudios de Maturana y Varela (1984) sobre el carácter "autopoietico" de lo vivo, buscando "saber conociendo" desde este punto de vista. Estos últimos autores, en particular, contribuyeron enormemente al concepto de inteligencia como "poder de autocreación" (Lévy, 2002).

El estudio de las propiedades cognitivas que emergen de los fenómenos colectivos ha permitido asociar la inteligencia colectiva con la empatía que surge en los equipos de trabajo y que no es solo herramienta de construcción de confianza y gestión de conflictos dentro de un grupo, sino también elementos esenciales en la producción colectiva de conocimiento.

#### 4. REFLEXIONES FINALES

El campo de la medicina no se dedica exclusivamente a producir y sustentar a los médicos con más conocimientos y habilidades, sino también a favorecer actitudes acordes

En un estudio realizado por Solares (2016) se logró determinar que las prácticas de prevención del mobbing, el desarrollo de habilidades, el fomento de la información se relaciona positiva y significativamente con la empatía y la inteligencia colectiva en la organización.

Chafloque (2022) establece que en estos nuevos enfoques de la organización prestadora de servicios de salud posterior a la pandemia, los trabajadores se encuentran constantemente sometidos a tensiones propias de su labor, sobre todo en una época en que la pandemia ha sido la responsable de esa característica de sobre salto e incertidumbre en la salud y la vida de las personas, en esas condiciones, la entrega que el personal de salud da es un factor determinante de la calidad de un servicio asistencial en situaciones de emergencia o vulnerabilidad, conjuntamente con dicho servicio entregan su estado emocional como parte de la asistencia y la empatía es un recurso inevitable y fundamental que permite la comprensión del sufrimiento del afectado, de tal manera que pone al galeno y su equipo médico en condiciones de entender el padecimiento del paciente y también el estado emocional de la familia que sufre conjuntamente con aquel (González, 2018).

Cuando se habla de empatía, automáticamente se piensa en el concepto de ponerse en el lugar de los demás, sin embargo, la empatía implica otros elementos como sintonizar desde las ideas y emociones, tratar de sentir cómo se siente la otra persona, para muchos es una situación fácil, para otros, no encuentran la manera de sentir lo que los demás sienten (Moya, 2018). De acuerdo con lo mencionado, el ser humano nace con la capacidad de empatizar, es decir, es su naturaleza, sin embargo, debido a la profesión o las experiencias, o su ambiente social y neuroquímico esta condición aumenta o disminuye.

a la prestación de un servicio de salud como el ser cuidadosos y empáticos. En ese sentido, la empatía puede definirse como una habilidad que implica entender las experiencias y perspectivas interiores del paciente y una capacidad de comunicar ese entendimiento y actuar a partir de él. Desde la perspectiva de la empatía médica se pueden verificar cuatro componentes elementales: el emotivo, el moral, el cognitivo y el comportamental. (Kelm, 2014).

La inteligencia colectiva es un concepto clave para organizar las destrezas interpersonales y de comunicación en el ámbito de las profesiones de la salud, entre ellas, la empatía. Si un equipo prestador de servicios en una organización de salud se ve favorecido por el desarrollo de la inteligencia colectiva asociada a la empatía podría reducir el temor propio y de los usuarios, conocer y comprender los sentimientos de los demás, escuchar, calmar, admitir diferencias, mitigar el duelo, facilitar la adhesión terapéutica, lograr conductas más saludables a través de la comprensión, y regulación de las emociones propias y de los demás.

Una organización con inteligencia colectiva que fortalezca su capacidad de empatía será aquella que genere conocimiento a partir de la interacción social y será capaz de: comprender, aceptar y expresar sus emociones de manera natural; empatizar con las emociones de los demás, evaluándolas, reconociéndolas y entendiéndolas; regular las emociones propias, ayudando a no perder la templanza; y, por último, emplear la emoción como facilitador del rendimiento.

Es necesario generar estudios que respalden estas teorías que nos indican que la empatía puede generar una disposición social a actuar de una manera predecible, en las instituciones hospitalarias es necesario aumentar la calidez humana de los proveedores del servicio, y en la presente investigación se propone seguir investigando para lograr que la empatía se convierta en esta capacidad dinámica de un colectivo que presta un servicio y así fortalecer las interacciones positivas con los pacientes que acuden a recibir un servicio de salud.

En la inteligencia colectiva la capacidad de aunar voluntades encuentra en las neurociencias una posibilidad de ampliar nuestra capacidad de pensamiento y colaboración a través del fortalecimiento y aprendizaje de la empatía en la prestación de un servicio en la organización de salud.

Para el autor del presente artículo el cerebro puede entrenarse para ser más empático y puede ayudar al prestador de servicio de salud a configurarse como un ser humano que despierte hacia las emociones y necesidades ajenas. En el área de la salud estos vínculos permitirán una mejor conexión entre paciente y organización para encontrar el estado de salud ideal en un ambiente de armonía y de evolución colectiva, así el ser humano se conducirá en medios más agradables para asegurar su supervivencia.

Sin embargo, Sulzer, Feinstein, y Wendland (2016) plantean que promover la empatía va más allá de centrarse en los aspectos cognitivos o intervenciones afectivas, ya que es necesario comprender los mecanismos subyacentes, planteando la posibilidad de que múltiples caminos lleven a una respuesta empática, que es la que se necesita en las instituciones de salud.

Las ciencias sociales médicas podrían seguir en la investigación de los mecanismos subyacentes de la empatía para develar si la empatía surge como una cualidad personal que puede ser modificada en su totalidad a través de un entrenamiento apropiado, o si es más racional, un compromiso entre un sujeto y un objeto. Si la empatía favorece a las personas a las que percibimos similares surge la inquietud de cómo pueden afectar grandes

diferencias de raza, clase, género y competencia cultural. ¿Se podría reducir la empatía si no hay una identificación plena con el otro?

Un paso para lograr mediante la inteligencia colectiva en una organización de salud es implementar la conmiseración, descrita por Lindstrom (2021) como la capacidad de identificarse con lo que la otra persona está experimentando, mostrado bajo un interés cortés que se muestra a los demás. En algunos países como el Reino Unido la conmiseración es prácticamente un dictado cultural, por lo que puede aprenderse y llegar a formar parte de la cultura organizacional de una empresa, en este caso la organización de salud.

La conmiseración surge como primera respuesta a estas brechas que la empatía deja al ser mucho más profunda, en la que debe existir una identificación plena con el otro.

En una organización de salud se requiere que se genere como reflejo predeterminado, por lo que implicaría que no solo sea entrenada en el ambiente laboral, sino que sea una característica que acompañe al individuo en su vida diaria.

Una humanización de los servicios de salud, que por la propia naturaleza del servicio debiera convertirse en una prioridad de las instituciones en el contexto de una relación, que fundamentalmente debe ser interhumana, personal y de ayuda en la que el encuentro entre la organización y el paciente lleve a establecer una relación diagnóstico-terapéutica que lleve a la curación o a la resolución (al menos) temporal de la dolencia de la persona enferma.

Para el autor surge la inquietud de como los componentes afectivos, personales, éticos y profesionales de esa relación pueden afectar la calidez del trato hacia el paciente. En un proceso de enfermedad las personas se sienten más vulnerables y frágiles, por lo que resulta fundamental la actitud de los profesionales, dispuestos a respetar a las personas y su dignidad en la interacción con ellas. En este sentido, la presencia humana ante las personas enfermas con dolor y sufrimiento se hace insustituible: mirar, hablar, sonreír, mostrar empatía, escuchar, mostrar sensibilidad y comprensión con la situación del otro u otra.

Para volver a dar un nuevo significado a la organización socio-sanitaria, es necesario reencontrar el sentido profundo del ser del hombre en sufrimiento, con cuya comprensión es únicamente posible instaurar una nueva alianza entre paciente y sistema sanitario. La conmiseración como punto de partida de la empatía, hará que rápidamente como se requiere en el servicio de salud se pueda comprender la situación del otro, como paso previo a lo que realmente se busca que es la atención humanizada.

Indudablemente, la empatía no consiste en predicar un cierto buenismo ingenuo y sentimental, posiblemente bienintencionado, pero carente de autocrítica, como lo establece Gutiérrez (2017) no es suficiente escuchar y ponerse en el lugar del otro, sino tener la astucia para que en este momento de identificación con el otro se puedan hacer las preguntas y surjan las palabras que el conocimiento técnico permite y mejorar la atención sanitaria.

Estos gestos empáticos son necesarios para incrementar la efectividad organizacional y facilitar el logro de objetivos, sean estos lucrativos o no. Las herramientas para fomentar la empatía entre los proveedores del servicio de salud deben ser motivo de más investigaciones en el área de las ciencias sociales médicas, que tiene como reto preparar y mantener el camino de la atención humanizada en salud.

En el Seminario/Satélite de Innovación celebrado en Bilbao en los inicios de 2016 en el que se trató la personalización del paciente en el sistema sanitario, pone en palabras de una

persona enferma ese tipo de atención humana y compasiva a la que venimos refiriéndonos, y que supuestamente espera por parte de los profesionales sanitarios. El último punto concluye:

"Desearía que me trataras como te gustaría que te trataran a ti en una situación similar, pero teniendo en cuenta mis valores. Con tus conocimientos, aconséjame como si fueras yo mismo".

Esto para el autor del artículo resume la necesidad de estudiar a profundidad la empatía, como surge como se desarrolla, como se fomenta y el alcance de la inteligencia colectiva que ayudará en un futuro a lograr a que la ciencia siga siendo la base, pero la sabiduría y la capacidad de ayudar guie la atención en salud como un servicio noble, honorable y dignificante.

## 5. REFERENCIAS

Chafloque K (2022). *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. (6):23. Disponible en: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.363>

Decety J (2010). The neurodevelopment of empathy in humans. *Dev Neurosci*. ;32:257-67.

Eisenberg N (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annu Rev Psychol*. 2000; 51:665-97.

González, C., Sánchez, Y. y Peña, G. (2018). Fatiga por compasión en los profesionales del servicio de emergencia. *Revista Dominio de las Ciencias*, 4 (1), 483-498. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313248>

Formato Documento Electrónico (Vancouver)

Gutiérrez Fernández Rodrigo (2017) La humanización de (en) la Atención Primaria. *Rev Clin Med Fam* 10(1): 29-38. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1699-695X2017000100005&lng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1699-695X2017000100005&lng=es)

Kelm Z, Womer J, Walter JK, Feudtner C (2014). Interventions to cultivate physician empathy: a systematic review. *BMC Medical Education*. 2014;14:219. Disponible en [doi: 10.1186/1472-6920-14-219](https://doi.org/10.1186/1472-6920-14-219)

Lindstrom, M. (2021). *El Ministerio de Sentido Común. Cómo Acabar con todo aquello que funciona mal en tu empresa*. Traducción de Verónica Puertollano. Colombia: Paidós Empresa.

Moya-Albiol L (2004). Bases neurales de la violencia humana. *Rev Neurol*. 2004;38:1067-75.

Moya, L. (2018). *La empatía, entenderla para entender a los demás*. Plataforma Editorial. <https://bit.ly/3F4DQEd>

Rodríguez R., (2015). O desempenho de um serviço de atenção primária à saúde na perspectiva da inteligência coletiva. *Dossiê Interface (Botucatu)* 9(17). Disponible en <https://doi.org/10.1590/S1414-32832005000200002>

Stephan, Walter & Finlay, Krystina. (2002). The Role of Empathy in Improving Intergroup Relations. *Journal of Social Issues*. 55. 729 - 743. [DOI 10.1111/0022-4537.00144](https://doi.org/10.1111/0022-4537.00144).

Solares J., Peñalver J., Meneghel I., Salanova M (2016). Desarrollando equipos empáticos: la influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Rev. Psicol*, 2016; 6 (1) p. 51-63. Disponible desde: [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2016\\_Solares-Pe%C3%B1alver-Meneghel-Salanova.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2016_Solares-Pe%C3%B1alver-Meneghel-Salanova.pdf)

Sulzer, S. H., Feinstein, N. W., y Wendland, C. L. (2016). Assessing empathy development in medical education: a systematic review. *Medical Education*, 50(3), 300–310. [doi:10.1111/medu.12806](https://doi.org/10.1111/medu.12806)

Trujillo, N., Ibáñez, A., Pareja, Ángela, Aguirre-Acevedo, Daniel Camilo, Valencia, Ana María, Pineda, David A. Tobón, & Velilla, Lina (2013). Dimensiones de la empatía en excombatientes del conflicto armado colombiano utilizando una escala estandarizada. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 42(1),9-28. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80626357002>

---

# LA MUSA Y EL DISEÑADOR GRÁFICO: UN SER PROCRASTICAZ ¿MITO O REALIDAD?

---

**SUESCUN VALERO, Ingrid Lissette**

Ingeniera Industrial, Licenciada en Diseño Gráfico, M.Sc en Gerencia Empresarial, participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales de la Universidad de Los Andes (ULA), Venezuela. Profesora Agregado, Jefa del Departamento de Diseño Gráfico, Coord. Grupo de Actividades Interdisciplinarias Aplicadas (GAIA). Escuela de Artes Visuales y Diseño Gráfico. Facultad de Arte. ULA.  
**E-mail:** suescuningrid81@gmail.com.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3267-2528>

**Recibido:** 11-04-2023

**Revisado:** 24-05-2023

**Aceptado:** 31-05-2023

## RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo dar a conocer la importancia que tiene la procrastinación en el Diseño Gráfico. Se presenta una visión desde la revisión documental sobre la procrastinación y su relación con el ámbito artístico, desde la capacidad creadora en analogía con las Musas de la mitología griega, describiéndose la incidencia que posee la procrastinación en la resolución de problemas y su afectación en el desempeño profesional del diseñador; el cual, se caracteriza por trabajar a contra reloj y bajo presión, en el devenir común del “hacer”, que sustenta la identidad de quien crea, aunado a la seguridad, autoeficacia y adaptabilidad ante los distintos entornos dentro de la sociedad, donde la inspiración viene dada por el autoconocimiento de sí mismo con respecto a la realización de actividades que el tiempo abraza realmente en un corto plazo, atribuyendo a la Musa parte de la inspiración acertada y positiva del imaginario, desde los distintos campos de acción del Diseño Gráfico.

**Palabras Clave:** diseño gráfico, procrastinación.

### **THE MUSE AND THE GRAPHIC DESIGNER: A PROCRASTINATOR ¿MYTH OR REALITY?**

#### **ABSTRACT**

*This objective of this article is to make known the importance of procrastination in graphic design. A vision is presented from the documentary review on procrastination and its relationship with the artistic field, from the creative capacity in analogy with the Muses of Greek mythology, describing the incidence that procrastination has in problem solving and its affectation in the professional performance of the designer; which is characterized by working against the clock and under pressure, is the common becoming of “doing”, that sustains the identity of those who create, coupled with security, self-efficacy and adaptability to different environments within society, where inspiration comes from self-knowledge of oneself with respect to carrying out activities that time really embraces in a short time, attributing to the Muse part of the correct and positive inspiration of the imaginary, from the different fields of action of graphic design.*

**Keywords:** graphic design, procrastination

**"La inspiración existe,  
pero tiene que encontrarte trabajando"**  
Pablo Picasso

## 1. INTRODUCTION

La procrastinación como cultura de aprendizaje, tiene su incidencia en la dimensión espacio-tiempo que juegan un papel importante en el rol del diseñador gráfico en la sociedad; en la cual, el diseñador crea productos con el fin de comunicar visualmente y ostenta ante “hacer”, al jugar con el tiempo en cuanto al cumplimiento de actividades y creación de productos gráficos. Este profesional, se destaca por ser procrastinador, pues la mayoría son de ritmo circadiano búho o nocturnos, y tienden a dejar la resolución de sus proyectos sobre la fecha prevista. El diseñador prefiere trabajar en solitario a la luz de la luna y ésta capacidad es determinante en su profesión, pues la mayoría logra canalizar el trabajo a presión junto a la creatividad, incidiendo de forma positiva en la autoeficacia y trascendencia del diseñador dentro de su entorno.

En tal sentido, es importante que el diseñador tenga consciencia del riesgo que implica ser procrastinador y debe tener la capacidad para accionar hacia la procrastinación efectiva o la procrastinación, aprender a gerenciar el uso correcto del tiempo ante proyectos inmediatos que permitan desarrollar otras capacidades fortaleciéndose incluso, desde la academia a partir de la asignación de actividades disruptivas que pongan a prueba, la capacidad de resolución de problemas a corto plazo.

### 2-. El Diseñador Gráfico: Un Ser procrastinador

La procrastinación consiste en la tendencia generalizada a aplazar el inicio y/o finalización de tareas planificadas para ser realizadas en un tiempo determinado (Díaz-Morales, 2018), diferir o aplazar (RAE, 2022) como definición del término; conducta que se ha catalogado por diversos autores de manera constante como negativa. Ahora bien, en oposición a esa única visión nefasta de la procrastinación, Ostoich, (2020), señala desde una mirada humanística en su tesis doctoral “El ser humano hipermoderno entre la dimensión espacio-tiempo y la

felicidad”, a la procrastinación desde otro enfoque, dejando la posibilidad del manejo o gestión adecuada del tiempo con una perspectiva de autoeficacia señalando que actualmente el ser humano está destinado a la perfección, a trascender y transformarse desde su esencia, donde el Ser existe, consiste y coexiste como sustancia, en la construcción social del tiempo en un contexto hipermoderno.

En tal sentido, (Ostoich, 2020), propone la procrastinación como una cultura de aprendizaje que contribuye al desarrollo del Ser en el espacio-tiempo y como vía para su trascendencia y la felicidad dentro del cual, la autoeficacia forma parte del constructo, referido a postergar tareas para mañana bajo la sinceración propia del “poder hacer” de forma correcta y diligente a través de la autorregulación. La procrastinación en consecuencia, es la sustitución o postergación de tareas, reemplazando unas por otras de forma organizada, estructurada y eficaz con el ánimo de producir el efecto deseado o cumplimiento de las metas propuestas (Ostoich, 2020:139).

Desde la visión (Ostoich, 2020), se concibe la procrastinación como “la creencia de poder dejar para mañana y ser eficaz”; por ello, se desarrolla este apartado a fin de dar a conocer como el diseñador puede ser un procrastinador eficaz. Los procrastinadores están generalmente mal vistos, pero en algunas ocasiones procrastinar puede ser productivo y todo dependerá del enfoque o las consecuencias que pueda traer dicha acción en el entorno en el que se desenvuelva el sujeto considerado procrastinador (Ostoich, 2018:171).

(Perry, 2012) por su parte, en su texto la procrastinación eficiente señala que, la procrastinación estructurada, es una estrategia asombrosa que convierte a los procrastinadores en seres humanos efectivos, respetados y admirados por todo lo que logran hacer y por el buen uso que hacen del tiempo. Según Perry, todos los procrastinadores posponen cosas que tienen que hacer. Es el arte de conseguir que este rasgo negativo trabaje en tu favor.

A partir de este constructo, podemos observar al diseñador gráfico desde un ambiente proactivo, sinérgico y diligente con sus actividades; como ser procrasticaz, con un propósito de vida claro como se muestra en el *Ikigai*, referido a la razón de ser, la confianza en sí mismo y la capacidad para el buen manejo del tiempo; el cual, son imprescindibles para ser procrasticaz de forma positiva y en consecuencia, estar preparado para cumplir la función social que tiene el diseñador haciendo lo que más le gusta: diseñar para los ojos como lo dice Joan Costa y comunicar visualmente, función propia del Diseño Gráfico como disciplina.

Ahora bien, en esta era hipermoderna, el diseñador gráfico debe tener claro su propósito de vida como lo señala *Ikigai*, pues su trascendencia está supeditada a la pasión del “hacer”; la misión de propiciar o generar cambios en su entorno, realizar actividades por vocación y poder ejercer la profesión como cultura de aprendizaje conducente a la felicidad plena del Ser, donde el reconocimiento de la procrasticacia en el diseñador, fortalecerá la identidad, autoeficacia, seguridad, control y autorregulación en sí mismo, que se refleja en su aporte positivo hacia la sociedad.

Es importante mencionar que, el diseñador puede tener consciencia de su agilidad en el uso del espacio-tiempo y puede adaptarse a los distintos entornos y a distintas culturas que permitan transformar conscientemente el ambiente que le rodea ya que, los campos de acción del diseñador gráfico son de índole social y el diseño ha mutado hacia lo fluido, flexible y reversible (López – León, 2020) donde su connotación transdisciplinar cada vez se amplía más en el horizonte.

En el ámbito del diseño gráfico, resulta interesante el manejo de las capacidades del diseñador como actor para la solución de problemas de forma eficiente y acertada, supeditadas a un entorno de presión y tiempo limitado ejecutado por sí mismo, un Ser que trasciende a ser autoeficaz y en consecuencia procrasticaz. **El diseñador como "hacedor creativo" genera productos que cumplen con una función social específica** y de ahí la importancia del

Diseño Gráfico, de comunicar e informar de manera efectiva, entendiéndose el Diseño Gráfico como aquella actividad proyectual enmarcada en un contexto creativo y racional que cumple con las necesidades no solo del cliente sino del usuario *per se*.

(Grisolía, 2014) señala que, el Diseño Gráfico comunica intencionalmente a través de sus productos, en consecuencia, no es fortuito, es intencionado, lo cual implica un mínimo grado de planificación y anticipación valiéndose de herramientas y recursos del lenguaje visual al cual, (Suescun, 2022) añade que, el diseñador gráfico debe ser consciente de la responsabilidad que implica comunicar visualmente y la importancia que tiene la sistematización del proceso creativo como hecho racional, que contribuya a la obtención de resultados factibles e innovadores evidenciados en la calidad del producto final como consecuencia de la gestión adecuada del conocimiento, que a su vez fortalece la calidad del diseñador como sujeto.

En tal sentido, la procrasticacia viene dada por el conocimiento del sujeto en un área específica, y buscar la resolución del problema de forma adecuada a fin, de dar cumplimiento a la fecha pautada y esto al realizarse en condiciones inusuales de factor espacio – tiempo, conducen a la autodisciplina y la disposición para ese “*just time*”; a fin de postergar el proceso creativo mas no, para diferirlo bajo el amparo de la irresponsabilidad.

Es importante mencionar que, si bien el diseño implica un mínimo de planificación y compromiso, las características del mismo están inmersas en lo temporal, debido a la existencia de métodos y a la generación de nativos digitales que ejercen esta disciplina con una impresionante capacidad de adaptación a la naturaleza de los distintos proyectos. Siendo la tecnología y la conectividad, las que contribuyen a generar otro tipo de dinámicas en el proceso creativo, la creatividad va de lo global a lo glocal, la desterritorialización del diseño ha representado una gran ventaja para quienes se desempeñan como *freelance* (López-León, 2020), siendo el diseñador su propio

jefe con respecto al manejo del espacio-tiempo, donde su agenda y compromiso obedecen a su capacidad para adaptarse a nuevos esquemas, tecnologías digitales y tiempos apegados a lo multicultural.

En tal sentido, la multidisciplinareidad del diseño, implica que el sujeto como actor estratégico del hacer creativo, conozca y perciba en sí mismo, sus capacidades para afrontar proyectos profesionales a través de la interacción con otras disciplinas, cuyo punto de convergencia es la procrastinación efectiva a fin de dar cabal cumplimiento a su agenda, pues no existe un método o proceso ideal de diseño aplicado a cada proyecto a desarrollar, donde la improvisación no necesariamente significa falta de preparación o de profesionalismo; al contrario, significa el abandono de prejuicios, incluso desde el proceso de diseño (López-León, 2020), pues se cuenta con un abanico de métodos al alcance de un equipo multidisciplinario dispuestos a trabajar de manera colaborativa, multidisciplinar, multimetódica y analítica en un contexto donde la conectividad rompe fronteras, jerarquías y espacios y la competitividad se vuelve más ceñida al conocimiento y las capacidades del diseñador.

Por tanto, el diseñador como sujeto, se conoce a sí mismo, conoce sus capacidades y habilidades de tal magnitud, que puede gestionar de forma adecuada el tiempo, puede cumplir con sus entregas y responsabilidades a través de la autoeficacia, en el manejo de los procesos creativos conducentes a resultados óptimos, coherentes e implícitos en el espacio-tiempo definido.

### 3-. La autoeficacia en el Diseñador Gráfico como hacedor visual

Proviene del elemento compositivo auto (en sí mismo) y la palabra eficacia del latín “*eficacia*” (cualidad de hacer hacia afuera). Es la creencia en las propias capacidades para hacer frente a las diversas situaciones (Ostoich, 2022:157).

De esta forma, la autoeficacia es la

capacidad que posee el sujeto para el manejo adecuado de sus capacidades. En el caso del diseñador gráfico, éste conoce muy bien sus habilidades y cualidades para el desarrollo creativo de proyectos y posee el dominio de la gestión del *Just Time*, para organizar y ejecutar sus actividades en el devenir espacio-tiempo.

Bandura citado por (Ostoich, 2022) señala que, es necesaria la conexión entre el autoconocimiento y la visión de autoeficacia personal en el sujeto, pues la mirada centrada en el pensamiento crítico y autorreferente con premisas de calidad es necesaria para poder afianzar y fomentar esta capacidad en sí mismo. Dado que el diseñador como sujeto, conoce además su responsabilidad, es capaz de ir pensando y concibiendo la idea para luego proceder a la creación, al “hacer del hecho creativo.” En consecuencia, el diseñador tiene la capacidad de vislumbrar sus oportunidades y fortalezas que permitan superar las debilidades y amenazas propias y del entorno, que se sustentan en la capacidad de auto-regulación, auto-organización y auto-reflexión para el buen desempeño, a través de la motivación, persistencia, esfuerzo y resiliencia frente a las adversidades.

No obstante, es importante visualizar las características propias de la teoría de autoeficacia desde el diseñador gráfico. Entre ellas están: **el dinamismo**, evidente ante la fluctuación y necesidades no lineales de clientes y usuarios en los distintos campos del diseño gráfico; **lo multidimensional**, observable en la conexión o **feeling** entre el diseñador como actor estratégico y la temática del proyecto a realizar dentro de la comunicación visual; **lo específico**, en relación al desempeño, no solo desde cómo fluyen las cosas sino, al valor agregado del diseñador en cada proyecto, su correspondencia con el mismo y sobre todo, su satisfacción con lo diseñado y finalmente; **lo permeable**, donde cualquier cambio puede incidir en la autoeficacia de forma positiva o negativa ya que, se alinean a factores personales, conductuales y ambientales que terminan estableciendo una interrelación e interdependencia entre el accionar y los campos del diseño en cuestión.

#### 4-. Mito o realidad: La musa como inspiración en el imaginario del diseñador gráfico

En el ámbito artístico, se suele realizar la analogía entre las musas de la mitología griega con respecto al poder que estas poseían para inspirar a poetas, artistas, cantantes y bailarines. Cuentan que la versión más aceptada con respecto a su origen es la de Hesíodo (SIGLO VII A.C), que atribuyó la concepción de las nueve diosas a la titania Mnemosine, la Memoria y a Zeus.

Cualquiera sea la leyenda del nacimiento de las Musas, ellas constituyen una de las más admirables concepciones que la imaginación humana logró inventar para representar en forma concreta, los poderes creadores de la mente ... Se cuenta que las Musas pasaban también gran parte del tiempo en el Olimpo, morada de los dioses, alegrando con sus cantos y danzas los banquetes de los inmortales ... se juntaban entonces a los coros humanos, haciéndolos más bellos y melodiosos. Pero, el lugar habitual de residencia de las Musas es el monte Parnaso, cercano a Delfos; la morada de Apolo (Civita, 1974:370).

Para Homero (SIGLO IX A.C.) las invoca para que lo ayuden a crear sus poemas, la *Iliada* y la *Odisea*. Se dirige a todas en conjunto como si fuesen una sola, en oposición a Hesíodo que las individualiza en nueve personajes.

(Civita, 1974) en su texto sobre mitología, menciona a Píndaro (548-446? A.C.), quien señalaba a modo personal, que para él la Musa tiene el mismo significado que el arte; mientras Safo (SIGLO VI A.C.), concibe a la Musa como inspiradora del poeta, capaz de convertirlo en inmortal y alejarlo de los apetitos puramente materiales, considerándola la fuente del orden, de todo lo fino y de todo lo culto. Platón por su parte, (427-347 A.C.) concuerda con Hesíodo en cuanto el poeta es movido por una energía interior que solo puede tener un origen divino: La Musa.

Por otra parte, el concepto de imaginario fue adjudicado al griego Cornelius Castoriadis, quien sostiene que, todo producto es creación incesante y determinada por formas, figuras o imágenes que corresponden a un valoración histórica y social (Riffo, 2016), recordando que el diseñador gráfico posee un rol social y comunica hacia su entorno; en consecuencia, su creación contiene un significado e incidencia en un imaginario social determinado.

Bajo esta premisa, **suele asociarse al imaginario del diseñador con la Musa; por su capacidad creativa de productos gráficos, que no poseen valor meramente estético; por el contrario, el diseñador debe ajustar su imaginario hacia las necesidades exigidas por el cliente o usuario, hacia un producto o servicio que sucumbe a la sombra de la Musa como pretexto, para postergar la realización de actividades conducentes al inicio o fin de un proyecto determinado; dentro del cual, el diseñador conoce sus capacidades y es autoconsciente de su responsabilidad en el cumplimiento de la entrega del mismo.**

Si bien, la Musa abarca la parte artística para evocar el impulso creativo con fines estéticos, en el campo del diseño: es un mito; debido a que, el diseño no es solo artístico, posee una connotación estética-funcional con un fin determinado, donde las emociones y sensaciones no son transmitidas con ese producto gráfico totalmente; incluso, se piensa en el otro, en el usuario. Por lo tanto, cuando se habla de inspiración basada en la Musa es un mito en este campo, pues no se abarca la posibilidad meramente artística, ya que, visto desde el Arte y de algunos artistas, es una realidad directamente proporcional a lo creado, la obra posee una connotación de sentimientos y experiencias que solo el artista recrea en el momento adecuado sin tapujos, sin presión de tiempo ni ajuste, en un espacio determinado. La obra de arte es producto de la inspiración y esta deviene de acuerdo a la personalidad de cada artista cuyo fin último, es establecer una conexión emocional con quien la crea.

Finalmente, es importante mencionar que, el diseñador puede jugar con su imaginario, es el bufón de su espacio – tiempo, un ser

procrasticaz que conecta la inspiración con la mitología como forma de procrastinar, a sabiendas de que puede resolverlo cuando el mismo así lo desee.

## 5. REFLEXIONES FINALES

El diseño gráfico es una disciplina conducente a la multidisciplinareidad. Se vuelve multidisciplinar “en el momento en que se promueve la colaboración, esto significa también una apertura a otras disciplinas distintas al diseño” (López-León, 2020: 82). Esta visión, abre la posibilidad del ejercicio del diseño en una hipermodernidad que fortalece ser procrasticaz, pues el autoconocimiento es necesario para poder ejercer la práctica del diseño desde lo glocal, sin límites territoriales y donde el diseñador *freelance*, se adentra en una dinámica diferente por factor tiempo, espacio y competencia.

El diseñador como sujeto cognoscente puede atreverse a manejarse en la línea del tiempo y fijar prioridades en sus actividades de acuerdo a la habilidad que posea para las mismas, pues el diseño es multimetodico y no siempre se posee la misma fórmula para la acción, pero sí para el manejo de herramientas que garantizarán de forma acertada y efectiva la resolución del problema al proyecto planteado; en el cual, la Musa se convierte en un mito para alegar que su realidad es distinta a la de muchos, por la sencilla razón de que posee la capacidad y pensamiento crítico para la resolución de forma autoeficiente. Por lo tanto, el diseñador como ser procrasticaz ante un entorno dinámico, de sinergia positiva y proactividad, trasciende como sujeto en sus distintos campos de acción, desde lo interdisciplinar como sujeto hasta lo transdisciplinar de la disciplina del diseño gráfico, donde la autoeficacia se hace presente como parte de la interrelación entre lo personal, conductual y ambiental del accionar de su profesión y sus campos.

## 6. REFERENCIAS

- Canal Redredveo (18 de febrero del 2021). Disertación Doctoral Grettel Ostoich Dávila [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=mfGz-cBMWm8>
- Civita, V. (1974). *Mitología*. Abril Cultural.
- Díaz-Morales, J. (2019). Procrastinación: Una Revisión de su Medida y sus Correlatos. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 2(51),43-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459661106005>
- Grisolía, C. (2014). *La Ciudad visual revisitada: una taxonomía del diseño gráfico urbano. Caso de estudio: Barcelona, España*. [Tesis Doctoral, Universidad Pompeu Fabra Cataluña] <http://www.tdx.cat/handle/10803/279393>
- Ikigai: Descubre tu propósito de vida. [https://drive.google.com/file/d/1QnI7Bacjg0lom3gMa89bNfzU\\_9h1CldU/view](https://drive.google.com/file/d/1QnI7Bacjg0lom3gMa89bNfzU_9h1CldU/view)
- López-León, R. (2020). Diseño líquido: los procesos creativos en tiempos de cambio. *Dixit*, (33), 74-88. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S0797-36912020000200074&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S0797-36912020000200074&script=sci_abstract&tlng=en)
- Ostoich, G. (2019). Manejo del tiempo por el procrastinador en las organizaciones públicas occidentales posmodernas: Caso de estudio: Inspectoría de Trabajo del estado Mérida.

*Revista Sapienza Organizacional*, 6 (11), 166 - 199.

- Ostoich, G (2022). *El ser humano hipermoderno entre la dimensión espacio-tiempo y la felicidad: Una Vía a la procrastinación como cultura de aprendizaje* [Tesis de Doctorado, Universidad de Los Andes] <https://www.slideshare.net/GrettelOstoich1/tesis-doctoral-grettel-ostoichel-ser-humano-entre-la-dimension-del-espaciotiempo-y-la-felicidad-una-via-hacia-la-procrastinacionpdf>
- Perry, J (2012). *La procrastinación eficiente*. Ediciones Urano, S.A. <https://drive.google.com/file/d/136YIVz9UF4NR5FR6fi73brghf08WUAFP/view>
- Riffo, I. (2016). Una reflexión para la comprensión de los imaginarios sociales. *Comunicación*, 7(1), 63-76. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682016000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682016000100006&lng=es&tlng=es)
- Real Academia Española (2022). Procrastinar. <https://dle.rae.es/procrastinar>
- Sajjad, M. Irfan, M., Oranzab, Humayon, A., Khan, R. (2019). Felicidad y globalización: un estudio en perspectiva global sobre el emprendimiento. *Religación. Revista De Ciencias Sociales y Humanidades*. 4 (20), 36-42.
- Suescun, I (2022). Calidad en el proceso creativo del Diseño Gráfico: visión epistémica desde la academia. *Revista Tecnología & Diseño*, 17(2022). <https://revistatd.azc.uam.mx/index.php/rtd/article/view/138/235>
- Valdés de León, G. (2010). *Tierra de nadie: Una molesta introducción al estudio del diseño*. Facultad de Diseño y Comunicación. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. [www.palermo.edu](http://www.palermo.edu).

---

# LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE FELIEMPREDIMIENTO

---

## **GONZÁLEZ DURÁN, Egberto José**

Licenciado en Administración, egresado de la Universidad de Los Andes - Venezuela. Especialista en Derecho Administrativo egresado de la Universidad de Los Andes - Venezuela. Ejerciendo actualmente actividades como personal administrativo de la Universidad de Los Andes – Venezuela, en la Dirección General de Cultura en el área de planificación, control y evaluación de actividades culturales y de extensión cultural, doctorando en Ciencias Organizacionales. GILOG – FACES – ULA – Venezuela.  
**e-mail:** [egbertojose@gmail.com](mailto:egbertojose@gmail.com).  
**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-7957-4677>

**Recibido:** 10-03-2023  
**Revisado:** 07-04-2023  
**Aceptado:** 05-06-2023

## RESUMEN

El presente trabajo pretende, a partir de una investigación documental - bibliográfica, indagar en la relación: cultura organizacional y feliemprendimiento; análisis donde estarán involucrados los términos: cultura, organización, cultura organizacional, feliemprendimiento, felicidad y emprendimiento, cuyos vínculos permitirán, en medio de la diversidad de interpretaciones, iniciar, desde la cultura una lectura cierta sobre las relaciones entre la realidad social, como constructo en permanente transformación, con la realidad organizacional, producto, ambas, de la trascendencia del hombre, donde la cultura organizacional, como forma de vida, de identidad, traducida en fortaleza y adaptación a la incertidumbre, da permanentemente una nueva cosmovisión en cuanto al orden y determinación, donde la felicidad se visualiza amarrada a la gestión de las personas, al salario emocional, al reconocimiento a la participación en innovación en liderazgo natural, donde el emprendimiento hace efectiva la acción a favor, la del ser que se es, el que lo hace y el que lo quiere hacer.

**Palabras clave:** cultura, organización, cultura organizacional, feliemprendimiento, felicidad, emprendimiento.

## **THE ORGANIZATIONAL CULTURE INTIMES OF HAPPY FELIEMPRENDIMIENTO**

### **ABSTRACT**

*The present work intends, from a documentary - bibliographical investigation, to investigate the relationship: organizational culture and feliemprendimiento; analysis where the terms will be involved: culture, organization, organizational culture, feliemprendimiento, happiness and entrepreneurship will participate, whose links will allow, in the midst of the diversity of interpretations, to initiate, from culture, a certain reading on the relationships between social reality, as a construct in permanent transformation, with the organizational reality, product, both, of the transcendence of man, where the organizational culture, as a way of life, of identity, translated into strength and adaptation to uncertainty, permanently gives a new worldview in terms of order and determination, where happiness is visualized tied to the management of people, to the emotional salary, to the recognition of participation in innovation in natural leadership, where entrepreneurship makes effective the action in favor of the being that is, the one who does and who wants to do it.*

**Keywords:** culture, organization, organizational culture, feliemprendimiento, happiness, entrepreneurship.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende, a partir de una investigación documental - bibliográfica, indagar sobre la relación entre cultura organizacional y el feliemprendimiento como herramienta para el nuevo modelo de gestión organizacional; en este análisis se considerarán los términos: cultura, organización, cultura organizacional, feliemprendimiento, felicidad y emprendimiento, cuyos vínculos permiten en medio de la diversidad de interpretaciones, iniciar desde la cultura una lectura cierta sobre las relaciones entre la realidad social, como constructo en permanente transformación, con la realidad organizacional, producto ambas, de la trascendencia del hombre, donde las creencias, los valores, las conductas y comportamientos de los individuos miembros de una sociedad inciden en el actuar organizacional, donde, desde un punto de vista axiológico, el estudio de los valores, de lo deseable en la organización, tal como lo expusiera Hofstede, (1980) citado por (Castillo, 2015:35) la cultura es, “para la colectividad humana lo que la personalidad es al individuo”, sin ella, el valor, significado y existencia que posee la organización, aun teniendo estructuras densas o no, con mayor o menor complejidad, no podrían darse.

De hecho, la cultura organizacional, como forma de vida, da identidad, buscando fortaleza y adaptación a la incertidumbre, da permanentemente una nueva cosmovisión en cuanto al orden y determinación por los retos individuales, grupales y empresariales que están surgiendo en el diario devenir competitivo de la organización; cultura organizacional que en tiempos de posmodernidad se soporta en su razón en el feliemprendimiento como nuevo aliado en acción positiva, que de la mano con la identidad y su significancia, contribuyen a crear y consolidar el nuevo modelo de organización, donde la felicidad, tal como lo expresa Tel Ben-Shahar, (2008), no es sonreír todo el rato o que no haya ninguna tensión, sino que es, aprender a lidiar con las dificultades de nuestra vida; felicidad amarrada a la gestión de las personas, es la meta, en liderazgos naturales, donde el emprendimiento hara efectiva la acción a favor, la del ser que se es, el que lo hace y el que lo quiere hacer, y que trae consigo ambientes de trabajo adecuados, cambios conductuales, aprendizaje en equipo, una gestión desde el ser,

con criterios participativos, un nuevo pensar y un nuevo actuar con calidad de vida, una nueva intelección multicultural con conciencia propia, ajustada a la hipermodernidad, con proyectos empresariales sostenibles, proactivos, verosímiles y fructíferos con un enfoque social auténtico en la que los individuos explayen toda su creatividad (Ostoich, 2020: 236).

## 2. DE LA CULTURA, LA ORGANIZACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### 2.1 La cultura

La importancia de la cultura radica en el hecho de que proporciona el conocimiento y las técnicas que le permiten sobrevivir a la humanidad, tanto física como socialmente, así como dominar y controlar, hasta donde ello es posible, el mundo que le rodea. (Chinoy, 1978: 36-37), citado por (Semerena P., 1998: 11), palabras que permiten presentarla como realidad social, como constructo en permanente transformación, en conocimientos como en comportamientos, que se va adecuando a los cambios que el medio y los nuevos tiempos van presentando. Por otro lado, no existe consenso sobre un único concepto, son muchos los autores y sus interpretaciones, para uno, es la parte humana a medida del medio ambiente, para otro, son ideas, tradiciones y valores como núcleo esencial; para terceros, son herramientas, implementos, utensilios, vestimenta, ornamentos, costumbres, instrucciones, creencias, rituales, lenguajes. Es un rasgo de personalidad; son prácticas adoptadas por los ciudadanos en cada aspecto de la vida. (Herskovitz, 1948), (Kluckhohn, 1951), (White, 1959), (Bauman, 2002) y (Russell et al., 2010), citados por (Castillo P., 2015:33). Es producto del hombre, de su trascendencia, de su esencia y existencia, es todo lo aprendido y compartido de generación en generación, cuyo valor radica en la manera como el hombre percibe al mundo, y busca adaptarse a las circunstancias (Gibson, 1996:37), citado por (Font Playán y Córdova Villegas, 2000), en definitiva, la cultura es el rostro identificador del individuo, es una permanente emancipación del ser humano, es “una comunidad de ideas y principios” (Bauman, 2017: 12), es el lenguaje que une a los pueblos, a las sociedades y sus miembros.

## 2.2 La organización

Poder evaluar la cultura dentro de las organizaciones, conduce a un breve repaso sobre el valor y significado de las mismas, ya que aun pudiendo éstas tener estructuras con mayor o menor complejidad, con niveles altos o bajos de competitividad, ambientes de trabajo tolerantes o no a la incertidumbre, líneas de mando que pudieran tener orientaciones de control, de competitividad interna, de apoyo al líder natural, en fin, este análisis va más por lo conceptual, que por lo filosófico. Por consiguiente, y tal como sucede con el término cultura, no existe consenso sobre el término organización, por lo que se tratará de ser lo más amplio posible en la presentación de definiciones que se aproximen a la idea de investigación. Según el Diccionario Epistemológico General de la Lengua Castellana (Corripio, 1973:334), citado por (López G., 2004: 15), el término organización se deriva de “organon”: órgano o instrumento, herramienta. Desde la mirada de la teoría administrativa, organización, se puede leer, como una estructura de roles a ser cumplidos (Koontz, 2000: 67), como también se le puede dar trato multidisciplinario, transdisciplinario o interdisciplinario ya que participan en su accionar, la antropología, la sociología, la psicología, las ciencias políticas y la economía, sirviendo de apoyo al estudio y conceptualización de la organización en atención a cada particularidad. Aceptaciones que derivan, tal como lo expresan Cruz S. y Peña., (2018: 11) en organizaciones como estructuras de funcionamiento administrativo, como son las organizaciones de tipo matricial, vertical, lineal, geográfica, o, como lo sugieren (Chester y Barnard, 1960) y (Herbert Simón, 1988), citados por (Cruz S. y Peña., 2018: 12), en organizaciones como la Iglesia, el gobierno, la universidad o un partido político. Por añadidura, se podría decir que la organización, en medio de diversas interpretaciones, se pudiera conceptualizar en dos acepciones: la de la organización relacionada al tema empresarial, comercial, la de los fines de lucro, y la del conglomerado de personas que se reúnen con un mismo fin, que no se dedican al ámbito comercial, las que aun administrando recursos, son sin fines de lucro. Ambas, en búsqueda permanente de eficacia, del logro de las metas u objetivos propuestos. Tal como lo expresa Chacón, (2006), las organizaciones son entidades sociales creadas

por los hombres –ya sea como consecuencia de su naturaleza social o efecto de su esfuerzo organizador– para la consecución de objetivos particulares y/o comunes, en donde los recursos disponibles se sistematizan de forma consciente; lo que resulta en condición sine qua non de su razón de vida.

## 2.3 Cultura organizacional

Entender a la cultura organizacional como derivada de la cultura social, es ir a la sociedad, la cual “incluye toda clase de relaciones directas e indirectas, conscientes o inconscientes, de colaboración o antagonismo. [Donde] Ella construye todo el tejido de relaciones humanas;” (Chinoy, 1978: 45), citado por (Semerena P., 1998: 19), sociedad que nos lleva a presentar a la cultura organizacional como forma de vida, como valor en identidad de la organización, cimentada en principios y valores, así como en creencias, tradiciones, comportamientos, interacciones y conductas. Cultura que se reflejará en las formas productivas de la empresa, a través del reconocimiento del otro, de la diversidad, de la comunicación fluida, de la práctica operativa, cuyo reto permanente, no sólo será su adaptación a los cambios y a un entorno competitivo, sino que también irá en pro de la consolidación de una única cultura sin subculturas como referente de la organización, comportamientos unánimes entre los miembros, que premie el desempeño por encima de los resultados, ya que de no estar consolidado el discurso, el sentir y el accionar de la organización en base a una cultura organizacional sólida, su comportamiento en rendimiento y competitividad no sería el aspirado.

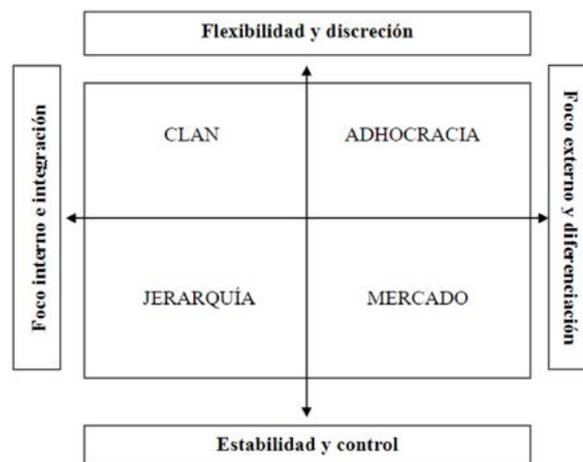
Adicional, la cultura organizacional, como conciencia colectiva de significados compartidos que identifica y diferencia a los miembros de una organización con otra, estandarizando conductas (Méndez, 2006) citado por (Vesga, R, et al., 2020), se enfrenta a un mundo sin barrera, a la soberanía líquida y, como lo expresa Schein (2004: 18) citado por (Vesga, R, et al., 2020: 40), tanto organizaciones como grupos, sin importar su tamaño, deben lidiar con dos retos primordiales: “(1) supervivencia, crecimiento y adaptación a su entorno; y (2) integración interna que le permita funcionar diariamente y la habilidad para adaptarse y aprender”

Ésta, debe transformarse permanentemente buscando no perder su esencia, su sustancia. Cultura organizacional de la complejidad en comportamientos y conductas, la de la dualidad orden – desorden, la dialógica, la del productor que produce, la recursiva, y la del todo que potencialmente está en las partes, la hologramática, (Borjas y Monasterio, 1012), donde las decisiones y los liderazgos no sólo deben salir de un jefe feliz, sino de trabajadores felices, lo que obliga reflexionar sobre las capacidades de pensar, evaluar, [aprender y desaprender], entender y actuar, [en una] nueva cosmovisión, [en cuanto al] orden, [el] determinismo, [la] estabilidad, causalidad y previsibilidad. (Borjas y Monasterio, 1012: 55), capacidades todas que se deben sopesar en la organización.

Como segunda lectura sobre la cultura organizacional, se hará mención a Cameron y Quinn, (2006) citados por (Vesga, R, et al., 2020: 44 y 45), a través del “Modelo de valores en competitividad” propuesto por estos autores, modelo que busca determinar el tipo de cultura dominante en la organización, la cual gira en torno a (1) la cultura del Clan –

la de la cohesión, la de la moral, lealtad y tradición-, (2) la Adhocrática –la dinámica, la de las oportunidades, la cambiante y altamente flexible e innovadora-, (3) la Jerárquica –la rígida en políticas y reglas verticales, la de la cadena de mando y la formalización de los procesos-, y (4) la de Mercado –orientada a los resultados, a la productividad y competitividad con líderes exigentes-, clasificación que lleva a considerar unos parámetros, que en atención a las características de la organización develarían un posible estatus en valores y competencia. Cómo se podrá apreciar en el siguiente Cuadro N° 1, se visualizará una tabla con cuatro celdas en cuyo interior están ubicados los tipos de cultura que se mencionaron anteriormente, clasificación que se evaluará sobre la base de la (a) Flexibilidad y discreción, y la (b) Estabilidad y control, ambos parámetros a partir de la (c) Integración interna y a la (d) Diferenciación externa. De cuyos cruces horizontales y verticales, se podrá, a partir de su aplicación en cada organización por medio del método cualitativo descriptivo a través de cuestionarios y entrevistas, conocer la cultura organizacional predominante.

**Cuadro N° 1. Modelos de valores en competencia**



**Fuente:** Cultura organizacional y cambio, por Vesga, R, et al., (2020)

Ahora bien, habiéndose mencionado previamente a la cultura, la organización y la cultura organizacional, considero importante, en tiempos de posmodernidad, hacer un ejercicio comparativo, que facilitará la intelección de la

cultura organizacional en cuanto a su valor, desde una mirada externa a la organización, su desempeño ante la competitividad, su fuerza en desarrollo y crecimiento, su identidad, así como desde lo interno, el arraigo y la identidad

del individuo para con su organización, considerando a los líderes naturales y, a la eficiencia y eficacia. Apreciaciones validas en momentos donde las Organizaciones pueden compararse con Sociedades, en cuyo interior existen Comunidades (grupos de trabajo/ departamentos/talleres, etc.) con sus propias culturas, lenguajes y armonías; comunidades que se ajustan al estado de derecho (constitución, característica y estrategias de cada una de ellas), donde lo consuetudinario y sus particularidades, dan libertad a innovar y participar en medio de los cambios ideológicos, políticos, económicos y sociales, existentes. Sociedades locales que deben adecuarse a su lengua y sus lenguajes a la nueva sociedad global, reto permanente, en el que el Feliemprendimiento debe estar presente; sin el empuje y la voluntad del emprendedor y la felicidad como oxígeno vital, todo lo que se pudiera iniciar, resultaría infructuoso en momentos donde lo efímero, lo individual, el ahora y el presente son obstáculos que permanentemente se deberán confrontar. Pensar a las organizaciones como sociedades, en medio de la globalización, del mundo sin barrera, obliga asumir que las mismas están sujetas a las influencias culturales y sociales de este nuevo mundo desarraigado, donde las sociedades –organizaciones- locales,

las de cada ámbito geográfico, pasan a ser comunidades con sus propias identidades dentro de la gran sociedad global multicultural, donde la pretensión de una única cultura organizacional global en organizaciones con áreas comunes sólo permitirá evaluar la competitividad a la que se enfrentan. Metáfora que permite ver el cómo desde el individuo hacia el mundo globalizado, la espiral de vida organizacional seguirá girando, lo que redundará en cambios permanentes por sobrevivencia y adecuación, donde, reitero, el Feliemprendimiento debe estar presente en la evolución global de la organización, de su cultura, de su éxito, de su crecimiento, permanencia y superación.

Por otro lado, importante por demás, hacer mención a la Etnopsicología como propuesta para el estudio cognoscitivo de los miembros de la organización, que permite estudiar las diferentes actitudes del comportamiento humano, (Semerena P., 1998: 73); comportamientos y conductas que no se pueden desvincular de la cultura organizacional, por lo que en el siguiente Cuadro N° 2 se señalarán las contribuciones de esta rama de la psicología a favor de la cultura organizacional y su significado dentro de la organización.

**Cuadro N° 2. Aportaciones de la Etnopsicología**

Cultura Organizacional	Etnopsicología
Unidad del concepto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones.</li> <li>• Ayuda a predecir las conductas.</li> <li>• Constituye un sustituto de la experiencia.</li> <li>• Facilita los cambios.</li> </ul>
Manejo y definición del concepto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de diferencias grupales o individuales originadas por las distintas variables, así como por la percepción de sí mismos.</li> <li>• Tales diferencias propician subculturas dentro de la organización. (Regionales, ocupacionales, organizacionales).</li> <li>• El concepto está construido por afirmaciones verbales y entidades estructurales.</li> <li>• Los individuos instrumentan sus decisiones a través de premisas histórico-socioculturales. (PHSC) que determinan su pensamiento y su conducta.</li> <li>• Las diferentes PHSC de los miembros de una organización, reflejan aspectos básicos de la cultura que los origina.</li> </ul>
Definición de la filosofía organizacional. (Aspecto simbólico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El aspecto simbólico PHSC determina el comportamiento.</li> <li>• Definición de los valores organizacionales a través de la medición de las PHSC que prevalecen.</li> <li>• Determinación de estilos de confrontación a través de la medición de las PHSC.</li> <li>• Congruencias entre los valores organizacionales y los valores culturales.</li> <li>• Considerar la importancia de la relación existente entre cultura y personalidad para comprender el comportamiento en el trabajo.</li> </ul>

**Fuente:** La Etnopsicología y la cultura organizacional.

### 3. SOBRE EL FELIEMPREDIMIENTO, LA FELICIDAD Y EL EMPREDIMIENTO

#### 3. 1. Feliemprendimiento

Escribir sobre el Feliemprendimiento (Ostoich, 2020:235), conlleva a considerar a la Felicidad (Maestro, 2020), neologismos ambos, que se relacionan con la Felicidad, el primero nace de los lexemas de Felicidad y Emprendimiento, y el segundo de los lexemas de Felicidad y Eficacia, ambos se complementan, uno va por el camino de los resultados empresariales: Objetivos + Talento + Involucración, y el otro, el Feliemprendimiento, que es tema de estudio, y que se cimienta en la ejecución de las tareas, en la acción, en la construcción identitaria, donde el trabajador y la empresa, el Amor + Objetivos + Compromiso, marcan el rumbo a la cultura organizacional que se debe implementar como identidad de la organización, hologramática, dialógica y experiencial.

El Feliemprendimiento surge como apoyo en el impulso a la acción positiva de crear, de nuevas ideas, de solución a la crisis de identidad y de cultura organizacional, ser emprendedor implica, hacerlo desde la pasión, el compromiso, y la perseverancia, [lo que] permitirá el desarrollo de todo el potencial del emprendedor y el ejercicio de su proyecto de vida con el firme empoderamiento de sus experiencias y decisiones (Ostoich, 2020: 235). El cual, deberá considerar a la vorágine globalizadora, la que ha obligado a reconsiderar, deconstruir y desaprenderse de la gestión organizacional tradicional, para poder enfrentarla, reconstruyendo y reaprendiendo en tiempos de modernidad líquida (Bauman, 2017: 7), donde la razón sustituida por el deseo, ha dado paso a la seducción por la persuasión, a lo superficial por lo profundo, a lo efímero por lo permanente, a la dialéctica de la multiplicidad de verdades individuales, a una sociedad flexible a cambio de la normalizada, la disciplinada, en la cual, el estado fue sustituido por el mercado y, el hombre prometeico por el hombre dionisíaco, (Álvarez Terán, 2017).

#### 3.2 Felicidad

Poder profundizar en el Feliemprendimiento, se debe ir a la Felicidad en primera instancia. Se puede aprender a ser feliz emprendiendo,

convirtiéndose así el Feliemprendimiento en su identidad y de esa forma transmitirlo a todos los integrantes de la organización para conseguir los resultados esperados de una manera efectiva (Ostoich, 2020: 235). Aristóteles le llamó *eudaimonía*, cuya etimología se compone de las palabras "eu" ("bueno") y "daimōn" ("espíritu"), término al que se le dieron dotes de virtud, rectitud, verdad y justicia. Puede llamarse feliz al que gracias a la razón, ni desea, ni teme. (...) que ésta contento con las circunstancias presentes, donde la felicidad verdadera, es aquella que usa los dones de la vida sin ser esclavos de ellos. Para el autor, (Tel Ben-Shahar, 2008), no es sonreír todo el rato o que no haya ninguna tensión. Es aprender a lidiar con las dificultades de nuestra vida. Dialéctica de la Felicidad que no debe ser mal entendida, no es la que permite al más apto ascender y lograr una felicidad deseada por el otro, pero que ninguno logrará conseguir plenamente, salvo el pago por la superioridad, la despersonalizada, la hueca, la emoción por tenerlo todo con la única satisfacción de disfrutarlo en el momento, para ir por más, sin límites, esa no es la verdadera felicidad, es la de la falsa imagen. La Felicidad con el pasar de los siglos ha sufrido muchos cambios, en un tiempo, estar vivo y no ser esclavo, era un logro, era felicidad, en otro, el poder descansar en medio de largas jornadas y recibir el salario que le correspondía, era reconocimiento, reconocimiento que se podía traducir en satisfacción, en felicidad, pero para otros, simplemente era demostrar poder y riquezas, como lo contrario en otras personas, ser humildes y tener una familia, vivir en caos pero teniendo fortaleza para no caer, las lecturas serán variadas y seguirán en estos tiempos presentes, aun cuando se mantienen las más arraigadas en la sociedad, las que surgen de la opresión y el maltrato al otro, y las que surgen a favor del ser humano. Margot, (2007:55) expuso que "Ser feliz supone que el hombre sea capaz de lograr un equilibrio que supere sus contradicciones y sus conflictos, donde la felicidad es el resultado de una conquista, primero sobre él mismo y luego sobre un mundo." Definición que permite comprenderla como una plenitud en medio de la adversidad. Continuando en la búsqueda para poder ir a su intelección, la felicidad según RAE, es "placer, satisfacción, contento grande." De las anteriores acepciones se tomarán prestadas palabras puntuales y se agregarán otras: equilibrio,

plenitud, contradicciones, conflictos, el sí mismo, satisfacción, alegría, consciencia, paz interior, todas vitales y necesarias y, entendiendo que la moneda tiene dos caras, se debe aprender a captar que la felicidad es equilibrio entre dos realidades, equilibrio que lo dará la capacidad de cada ser.

Russell, (2019), escribiendo sobre la felicidad en el trabajo, habló de dos realidades, la felicidad por hacer el trabajo o la desdicha por trabajar, cómo darle una lectura satisfactoria a las tareas, cómo evitar hacer aburrido el trabajo y que no sea matar tiempo, la lectura sobre felicidad que muchos le dan al beneficio económico por el trabajo, el estatus, el ascenso, el saberse el mejor, sólo son maneras de aumentar el ego, reforzando la individualidad y ésta no es la mejor aliada de la organización. Lo anterior sólo se podrá revertir con un ambiente adecuado en cada espacio de la organización, con respeto, reconocimiento del esfuerzo y de los resultados, corrigiendo errores permanentemente, con iniciativas que permitan proactividad y ética, que apoyen la unión de los trabajadores sin fomentar el individualismo. La Felicidad en el trabajo es un constructo en medio de las dinámicas propias de cada empresa y del mundo que le rodea. ¿Gestión de las personas o gestión de la organización?, ¿cuál debería ser la meta para lograr una organización feliz, emprendedora?, y la respuesta la dará la capacidad de liderazgo y de reconocimiento hacia el otro, que aun sin ser el líder, tenga las actitudes para lograr formar equipos emprendedores en medio de adversidades, todo a favor de los trabajadores, de su felicidad, de su paz interior, de su serenidad y consciencia, donde la gestión sea de las personas, con una mirada crítica y constructiva en pro de los objetivos propuestos por la organización, con lecturas ciertas de las realidades en cada espacio, departamento, área de trabajo, que permita que la organización sea viva y no autómatas, en el que esté presente la lectura de

la cultura organizacional y la percepción que los miembros de la organización tengan de ella. La felicidad laboral es satisfacción, equilibrio entre lo diverso, es promoción de la innovación y de las iniciativas, es solución en equipo.

### 3.3. Emprendimiento

El Feliemprendimiento no es sólo Felicidad, es leerlo también desde el Emprendimiento -término que proviene del francés “entrepreneur”, y procede del vocablo latino “prenderé” que significa “acometer” e “intentar”-, de donde se deriva el término Emprender, el que emprende desde el ser que se es, que se quiere hacer y que se hace, el que lleva consigo ambientes de trabajo inspiradores, que propone cambios conductuales, aprendizaje en equipo, que busca una nueva cultura en gestión, emprendimiento a favor de la rehumanización y/o humanización de los espacios de trabajo, con criterios participativos, un nuevo pensar y un nuevo actuar, nuevas propuestas, nuevas ideas, agregando calidad de vida, el de la nueva era organizacional como nueva intelección, la metacognición, aspirando llegar a la cultura organizacional con conciencia propia, ajustada a la hipermodernidad, con proyectos empresariales sostenibles, proactivos, verosímiles y fructíferos con un enfoque social auténtico en la que los individuos explayan toda su creatividad (Ostoich, 2020: 236). Emprendimiento significa, creación, capacidad de identificar oportunidades y asumir riesgos, de poder romper equilibrios innovando, resolviendo problemas específicos en situaciones complejas, en definitiva, emprendimiento es cambio, es abrir nuevos mercados, clientes y empleos. (Low y MacMillan, 1998), (Rumball, 1989), (Shumpeter, 1934), (Harper, 1996: 3), (Morrison, et al., 1999), citados por (Castillo, 2015: 22), el Emprendedor, es el que empuja para lograr las metas, el que, en medio de crisis, de incertidumbres, es resiliente con certeza y con convicción a favor.

## 4. REFLEXIONES FINALES

La cultura organizacional es un reducto de multiculturalidad, la incidencia que ha tenido la cultural social sobre ella, da una lectura posible sobre su contenido. Ésta estará definida por conductas y comportamientos que han llevado a la reflexión sobre la identidad de sus miembros, sus particularidades en costumbres, ideas, tradiciones, ética, comportamientos, religiones,

enseñanzas, lenguajes, sus cosmovisiones, donde Camerón y Quinn, (2006) citados por (Vesga, R, et al., 2020: 44 y 45) contribuyen con el “Modelo de valores en competencia,” a reconocer la cultura de mayor dominio, dentro de la cuales la cultura Adhocrática es la idónea, ya que representa a la organización emprendedora, al modelo posible a implementar por concebirla dinámica, cambiante, altamente flexible, innovadora, de avanzada; cultura ésta idónea para el nuevo modelo de gestión empresarial que propone el Feliemprendimiento. Por otro lado, la Etnopsicología como estudio cognoscitivo facilita evaluar las actitudes del individuo en comportamiento y conducta, arroja de acuerdo a (Semerena, 1998), una lectura enriquecedora sobre la comprensión del funcionamiento de la organización, contribuyendo en la predicción de las conductas, así como en la determinación de las diferencias grupales e individuales originadas por las distintas variables, como por la percepción de sí mismos, evaluaciones necesarias para la intelección de la cultura organizacional.

En definitiva, es la felicidad como primer componente, la que aportará el equilibrio entre las contradicciones y los conflictos, el sí mismo con las satisfacciones y la alegría, da consciencia, plenitud; términos vitales, donde será el equilibrio entre dos realidades contrarias, equilibrio que lo dará la capacidad de cada ser. Se aprende a ser feliz, emprendiendo, convirtiendo al Feliemprendimiento en su identidad. En segundo elemento está el Emprendimiento, el que trae consigo el nuevo método participativo, el de la gestión de las personas, con valor agregado por nuevas acciones e ideas, y el nuevo pensar y actuar con acción positiva, el de la construcción identitaria, que contiene la pasión, el compromiso y la perseverancia. El motivador en empuje y voluntad, el cual junto a la felicidad como oxígeno vital, dan vida a las ideas, a los nuevos proyectos, así como a la reconstrucción y al reaprendizaje a partir del Feliemprendimiento como nuevo paradigma.

Sin la cultura organizacional como adhesivo social, como filosofía de vida, como marco guía en comportamientos y conductas, como factor de estabilidad a favor del sentido de pertenencia organizacional, grupal e individual, difícilmente se podrán detectar los fenómenos organizacionales, y sin su conocimiento, el Feliemprendimiento carecerá de fuerza en su existencia. Dicho de otra manera, los términos: cultura, organización, cultura organizacional, feliemprendimiento, felicidad y emprendimiento, son escalones necesarios para ir al modelo organizacional de los nuevos tiempos.

#### 4. REFERENCIAS

- ÁLVAREZ TERÁN, Claudio. (2017). Cambio de paradigma cultural. De la modernidad a la posmodernidad. Cultura posmoderna. Disponible: [Youtube] <https://www.youtube.com/watch?v=NmAbTg9V2i8> (27 de febrero de 2023)
- BAUMAN, Zygmunt. (2017). *Identidad. Conversaciones con Benedetto Vecchi*. Epublibre. Editor digital: mandius, 106 p.
- BEN-SHAHAR, Tal. (2008). La ciencia de la felicidad. Disponible: [Youtube]. <https://www.youtube.com/watch?v=0vTxfrNY8kU>
- BORJAS DE XENA, Leslie & MONASTERIO DE MÁRQUEZ Dilia. “La gerencia venezolana. Una perspectiva desde la complejidad.” En: *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle. Colombia. Número 28, N° 48, Julio-Diciembre 2012, p. 53 - 63
- BERGER, Peter & LUCKMANN, Thomas. (2001). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores S. A., (19 ed.). Paraguay, 166 p.
- CASTILLO. PALACIO. Marysol. (2015). *Emprendimiento y cultura: Una aproximación al concepto*

de disonancia cultural. Aplicación en el sector turístico de la ciudad de Medellín, Colombia. (Tesis Doctoral). Universidad de las Palmas de Gran Canarias. Facultad de Economía, Empresa y Turismo, 224 p.

CHACÓN, Galia. "La Triple Dimensión Cognoscitiva del Término 'Organización'." En: *Actualidad Contable FACES* Año 9 N° 12, Enero-Julio 2006. Mérida. Venezuela, (51 – 56)

CRUZ SOTO, Luis Antonio & JULIÁN PEÑA, Martha. "El problema de la terminología en la administración." En: *XXIII Congreso internacional de contaduría, administración e informática. Octubre 2018*. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración. Ciudad Universitaria. México, (1 – 20)

FONT PLAYÁN, Isabel & CÓRDOVA VILLEGAS, Alejandro Omar. "Algunas reflexiones en torno al fenómeno organizacional." En: *Gestión y Estrategia*. Enero-Julio 2000. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. (35 – 45)

HALLIDAY, M. A. K. (1982). *El lenguaje como semiótica social*. Fondo de Cultura Económica de Argentina, S. A. Buenos Aires. Argentina. 331 p.

KOONTZ, Harold. (2000). "Revisión de la jungla de la teoría administrativa." En: *Revista de Contaduría y Administración*. N° 199, Octubre-Diciembre, 2000. UNAM. México. (55 – 74)

LÓPEZ GALLEGU, Francisco. (2005). "Administración, organización (y empresa): un intento de acotación semántica." En: *Revista Universidad EAFIT*. Número 41. N° 37. Enero-Marzo 2005. (9 – 18)

MAESTRO, Juan Carlos. (2020). Manual de Felicidad. Disponible: [https://issuu.com/foroecofin/docs/ilovepdf\\_merged](https://issuu.com/foroecofin/docs/ilovepdf_merged)

MARGOT, Jean-Paul, (2007). "La felicidad." En: *Praxis Filosófica*, núm. 25, Julio-Diciembre, 2007, Universidad del Valle. Cali, Colombia. (55-79)

OSTOICH DAVILA, Grettel. (s/f). Feliemprendimiento: nueva identidad de las organizaciones hipermodernas. Estudios organizacionales I. Elementos disruptivos de los modelos clásicos de la administración. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Bogotá. Colombia. (234 – 259)

RUSSELL, Bertrand. (2019). La conquista de la felicidad. Biblioteca Omegalfa, 109 p.

SEMERENA P., PONCE, María Luisa. (1998). "La etnopsicología como propuesta para definir la cultura organizacional". (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/223601>

VESGA, Juan Javier. & GARCÍA-RUBIANO, Mónica. (2020). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Editorial Universidad Católica de Colombia. 186 p.

---

# PROCRATICACIA, ¿CONDUCTA POSITIVA EN LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS? UNA MIRADA AL COMPORTAMIENTO PROCRASTINADOR.

---

**RIVAS, Evelyne**

Politólogo- Abogado, Magister en Economía. ULA. Profesor Agregado de la Facultad de Medicina, en la cátedra de Sociología Médica. Pertenece al Grupo de Investigación Sociedad y Salud (GISS). Participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales. FACES-ULA.  
**e-mail:** estudiospoliticos12@gmail.com  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1706-6156?lang=en>

**Recibido:** 10-03-2023  
**Revisado:** 07-04-2023  
**Aceptado:** 05-06-2023

## RESUMEN

Se analiza la procrastinación como conducta positiva en las organizaciones complejas. Se hizo una revisión bibliográfica sobre la conducta desde la psicología positiva organizacional (POP), se realiza una evaluación teórico conceptual de la conducta, desde sus primeros estudios y postulados teóricos pasando por Descarte, la genética, el cerebro y la psicología positiva. Seguidamente, se analizan los modelos teóricos de la procrastinación, y como estos pueden estar vinculados a la conducta natural del hombre, determinando que el modelo más idóneo para el estudio de la conducta positiva y la procrastinación es el modelo cognitivo-conductual. Para finalizar, se evalúa la postergación selectiva como acto positivo en las organizaciones complejas. En conclusión, el acto de postergar selectivamente como conducta positiva incorpora en las organizaciones motivación y liderazgo, además asume la procrasticacia como un acto immanente al ser que vive una serie de emociones y actitudes a lo largo de su ciclo de vida, sin abandonar sus planes y metas a futuro. La procrasticacia contribuye a la regulación y autocontrol de la conducta, con el objeto de organizar y priorizar cada tarea y proyecto dentro de las organizaciones.

**Palabras clave:** Procrastinación, procrasticacia, conducta positiva, organizaciones complejas, psicología positiva organizacional.

### **PROCRATICACY, POSITIVE BEHAVIOR IN COMPLEX ORGANIZATIONS? A LOOK AT PROCRASTINATING BEHAVIOR.**

#### **ABSTRACT**

*Procrastination is analyzed as a positive behavior in complex organizations. A bibliographic review was carried out on behavior from positive organizational psychology (POP), a conceptual theoretical evaluation of behavior was carried out, from its first studies and theoretical postulates through Descarte, genetics, the brain and positive psychology. Next, the theoretical models of procrastination are analyzed, and how these can be linked to the natural behavior of man, determining that the most suitable model for the study of positive behavior and procrastination is the cognitive-behavioral model. Finally, selective postponement is evaluated as a positive act in complex organizations. In conclusion, the act of selectively procrastinating as a positive behavior incorporates motivation and leadership in organizations, and also assumes procrasticism as an act immanent to the being that experiences a series of emotions and attitudes throughout its life cycle, without abandoning its plans and future goals. Procrasticism contributes to the regulation and self-control of behavior, with the aim of organizing and prioritizing each task and project within organizations.*

**Keywords:** *Procrastination, procraticacy, positive behavior, complex organizations, positive organizational psychology.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La conducta humana ha sido objeto de estudio de la psicología por muchos años. Sin embargo, habían quedado relegadas como objeto de estudio las emociones, motivaciones y el sentir como patologías propias del ser (Leimon y McMahon, (2014). Por ello, las organizaciones hoy en día, asumen que uno de sus recursos más valiosos es el capital humano, siendo de suma importancia conocerlo desde lo conductual, además de considerar aspectos como: que le beneficia y como se pueden promover sus capacidades a favor de la organización.

Siendo el hombre el factor principal en la toma de decisiones basadas en las necesidades y el éxito de una organización (Drucker, 1955, citado en Meza (2017) se busca crear espacios de entendimiento de los actos postergadores conscientes como mecanismos selectivos o métodos de descarte de actividades o pendientes dentro de la organización, que puede tener en cuenta que, el postergar forma parte de la conducta natural del hombre tal y como lo expresan los modelos teóricos de la procrastinación.

En tal sentido, se pretende analizar la procrastinación desde la Psicología Positiva Organizacional (POP), como una conducta positiva del humano dentro de las organizaciones, con el fin de desmontar la creencia que el postergar actividades, es un acto irresponsable y poco racional del ser humano de las organizaciones complejas.

### 1. La conducta desde la psicología positiva organizacional

El estudio del comportamiento humano se ha relacionado con los postulados de René Descarte, uno de los filósofos con mayor influencia en el desarrollo de la psicología. A juicio de Chamizo y Rivera (2012), la relación que hace entre la mente (alma o espíritu) y el cerebro (materia física) permite entender conductas y da inicio al estudio de mecanismos biológicos que determinan nuestros comportamientos.

La conducta también se ha asociado a la genética humana, el enfoque lo desarrolló Francis Galton, utilizando métodos que

llevaban a determinar si está relacionada con la conducta del hombre, por mucho tiempo en las ciencias sociales aplicó dicho método. Sin embargo, surgió una polémica en 1969 con el artículo de Arthur Jensen, donde sugería que las diferencias en el Coeficiente intelectual (CI) medio entre negros y blancos podían ser debidas, en parte, a diferencias genéticas.

Años más tarde Moreno (1995), condujo un estudio sobre la genética de la conducta, con el objeto de evadir los problemas que marcaron las diferencias raciales, evaluando las diferencias entre individuos, no entre grupos o la sociedad, lo que dio fuerza al campo de estudio del comportamiento humano por condiciones mentales o biológicas.

Es evidente la relación entre las conductas y el cerebro, en esta unión entran en juego la psicología positiva y la neurociencia con la plasticidad cerebral, la conexión de estas ciencias no es casual, pues en el estudio de la conducta humana se involucran para comprender como el ser humano tiene la capacidad de entender su entorno y adaptarse, aprender nuevas cosas gracias a la red neuronal del cerebro. Por tal motivo, Jurado (2018), considera que el hombre gracias a las funciones y reproducción de conexiones de este órgano flexible, puede formar nuevas conexiones entre neuronas o simplemente eliminarlas.

En tal sentido, el mejorar la calidad de vida puede darse desde el enfoque de la plasticidad cerebral, la cual ayuda a las personas modificar hábitos o conocimientos predeterminados y aprender cosas nuevas. Partiendo de una capacidad propia del cerebro, el ser humano es capaz de asumir nuevos propósitos, circunstancias desde la conducta y la experiencia. Hasta hace poco se pensó que el cerebro solo producía cambios durante la infancia, fue en la década de los años 60 que se conoció la plasticidad neuronal en los adultos y su capacidad de respuesta al cambio (ADP, 2019).

En la cotidianidad, los ambientes de trabajo y en la familia se han vuelto necesarias las conductas positivas, estando comprobado científicamente que el crear experiencias positivas y orientar el comportamiento mediante estrategias apoyadas en la neurociencia y en

la psicología positiva, en la mejora la calidad de vida. En tal sentido, se pretende desde el individuo crear experiencias y organizaciones positivas con el propósito de tener un ambiente de trabajo sano, vida familiar armoniosa, vida familiar armoniosa, es decir, más feliz (LEIMON & MCMAHON, 2014).

A juicio de Luthans (2002), la psicología positiva está interesada en el estudio y aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas de los recursos humanos orientadas positivamente para mejorar el desempeño en el trabajo. En cuanto al comportamiento organizacional, el destacado autor considera que lo positivo se refiere al estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas del factor humano orientados positivamente, que pueden ser medidos, desarrollados y manejados de manera efectiva para mejorar el desempeño en el trabajo.

De acuerdo con Jurado (2018), para las organizaciones en la actualidad las herramientas de la psicología positiva y la neuroplasticidad son de gran utilidad, pues a través de estas se obtiene mayor capacidad de adaptación al cambio y un acierto positivo en la selección del personal. El comportamiento organizacional positivo incorpora muchas técnicas de ambas ciencias como lo son las actitudes, la personalidad, la motivación y el liderazgo que van a permitir la formulación de conductas positivas para el manejo de una organización que brinde bienestar y ambiente sano a sus miembros.

Hechos y conductas que motivan al cambio dentro y fuera de la organización, se han visto reflejado a lo largo de la literatura en los aportes de diversos investigadores y estudiosos de la materia. Tal es el caso, de estudios de las condiciones de aprendizaje de Cooper (1977), la afectividad en Czajka (1990), el humor en el contexto organizacional con los aportes de George y Zhou (2007), desviaciones positivas y negativas de una firma de Mazutis (2008), además de las reacciones positivas y negativas al trabajo en Lin (2009). Aportes científicos que consolidan la conducta positiva como una herramienta que promueve la mitigación de la procrastinación dentro de las organizaciones que hacen vida en la sociedad. Sin embargo, estudios recientes evidencian la costumbre de

dejar para mañana, es un acto natural del ser humano, que puede ser transformando desde la eficacia y productividad. Haciendo uso del acto procrastinador, el hombre logra las metas planteadas, estructurando sus objetivos y planificación de manera selectiva.

Para conocer más sobre este tema es necesario ahondar en la investigación desarrollada por Ostoich (2020), quién desde el constructo teórico acrónimo de las palabras procrastinación y autoeficacia, acuñó el término procrasticacia para definir e identificar a sujetos que de manera consciente y organizada dejan para mañana actividades que pueden cumplir en un plazo posterior.

A juicio de Ostoich (2020), la procrasticacia es la habilidad que tiene un individuo para autogestionar el tiempo sin perjudicar la operatividad de la organización a la que pertenece. En tal sentido, su habilidad y capacidad de administrar las tareas por rango de valor e importancia le permite el cumplimiento efectivo de lo propuesto.

Por lo tanto, la autora evalúa el acto procrastinador como conducta positiva, fundamentada en la investigación de Perry (2017), quien estudia la conducta humana desde el acto procrastinador y como este se estructura en diferentes ámbitos y momentos del ciclo de vida del hombre (Ostoich, (2020).

A juicio de Perry (2017), existe un estado del ser que va más allá de lo racional. Contrario al postulado aristotélico, el autor manifiesta que lo estratégico del acto racional del que habla Aristóteles convierte al hombre en un ser infeliz innecesariamente, aunque el resultado sea exitoso el agente racional no siente satisfacción.

Por lo tanto, la procrasticacia o postergación selectiva es una herramienta que constituye una conducta de aceptación y racionalidad del ser humano, se mide o relaciona con la conductas positivas, por considerar que el ser hipermoderno asume nuevas formas y patrones de conductas que emanan del seno social y lo llevan a reaccionar sobre su ser y tiempo, para deslastrarse de la multitarea y asumir desde la conducta positiva la procrastinación como método de descarte o priorización de actividades que le beneficien como ser racional.

El objeto de estudio sobre la conducta

humana y la procrastinación, pretende sacar de la etiqueta de defecto y descalificación que tiene la palabra en su uso cotidiano, para motivar al sujeto que lleva el acto como una filosofía de vida, procrastinando desde la eficiencia, productividad y fuerza de voluntad (Perry, (2017).

## 2. La procrastinación desde el estudio de la conducta humana

Según el estudio sobre psicología positiva de Leimon y McMahon (2014):

“el ser positivo es una conducta apropiada y constructiva con una probabilidad mucho mayor de conducir al éxito y al bienestar de la persona, y de que conviene cultivar determinadas formas de pensar y actuar con el fin de tener una vida mejor que se observan en las personas, grupos, organizaciones y sociedad en general” (p. 9).

La procrastinación no se considera como positiva en las organizaciones, Atalaya y García (2019), manifiestan que el acto procrastinador es visto como una aberración de la conducta humana eficiente. Es decir, un acto irresponsable del sujeto. Por lo tanto, existe una negación para aceptarla como algo natural del ser humano. La misma es vista como un acto que trata de controlar el tiempo del hombre, no como un mecanismo que pretende distribuir la multitarea y cumplir con las obligaciones de manera selectiva y prioritaria, construyendo así un mecanismo de regulación donde se involucra el cerebro y la conducta humana.

En los modelos teóricos de la procrastinación, se vinculan el acto de postergar como un hecho natural de la conducta del hombre, es así como la teoría psicoanalítica y la psicodinámica hacen referencia que a que este tiene su origen en la infancia; como etapa fundamental en el desarrollo de la personalidad del ser humano y su influencia de los procesos mentales inconscientes y conflictos internos en la conducta (Atalaya y García, (2019).

Para este modelo la acción de postergar deviene del ego como advertencia por ser una amenaza, tal y como lo manifestó el padre del psicoanálisis Sigmund Freud, el adulto muestra

una conducta producto de la representación del modelo de crianza que influyó directamente en su desarrollo. Para Atalaya y García (2019), existen factores externos como la influencia de los padres y lo que estos desean que hagan sus descendientes, lo que abrumba al niño y lo hace aplazar las actividades por no sentirse capacitado, creando una especie de rebelión a la figura paterna.

En el Modelo Motivacional, Atalaya y García (2019), consideran que existen factores estimulantes que permiten al sujeto cambiar su conducta para lograr un cometido, en este proceso escoge entre dos enfoque, el primero de ellos se denomina la fe de alcanzar el éxito, como factor promover el logro y el segundo el temor de lo cumplir con la meta deseada, llevándolo al estado de negación y evasión de la actividad.

En Atalaya y García, (2019), el modelo motivacional identifica dos teorías: la primera la denominan autodeterminación, e implica libertad de decisión, y se compone por la motivación intrínseca y extrínseca. La segunda se conoce como la teoría de las metas de logro, definida como el comportamiento eficiente orientado a una competencia basada en la activación de sentimientos, emociones y el compromiso de un comportamiento asertivo para ejecutar sus tareas.

Desde la visión de esta teoría, la acción de postergar puede ser positiva o negativa. Sin embargo Perry (2017), considera que la procrastinación puede generar beneficios si se toma desde el punto de vista estructural, ya que esta es no es una condición de vaguedad, sino el empleo de la organización de manera horizontal de las pendientes por terminar para hacer de esta un proceso eficiente.

El modelo conductual de Skinner en 1977, planteó lo conductual como el manejo de la costumbre cuando es repetitiva. La permanencia de esta se da por la de recompensa. Por lo que se condiciona al hombre a habituarse, mediante mecanismos de control externos o de autorregulación. Para Chan (2011), este tipo de conducta se ha representado en diversos estudios en las escuelas de psicológica, debido a la necesidad de reforzamiento los hábitos positivos, que permitan disipar el posponer por

actividades de refuerzo constante.

En cuanto el modelo Cognitivo se puede observar que el sujeto hace constantemente reflexiones sobre su conducta postergadora y como esto afecta el entorno. Para Knaus y Ellis (2002), el hecho está en que los sujetos revelan un pensamiento insistente cuando no cumplen sus metas planteadas, además de manifestar un pésimo desarrollo de sus actividades, presentando dificultad para proyectar y organizar su tiempo, por lo que fracasan constantemente.

Es así como el modelo ABC de Ellis (1999), propone la teoría de la terapia racional emotiva para perfeccionar el estudio de la procrastinación. El cual se fundamenta en la interpretación que hacen las personas de las situaciones o hechos que vive u observa del entorno. Para el autor, el modelo se engrana de la siguiente forma, A constituye el evento activo (real o Imaginario), B forma o constituye las interpretaciones o creencias respecto a ese evento, y C las consecuencias.

En tan sentido, Ellis y Knaus (2002) promovieron el estudio de la teoría Racional Emotiva Conductual, donde se explican las desentonos emotivos, pensamientos irracionales o frustraciones que llevan al ser humano a la procrastinación, revelando que... “existen creencias irracionales que posee una persona sobre su condición de vida; lo cual, ocasiona malestar a nivel cognitivo, conductual y emocional; asimismo, ambos autores coinciden que la procrastinación se inicia al creer que es imposible desarrollar alguna actividad y presentar poca tolerancia a la frustración para resolverla.

Dicho modelo es considerado el más conveniente para el estudio de la conducta y la procrastinación, pues engloba momentos que padece el sujeto que posterga como: los deseos; toma de decisión; el retraso; la desventaja, posposición de la tarea; regaño por procrastinador; continuación de la postergación; consume tareas en el último minuto; la fatiga; el sentido de culpa; y poco después, vuelve a procrastinar.

### 3. La procrasticacia como acto positivo en las

### organizaciones complejas

En las organizaciones complejas evaluar la conducta y gestión de cada individuo es una tarea ardua. La jerarquización, cantidad de empleados y departamentos, aunado a la interdependencia de cada componente que la conforma dificulta el logro de metas y objetivos, si no se cuenta con estrategias claras y precisas.

En tan sentido, los canales de comunicación entre los sujetos que la componen y la armonía en la prosecución de los objetivos al logro, aseguran la eficacia y eficiencia de la organización. Por tal motivo, la evaluación de la gestión de manera integral, debe incorporar aspectos socio-emocionales y conductuales, considerando que actos como la procrastinación, están presentes en el desempeño laboral y familiar de todo ser humano.

Estudios recientes, determinaron que el acto de procrastinar se puede sobrellevar con la eficacia y eficiencia dentro de las organizaciones. Para Perry (2017), el acto de procrastinar no es una conducta negativa o poco eficiente, pues no se trata de dejar todo de lado, sino manipular el entorno para que contribuya con tu actividad pendiente, pedir una opinión a los compañeros de trabajo antes de la entrega de un informe, puede reducir de tiempo de reunión y debate, y lograr un informe efectivo, donde la prioridad proponer tu punto de vista, pues los otros ya la manifestaron indirectamente.

Expresando Perry (2017)...“Nunca hagas hoy ninguna tarea que pueda haber desaparecido mañana. Pero si eres un procrastinador estructurado, no necesitas el consejo. Lo seguirás automáticamente” (p. 48). Este acto repercute como un beneficio adicional. Por lo tanto, el autor asume la procrastinación como eficiente y estructurada, siendo la búsqueda de simplificar o seleccionar lo más importante a realizar. Al contrario Atalaya y García (2019), consideran el procrastinar como esa acto donde el sujeto sabe que debe hacer, pero en realidad quiere hacerlo y demora en su obligación por un tiempo determinado.

De acuerdo con Ostoich (2019), en las organizaciones es fundamental reconocer la procrastinación en las actividades que

conlleven a los trabajadores a menguar la productividad. Es necesario identificar esas conductas para mitigar la ineficiencia laboral. Considerando que el ser humano desarrolla un conjunto de emociones y pensamientos que pueden enfrentarlos al miedo, estancarlos en la prosecución de sus metas.

Cada uno de estos actos humanos están presentes en las organizaciones y permiten visualizar gran diversidad de conductas en sus miembros, además de ser objeto de estudio para la psicología positiva hoy en día. Por lo tanto, cada hecho y conducta que motive al cambio dentro y fuera de la organización debe ser objeto de estudio, con el fin de incrementar los avances científico-académicos sobre la conducta en interacciones que se suscitan en las organizaciones.

En tal sentido, la conducta como comportamiento organizacional positivo incorpora muchos conceptos existentes en la psicología de la personalidad tales como las actitudes, temperamento, motivación y liderazgo. Cada uno de estos factores, permiten la formulación de estrategias para el manejo de una organización saludable, de bienestar que brinde un ambiente sano a sus miembros.

En la actualidad las organizaciones deben replantear el manejo de los recursos humanos, reconociendo las creencias y costumbres de cada uno de sus miembros. Además aceptar la postergación de manera inteligente, lo que

permitirá al individuo procrastinador, desarrollar sus tareas de manera paulatina, priorizando bajo la procrasticacia como un acto natural, que le permite desenvolverse en su área laboral, sin tener que reprimir sus emociones y actitudes.

De acuerdo con Ostoich (2020), en las organizaciones se vive la paradoja del tiempo, siendo en este caso fundamental una planificación óptima. En tal sentido, los gerentes deben conocer como la gestión del mismo, puede mejorar la productividad. Toda producción y operatividad efectiva requiere de un lapso establecido, apoyarse en metas concretas.

Por tal motivo, es importante la clasificación entre lo urgente y lo no urgente pero no menos importante, partiendo de la Matriz de Eisenhower, como herramienta estratégica del gestión del tiempo y las tareas a realizar con el fin de generar mayor productividad en lo personal y laboral (Ostoich, (2020).

La reorientación de las actividades ayuda a mejorar el tiempo laboral, reduce la incertidumbre e incrementa la productividad. Para la consolidación las metas organizacionales es importante considerar el autocontrol y la autogestión a partir de la procrasticacia, con el objeto de aumentar el bienestar psico-emocional de los trabajadores, generar bienestar y un ambiente óptimo que repercutirá en el rendimiento personal y por ende el de toda la organización.

#### 4. REFLEXIONES FINALES

El estudio de la conducta se vincula a la Psicología Organizacional Positiva (POP) con la finalidad de comprender el desarrollo del ser humano, los sentimientos y las emociones que maneja dentro de las organizaciones o entornos laborales donde participa. Se pretende desde esta disciplina, incrementar el bienestar laboral, partiendo del estudio de conductas humanas.

Considerando que en la cotidianidad, los ambientes de trabajo y en la familia se interactúan con aptitudes y actitudes procrastinadores, se ha vuelto necesario asumir el acto desde lo consciente, como algo inmanente del ser, llevando la aceptación y manejo de su tiempo desde la procrastinación selectiva o procrasticacia.

Por lo tanto, la autogestión del tiempo de manera racional y eficiente conlleva a una conducta positiva que mitiga la abrumadora multitarea y es estrés en la sociedad actual. En tal sentido, asumir desde la corriente del pensamiento de la psicología positiva la Procrasticacia como una conducta efectiva conlleva crear experiencias sanas que mitiguen la desafección al hacer en el

trabajo, equilibren las emociones e incrementen la motivación y el bienestar en las organizaciones.

En tal sentido, la procrastinación conlleva al individuo a ser su propio gestor del tiempo, a seleccionar y priorizar de manera eficiente las tareas, a ser creador de experiencias positivas, gestos, situaciones y formas de organizaciones más empáticas, con el propósito de tener más gente eficaz y feliz (Ostoich, 2020).

Por lo tanto, la procrastinación en las organizaciones no debe ser vista como un acto irresponsable, sino como un mecanismo de regulación de la conducta, que demuestra que el ser humano no es una máquina, sino un ser conductual que percibe sus entornos y procrastina selectivamente a bien propio repercutiendo en los entornos o redes de vínculos sociales en los que este hace vida.

Asimismo en las organizaciones la procrastinación selectiva permite perfilar de manera precisa lo que se aspira, puesto que abarcar demasiadas cosas hace que se disperse la misión de la empresa. De acuerdo con Rojas (1994), dispersión conlleva a la pérdida de energías e impide no avanzar en las tareas. En tal sentido, toda organización capaz de administrar en función de la procrastinación logra concretar las metas propuestas, gestionar productivamente en ambientes empáticos y armoniosos.

## 5. REFERENCIAS

ADP, 2019. *Asociación para el Progreso de la Dirección*. [En línea]  
Disponible en: <https://www.apd.es/que-es-neuroplasticidad/>

Atalaya, C. & García, L., 2019. Procrastinación: Revisión Teórica. *Revista de Investigación en Psicología*, 22(2), pp. 363-378.

ATALAYA, C. & GARCÍA, L., 2019. Procrastinación: Revisión Teórica. *Revista de Investigación en Psicología*, 22(2), pp. 363-378.

CHAMIZO, A. & RIVERA, G., 2012. Cerebro y Comportamiento: una Revisión. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 4(2), pp. 75-89. <https://www.redalyc.org/pdf/3334/333427357008.pdf>.

CHAN, L., 2011. *Procrastinación académica como predictor*. Lima: INIFE.

Ellis, A., 1999. *Una terapia breve más profunda y duradera. Enfoque teórico de la terapia racional emotivo-conductual*. s.l.:Editorial Paidós.

JURADO, S., 2018. "La plasticidad cerebral nos permite cambiar y aprender hasta el final". [En línea]  
Disponible en: <https://www.agenciasinc.es/Entrevistas/La-plasticidad-cerebral-nos-permite-cambiar-y-aprender-hasta-el-final>

KNAUS, W. & ELLIS, 2002. *Overcoming procrastination*. New York: New.

LEIMON, A. & MCMAHON, G., 2014. *Psicología Positiva para Dummies*. s.l.:Para Dummies.

MEZA, E., 2017. El papel del hombre en las organizaciones: Un enfoque basado desde la teoría de las organizaciones. *Oikos Polis, Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 2(2), pp. 1-28.

MORENO, M., 1995. La determinación genética del comportamiento humano. Una revisión crítica desde la filosofía y la genética de la conducta. *Gazeta de Antropología*, Issue 11.

OSTOICH, G., 2019. La felicidad como herramienta de gestión para contrarrestar la procrastinación en las organizaciones hipermodernas. *Sapienza Organizacional*, 7(13), pp. 104-133.

OSTOICH, G., 2020. *El ser humano hipermoderno entre la dimensión espacio-tiempo y la felicidad: Una vía a la procrastinación como cultura de aprendizaje*, Mérida: s.n.

PERRY, J., 2017. *La procrastinación eficiente*. s.l.:Empresa Activa.

ROJAS MONTES, E., 1994. *La conquista de la voluntad*. Madrid: Temas de hoy.

---

# DERECHOS HUMANOS LABORALES Y FELICIDAD EN EL TRABAJO

---

**PEÑA B., Angello J.**

Abogado mención Summa Cum Laude y Magister Scientiae en Ciencias Políticas egresado en ambas en la Universidad de Los Andes-Venezuela. Investigador en Ciencias Sociales adscrito al Observatorio de Derechos Humanos de la Universidad de Los Andes.

**e-Mail:** angellojavierpb@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2381-0324>

**Recibido:** 10-03-2023

**Revisado:** 07-04-2023

**Aceptado:** 05-06-2023

## RESUMEN

El presente artículo busca analizar la relación entre derechos humanos laborales y la felicidad en el trabajo, desde una perspectiva multidisciplinaria que incluya ciencias organizacionales y teoría jurídica. Por un lado, se parte desde una consideración general de la felicidad, su relevancia en las ciencias sociales y las necesidades en las organizaciones. Por otro lado, se trata la relación existente en la literatura entre derechos humanos y felicidad. En tanto, se busca identificar una relación entre los derechos humanos laborales como una subcategoría de los derechos sociales y la felicidad de la persona humana como uno de sus fines. Se concluye que, en efecto, la felicidad guarda una estrecha relación con los derechos humanos, por cuanto es un fin que el Estado debería estimular en las relaciones sociales.

**Palabras clave:** derechos, Estado de bienestar, fundamento de los derechos humanos, dignidad, felicidad.

## LABOR HUMAN RIGHTS AND HAPPINESS AT WORK

### ABSTRACT

*This article seeks to analyze the relationship between labor human rights and happiness at work, from a multidisciplinary perspective that includes organizational sciences and legal theory. On the one hand, it starts from a general consideration of happiness, its relevance in the social sciences and the needs in organizations. On the other hand, the existing relationship in the literature between human rights and happiness is discussed. Meanwhile, it seeks to identify a relationship between labor human rights as a subcategory of social rights and the happiness of the human person as one of its purposes. It is concluded that happiness is closely related to human rights, since it is an end that the State should encourage in social relations.*

**Keywords:** rights, welfare state, foundation of human rights, dignity, happiness.

## 1. INTRODUCCIÓN

La felicidad es un tema de interés para diversos ámbitos del conocimiento, como la economía, la filosofía y la propia teoría política. Existe una construcción desde la antigüedad, donde pensadores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Séneca se refirieron al término de felicidad. En la edad media, pensadores como San Agustín y Tomás de Aquino también se interesaron en su discusión. Pero, especialmente, es en el pensamiento moderno cuando tuvo auge -apropiadamente- las teorías de la felicidad y su relación con el Estado, encontrándose aportes de Jeremías Bentham y John Stuart Mill.

Los planteamientos que relacionan a la felicidad con la esfera pública no se encuentran desvinculados de la normatividad jurídica. Textos fundacionales del constitucionalismo moderno recogen expresamente el término. De hecho, importantes pensadores de la teoría jurídica y política, como Hans Kelsen y John Rawls, tienen relevantes aportes en el debate de ideas sobre el Estado, la justicia y la felicidad.

Dentro de ese orden de ideas, el presente trabajo tiene como propósito sistematizar la posible relación entre felicidad y derechos humanos laborales desde textos jurídicos y políticos de los movimientos constitucionales liberales y sociales, aunado al derecho internacional de los derechos humanos.

## 2. Sobre la felicidad

Como punto de partida, para la Real Academia Española en su diccionario online, felicidad puede significar las siguientes tres situaciones: “1. f. Estado de grata satisfacción espiritual y física. 2. f. Persona, situación, objeto o conjunto de ellos que contribuyen a hacer feliz. Mi familia es mi felicidad. 3. f. Ausencia de inconvenientes o tropiezos”. La primera acepción se refiere a una autosatisfacción de la persona; la segunda hace referencia a un factor más general de la persona, como puede ser una situación u objeto; la tercera acepción hace referencia a un estado de paz, es decir, desprovisto de problemas. De plano, esta aproximación denota que la felicidad se encuentra vinculada a diferentes factores que influyen en la persona.

Ostoich (2020) señala que la felicidad se trata de una “condición interna del ser humano, un estado de ánimo positivo, de satisfacción que se produce en el mismo cuando considera haber logrado alcanzar una meta que ha deseado intensamente” (p. 105). Esta noción de la autora se relaciona con la primera acepción de felicidad señalada por la Real Academia Española.

Ahora bien, para Margot (2007) la felicidad no debería ser pensada y reducida sólo a un bienestar afectivo del organismo, sino que habría una vinculación axiológica “No puede desatender ni su libertad, ni su responsabilidad ante el compromiso voluntario de su acción. Ser feliz supone que el hombre sea capaz de lograr un equilibrio que supere sus contradicciones y sus conflictos” y continua el autor “Si el hombre quiere ser feliz, no debe olvidar que la felicidad es el resultado de una conquista primero sobre él mismo y luego sobre un mundo en el que debe tener en cuenta no solamente las fuerzas naturales, sino también a los demás hombres” (p. 59).

Para el filósofo Séneca, la felicidad es el estado de equilibrio mental y emocional en el que la persona se siente satisfecha con su vida y su situación. Esto no significa necesariamente estar alegre en todo momento, sino aceptar las dificultades y las adversidades como parte natural de la vida y aprender a enfrentarlas con fortaleza y sabiduría interna. En otras palabras, para Seneca, la felicidad es una cuestión de perspectiva y actitud, no de circunstancias externas (Coronel 2013).

La Enciclopedia de Filosofía de la Universidad de Stanford (2020) ante la pregunta: ¿Qué es la felicidad? Señala al menos dos posturas que han sido delineadas en el discurso filosófico, en virtud de no tener una respuesta única. En primer lugar, una de las posturas en la filosofía sobre la felicidad lo considera desde la perspectiva de un “estado de ánimo,” es decir, una cuestión psicológica que se refiere al estado mental sobre la satisfacción de la vida, placer o aspectos vistos como positivos. En segundo lugar, otra de las posturas considera a la felicidad como una concepción de la vida que va bien para la persona que la lleva, es decir, un bienestar de la persona. Felicidad entendida en

este sentido, se refiere a una vida que beneficia sus intereses, a un alto nivel de bienestar o de florecimiento personal.

Como se puede interpretar, el concepto de felicidad es ambiguo, difícil, multívoco o “polisémico”, éste último porque implica la coexistencia de “una gama de significados y porque su signo y significante —como estructura del concepto mismo dentro de los múltiples contextos en los que se usa— pueden variar. Es decir, posee un carácter semántico y semiótico propio” (Ortega 2020: 7).

Así también, Alvarado (2016) es cónsono con el planteamiento de que hay diversas teorías sobre la felicidad: “las teorías que conciben a la felicidad como estados, eventos u objetos no constituidos por actos libres de la persona, y las teorías que conciben a la felicidad como constituida por actos libres de la persona” (p. 262). En ese orden, la felicidad puede entenderse de diferentes maneras a nivel conceptual y teórico en la literatura.

### 3. La pertinencia de la felicidad en las ciencias sociales

A pesar de las dificultades que presenta conceptualmente la felicidad, por ejemplo, se ha señalado que “ha experimentado una notable revalorización en nuestros días como principio o referente de interés en el diseño de las políticas públicas” (Lorca Martín 2013: 292). En efecto, a pesar de sus problemas conceptuales se puede señalar que en las ciencias sociales se han encontrado conceptos de similar dificultad como lo son justicia, democracia, igualdad o libertad, los cuales son calificados en la teoría jurídica como “esencialmente controvertidos” sobre los que no hay acuerdo en su significado y admiten múltiples interpretaciones en los procesos lógicos para desentrañar su significado (Véase Iglesias, 2000).

Se puede señalar que en la perspectiva institucional la importancia de la felicidad en la teoría del Estado puede observarse en mutaciones del Estado moderno netamente liberal de derecho, hacia el Estado Social o Estado de “bienestar”, formas estatales que evolucionaron del Estado de derecho hacia una organización más interventora en el ámbito

económico, mediante su poder regulador para tutelar esferas como la salud, educación, trabajo y seguridad social.

En ese sentido, una muestra ideal para con la felicidad es la concepción del Estado social de derecho en Europa, que se configuró como una forma estándar de organización social posterior a la Segunda Guerra Mundial, en países como Alemania, España, Francia, Italia y Portugal, lo cual influyó posteriormente en países como Colombia, Ecuador, Bolivia y Venezuela. De acuerdo con el Estado social de derecho, se siguen garantizando las esferas individuales de la persona (esto es, derechos civiles y políticos para hacer factible la democracia procedimental), pero a su vez, se acepta y se asume la responsabilidad de atender necesidades básicas para el desarrollo humano, sobremanera de grupos desfavorecidos conocidos en el lenguaje especializado como en “situación de vulnerabilidad” (Véase Peña, 2023: 68).

De otra parte, considerando los fines que debe tener el Estado como organización social, se ha puntualizado por Bacci (2005: 158) que el poder como parte de la interacción entre seres humanos ligados por la confianza en la esfera pública, ha permitido poner en escena una “felicidad pública” a través de la interpretación de la relevante obra de Hannah Arendt *On revolution*. Este tipo de interpretaciones delinean a la felicidad como orientadora de las políticas públicas.

Por parte de Sunstein y Posner (2010: 1-3) la felicidad puede ser relacionada con la ciencia jurídica y las propias políticas públicas, partiendo de que existe un “enfoque de la felicidad” (*happines approach*) en el que se mide la escala de felicidad de las personas y es de gran utilidad para conocer el impacto de las decisiones públicas en asuntos relevantes para la sociedad.

Haciendo una inspección de la “geografía” axiológica, Nino considera que “las relaciones entre justicia y otros valores, como los de bienestar o felicidad, la legitimidad, la eficiencia, el orden, la libertad, la igualdad” algunos pueden ser externos o internos con la idea de justicia (Nino, 1993: 65). La idea de justicia es muy importante en disciplinas

como el Derecho, Ciencias Políticas, Economía y las propias Ciencias Organizacionales en concepciones como la “justicia organizacional” (Véase Rodríguez *et al.*, 2014: 962).

Hilando el concepto de justicia -que es un concepto relevante en las ciencias sociales- con el de felicidad, Kelsen refiere que “[l]a aspiración de justicia es la eterna aspiración del hombre a la felicidad; al no poder encontrarla como individuo aislado, busca el hombre esta felicidad en la sociedad. La justicia es la felicidad social, es la felicidad que el orden social garantiza” (Kelsen 2008: 9-10). Kelsen afirma que la justicia es la felicidad (*ídem*, p. 10).

Pensadores políticos como Simón Bolívar, que es uno de los más importantes en la independencia de un gran número de países de América del Sur, también han relacionado la felicidad como un fin a alcanzar desde el gobierno. Revisando el pensamiento documentado de Simón Bolívar, encontramos en su “Discurso de Angostura” que se realizan reflexiones sobre el gobierno y una idea singular de constitucionalismo, en las que se puede destacar que el concepto de felicidad es implementado en al menos 11 oportunidades.

Así, en dicho discurso, Bolívar señala que “[e]l sistema de gobierno más perfecto es aquel que produce mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política” (1978: 16). Esta idea del gobierno de Bolívar pone a la felicidad como un fin que debe alcanzarse para estar en presencia de la ideal forma de gobernar.

También señala Bolívar que la estabilidad democrática es un requisito para que un pueblo sea feliz:

**Que se fortifique, pues, todo el sistema del gobierno, y que el equilibrio se establezca de modo que no se pierda, y de modo que no sea su propia delicadeza una causa de decadencia. Por lo mismo que ninguna forma de gobierno es tan débil como la democrática, su estructura debe ser de la mayor solidez; y sus instituciones consultarse para la estabilidad. Si no es así, contemos con que se establece un ensayo de gobierno, y no un sistema**

**permanente; contemos con una sociedad díscola, tumultuaria y anárquica, y no con un establecimiento social, donde tengan su imperio la felicidad, la paz y la justicia (1978, p. 25).**

La Declaración de Independencia de 1776 de los Estados Unidos de Norteamérica que, es un documento importante en el constitucionalismo moderno, señala la “búsqueda de la felicidad” como uno de los tres derechos que tiene la persona humana, los cuales deben ser instituidos por el gobierno. Textualmente establece lo siguiente:

**Sostenemos por evidentes, por sí mismas, estas verdades: que todos los hombres son creados iguales; que son dotados por su Creador de ciertos derechos inalienables, entre los cuales están la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad; que para garantizar estos derechos se instituyen entre los hombres los gobiernos, que derivan sus poderes legítimos del consentimiento de los gobernados; que siempre que una forma de gobierno se haga destructora de estos principios el pueblo tiene el derecho a reformarla o abolirla, e instituir un nuevo gobierno que se funde en dichos principios, y a organizar sus poderes en la forma que a su juicio sea las más adecuada para alcanzar la seguridad y la felicidad.**

En formas posnacionales de organización social, como lo es por excelencia la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se ha señalado por la Asamblea General en su resolución 66/281 del 28 de junio de 2012 que reconoce “la pertinencia de la felicidad y del bienestar como objetivos y aspiraciones universales en la vida de los seres humanos de todo el mundo y la importancia de que se reconozcan en los objetivos de las políticas públicas”. Así, esta organización internacional proclama un día para conmemorar la felicidad de manera global de la forma siguiente:

1. Decide proclamar el 20 de marzo Día Internacional de la Felicidad;
2. Invita a todos los Estados Miembros, las organizaciones del sistema de las Naciones

Unidas y las demás organizaciones internacionales y regionales, así como a la sociedad civil, incluidas las organizaciones no gubernamentales y los particulares, a observar de manera adecuada el Día Internacional de la Felicidad, por medios como actividades educativas y de concienciación;

3. Solicita al Secretario General que señale la presente resolución a la atención de todos los Estados Miembros, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones de la sociedad civil para que observen adecuadamente el Día Internacional.

Conforme con estas consideraciones se muestra que la felicidad ocupa un lugar relevante en temas como el Estado, el constitucionalismo, la forma de gobernar y la agenda de la comunidad internacional. Desde declaraciones de independencia en las revoluciones liberales del siglo XVIII hasta organizaciones internacionales y nacionales novedosas, se puede interpretar la importancia de la felicidad.

#### 4. Necesidades en las organizaciones

Las organizaciones públicas o privadas en que se encuentran relaciones de poder, por ejemplo, laborales, es decir, una vinculación entre patrono y trabajador, se enfrentan a un conjunto de necesidades organizacionales. Por un lado, se encuentra la postura de la empresa quien busca generar lucro y, por otro lado, la del Estado que debe preservar fines públicos como el bien común.

Una necesidad para la Real Academia Española se refiere a lo siguiente:

1. f. Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. 2. f. Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. 3. f. Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida. 4. f. Falta continuada de alimento que hace desfallecer. 5. f. Especial riesgo o peligro que se padece, y en que se necesita

#### pronto auxilio. 6. f. Evacuación corporal de orina o excrementos

Conforme con esta aproximación, la acepción más útil es la referida a la carencia de cosas que son relevantes para la conservación de la vida. Son relevantes las necesidades de alimentación, descanso y vestido que influyen en la calidad de vida y, en general, la motivación de un ser humano para el desarrollo de actividades fundamentales para el desarrollo humano como el trabajo.

Sobre estas necesidades son importantes los aportes de Maslow quien clasifica jerárquicamente las carencias que se deben tener en cuenta. Se consideran como las más básicas, las necesidades fisiológicas y “más potentes de todas”, entre ellas, se encuentran la alimentación, seguridad, descanso y, en general, el desequilibrio fisiológico (Elizalde et al., 2006, p. 5). Estas necesidades representan carencias elementales que deben satisfacerse en relaciones de patrono-trabajador, para lo cual, es importante la existencia de instituciones adecuadas creadas por la imaginación social.

#### 5. Derechos humanos

En la actualidad, como señalara Norberto Bobbio en 1991, la sociedad multicultural universal se encuentra en el “tiempo de los derechos” y el problema no es fundamentación, sino su protección mediante mecanismos institucionales de garantía. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial y tras las experiencias del fascismo y nazismo, se ha llevado a cabo una proliferación de declaraciones, tratados y constituciones nacionales que han reconocido positivamente amplios derechos humanos a nivel global. Samuel Moyn, profesor de Historia y Derecho de la Universidad de Harvard, en su obra original *The Last Utopia* señala que a partir de 1970 los derechos humanos empiezan a tener “relevancia” en la moral internacional.

Desde el plano internacional, la construcción de los derechos humanos se demuestra en la creación de sistemas de protección tanto universales como regionales, de los cuales se puede mencionar: el Sistema de las Naciones Unidas y el Sistema Interamericano

de Derechos Humanos cuya labor ha sido importante para la fiscalización del cumplimiento de tratados internacionales ratificados de buena fe (*pacta sunt servanda*) por los Estados. Desde el plano nacional, se encuentran corrientes constitucionales como el neoconstitucionalismo europeo y nuevo constitucionalismo latinoamericano, en los que se han desarrollado textos constitucionales progresivos en la positivización de derechos humanos, y en la interconexión entre el derecho interno y el derecho internacional.

En efecto, los sistemas jurídicos que han renacido por nuevas constituciones tanto en Europa como en América Latina han adoptado un “perfil internacionalista,” reforzado además por una posición monista del Derecho en varios de sus casos (por ejemplo: España y Portugal en Europa y Colombia y Venezuela en América), en que el derecho internacional tiene eficacia directa e inmediata en el orden interno del sistema jurídico.

Los derechos humanos se presentan como fundamentos ontológicos de las ramas en que tradicionalmente se divide el derecho (derecho público, privado e incluso “mixto”) y condicionan en gran parte su existencia como disciplina jurídica. El derecho mercantil tiene como fundamento la libertad económica, el derecho penal la libertad personal, el derecho ambiental los derechos ambientales y el derecho procesal el debido proceso. *Mutatis mutandis*, el derecho laboral en que se regulan las relaciones entre patrono y trabajador tienen como fundamento los “derechos humanos laborales.”

Señala Canessa (2012, p. 291) que los derechos humanos laborales se refieren a lo siguiente:

los derechos humanos laborales son todos aquellos derechos en materia laboral consagrados en instrumentos internacionales de derechos humanos que reconocen universalmente como titular a la persona, respetando la dignidad humana y satisfaciendo las necesidades básicas en el mundo del trabajo. Ambas justificaciones se apoyan en las fundamentaciones axiológica y antropológica respectivamente, permitiendo que el trabajador actúe de

forma autónoma y sin sufrir un daño o perjuicio grave por trabajar.

Los derechos humanos laborales se configuran como una subcategoría de los derechos sociales y tienen gran incidencia en el derecho laboral. Tales derechos son reconocidos tanto en instrumentos internacionales como nacionales en que se positivizan los derechos humanos que, concretamente, forman parte del sistema jurídico de Venezuela. El bloque de constitucionalidad de Venezuela, compuesto por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 y tratados internacionales en materia de derechos humanos ratificados, contemplan un amplio catálogo de derechos humanos laborales que son de gran importancia.

Son algunos derechos humanos laborales establecidos en tratados internacionales y normativa nacional los siguientes: a) derecho al trabajo; b) derecho al salario; c) derecho a la seguridad social; d) libertad sindical; e) derecho a la negociación colectiva; f) prohibición de discriminación en el trabajo; g) derecho a la igualdad de remuneración; h) derecho a la seguridad e higiene en el trabajo; i) derecho a la limitación de la jornada máxima de trabajo; j) derecho a vacaciones pagadas; k) derecho a la promoción en el empleo; l) derecho a la formación profesional; m) derecho a la huelga; n) derecho a la protección de grupos vulnerables como los migrantes, mujeres, adultos mayores y niños.

## 6. La felicidad y los derechos humanos

Para resaltar la relación entre felicidad y derechos humanos se pueden destacar los siguientes instrumentos internacionales sobre derechos:

La IX Conferencia Internacional Americana en que se proclamó la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre señala en su primer considerando que la felicidad es uno de los fines de los seres humanos a través de la protección de los derechos humanos:

Que los pueblos americanos han dignificado la persona humana y que sus constituciones nacionales reconocen que las instituciones jurídicas y políticas,

rectoras de la vida en sociedad, tienen como fin principal la protección de los derechos esenciales del hombre y la creación de circunstancias que le permitan progresar espiritualmente y alcanzar la felicidad.

En el lenguaje de los derechos se hace referencia a un concepto similar al de felicidad que es el de bienestar. Sobre el concepto de bienestar existe un amplio reconocimiento en diversos instrumentos internacionales sobre derechos. Así, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales señala en su artículo 4 lo siguiente:

Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen que, en ejercicio de los derechos garantizados conforme al presente Pacto por el Estado, éste podrá someter tales derechos únicamente a limitaciones determinadas por ley, sólo en la medida compatible con la naturaleza de esos derechos y con el exclusivo objeto de promover el bienestar general en una sociedad democrática.

La Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores en su preámbulo señala el mayor bienestar común ligado a los derechos:

Reconociendo también la necesidad de abordar los asuntos de la vejez y el envejecimiento desde una perspectiva de derechos humanos que reconoce las valiosas contribuciones actuales y potenciales de la persona mayor al bienestar común, a la identidad cultural, a la diversidad de sus comunidades, al desarrollo humano, social y económico y a la erradicación de la pobreza.

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la Organización de las Naciones Unidas, señala en su preámbulo reconocer que las personas con discapacidad pueden realizar contribuciones al bienestar general:

Reconociendo el valor de las contribuciones que realizan y pueden realizar las personas con discapacidad al bienestar general y a la diversidad de sus comuni-

dades, y que la promoción del pleno goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales por las personas con discapacidad y de su plena participación tendrán como resultado un mayor sentido de pertenencia de estas personas y avances significativos en el desarrollo económico, social y humano de la sociedad y en la erradicación de la pobreza.

En las normativas nacionales, sobremanera en el constitucionalismo, se destacan también instrumentos que pueden ayudar a entender la idea de felicidad y los derechos humanos:

La Declaración de los Derechos del Pueblo de Virginia de 1776 establece que la felicidad es algo que se debe obtener. Así también, establece que el mejor gobierno es el capaz de producir el máximo grado de felicidad y seguridad, esto es, como una condición para su existencia. Señala textualmente lo siguiente:

1. Que todos los hombres son por naturaleza igualmente libres e independientes, y tienen ciertos derechos inherentes, de los cuales, cuando entran en un estado de sociedad, no pueden ser privados o postergados; en esencia, el gozo de la vida y la libertad, junto a los medios de adquirir y poseer propiedades, y la búsqueda y obtención de la felicidad y la seguridad.
2. Que todo poder reside en el pueblo, y, en consecuencia, deriva de él; que los magistrados son sus administradores y sirvientes, en todo momento responsables ante el pueblo.
3. Que el gobierno es, o debiera ser, instituido para el bien común, la protección y seguridad del pueblo, nación o comunidad; de todos los modos y formas de gobierno, el mejor es el capaz de producir el máximo grado de felicidad y seguridad, y es el más eficazmente protegido contra el peligro de la mala administración; y que cuando cualquier gobierno sea considerado inadecuado, o contrario a estos propósitos, una mayoría de la comunidad tiene el derecho indudable, inalienable e irrevocable de reformarlo, alterarlo o abolirlo, de la manera que más satisfaga el bien común.

El prefacio de la Declaración Francesa sobre los Derechos del Hombre y Ciudadano de 1789 establece que la felicidad es un fin a alcanzar:

Los Representantes del pueblo francés, constituidos en Asamblea Nacional, considerando que la ignorancia, el olvido y el desprecio de los derechos del hombre son las únicas causas de las desgracias públicas y de la corrupción de los gobiernos, han resuelto exponer en una declaración solemne los derechos naturales, inenajenables y sagrados del hombre, a fin de que esta declaración constantemente presente a todos los miembros del cuerpo social, les recuerde sin cesar sus derechos y sus deberes, y que los actos del Poder Legislativo y del Poder Ejecutivo puedan ser a cada instante comparados con el objeto de toda institución política, y sean más respetados; y a fin de que las reclamaciones de los ciudadanos fundadas sobre principios simples e incontestables, se dirijan siempre al mantenimiento de la constitución y a la felicidad de todos. En consecuencia, la Asamblea Nacional reconoce y declara en presencia y bajo los auspicios del Ser Supremo, los derechos siguientes del hombre y del ciudadano.

La Declaración de los Derechos del Pueblo de Venezuela de 1811 establece la felicidad como un fin social y la instrumentalización del gobierno para alcanzarlo en su artículo 1: “El fin de la sociedad es la felicidad común, y el Gobierno se instituye al asegurarla.” Asimismo, se establece el contenido de la felicidad en su artículo 2: “Consiste esta felicidad en el goce de la libertad, de la seguridad, de la propiedad y de la igualdad de derechos ante la ley”.

Luego, en el constitucionalismo más reciente de América Latina se encuentran constituciones como las de Bolivia, Ecuador, Colombia y Venezuela que si bien no se refieren a la felicidad, se refieren a un concepto similar como lo es el de bienestar, buen vivir o vida buena conforme con sus tradiciones. Así estas constituciones señalan lo siguiente:

La Constitución de Bolivia establece en su artículo 8 los principios éticos que asume y promueve el Estado:

El Estado asume y promueve como principios ético-morales de la sociedad plural: ama qhilla, ama llulla, ama suwa (no seas flojo, no seas mentiroso ni seas ladrón), suma qamaña (vivir bien), ñandereko (vida armoniosa), teko kavi (vida buena), ivi maraei (tierra sin mal) y qhapaj ñan (camino o vida noble).

Son deberes del Estado según el artículo 3 los siguientes: “Son deberes primordiales del Estado: (...) 5. Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir”.

La Constitución Política de Colombia establece en su artículo 366 el bienestar general como uno de los fines del Estado:

El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable. Para tales efectos, en los planes y presupuestos de la Nación y de las entidades territoriales, el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación.

La Constitución de Venezuela en su artículo 3 se refiere al bienestar del pueblo como uno de sus fines esenciales:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Se puede interpretar que el concepto de felicidad e ideas muy relacionadas como

el bienestar no son conceptos aislados del discurso de los derechos, sino que se encuentra una importante construcción que va desde las revoluciones liberales del siglo XVIII y se mantiene en el tiempo de los derechos en relevantes instrumentos internacionales sobre derechos humanos y constituciones novedosas.

De otra parte, se encuentran propuesta de un “derecho a la felicidad” como parte de los derechos de tercera generación que, para algunos autores, es inviable o infundada, tanto

en sus concepciones internas como externas. Por un lado, desde una concepción interna, se señala que es imposible cumplir universalmente con este derecho, pues el Estado no tiene mucho que hacer para reemplazar la actividad libre de una persona. Por otro lado, desde una concepción externa, también es imposible, por cuanto el Estado puede hacer feliz a unos a costa de la infelicidad de otros (Alvarado, 2016). De tal manera, sería imposible que el Estado pudiera cumplir con obligaciones de esta índole.

## 7. CONCLUSIONES

La felicidad es un tema complejo y subjetivo que ha sido discutido por siglos, teniendo una incidencia en la teoría jurídica y política. A pesar de las dificultades que presenta conceptualmente la felicidad, esta tiene una gran importancia para las ciencias sociales. Se puede señalar que en la perspectiva institucional la importancia de la felicidad en la teoría del Estado puede observarse en mutaciones del Estado moderno netamente liberal de derecho, hacia el Estado Social o Estado de bienestar, formas estatales que evolucionaron del Estado de derecho hacia una organización más interventora en el ámbito económico mediante su poder regulador para tutelar bienes jurídicos como la salud, educación, trabajo y seguridad social. Se relaciona con conceptos relevantes como la justicia, la democracia y el fin de las instituciones gubernamentales.

Se puede concluir que el concepto de felicidad e ideas muy relacionadas como el bienestar no son conceptos aislados del discurso de los derechos, sino que se encuentra una importante construcción que va desde las revoluciones liberales del siglo XVIII y se mantiene en el tiempo de los derechos en relevantes instrumentos internacionales sobre derechos humanos y constituciones novedosas. No se puede pensar en un “derecho humano a la felicidad”, pero sí puede pensarse en la felicidad como una meta a alcanzar, similar al bien común.

## 8. REFERENCIAS

Alvarado, José Tomás (2016) “¿Derecho a la felicidad?”. *Dikaion*, 25, pp. 243-265. DOI: 10.5294/dika.2016.25.2.5.

Bacci, Claudia. (2005). “Sobre la revolución, de Hannah Arendt: De la felicidad pública al desencanto moderno”. En *Revista Argentina de Sociología*, 3(4), 155-168. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26930409>.

Bolívar. Simón (1978). “*Discurso de Angostura*”. Universidad Autónoma de México. Disponible en: [http://ru.ffyl.unam.mx/bitstream/handle/10391/2974/30\\_CCLat\\_1978\\_Bolivar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ru.ffyl.unam.mx/bitstream/handle/10391/2974/30_CCLat_1978_Bolivar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Iglesias Vila, Marisa. 2000. «Los Conceptos Esencialmente Controvertidos En La Interpretación Constitucional». *Doxa. Cuadernos De Filosofía Del Derecho*, N.º 23 (noviembre):77-104. <https://doi.org/10.14198/DOXA2000.23.03>

Peña, A. (2023). Estado social y mercado: una aproximación desde el neoconstitucionalismo.

Cuadernos UCAB, (17). Recuperado a partir de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/cuadernosucab/article/view/6111>

Coronel Ramos, Marco Antonio. LA PEDAGOGÍA VITAL DE SÉNECA: ENSEÑANZA PARA VIVIR MORALMENTE Y COMPORTARSE CÍVICAMENTE. *Educación XXI*, vol. 16, núm. 2, 2013, pp. 83-96.

Haybron, Dan, "Happiness", The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2020 Edition), Edward N. Zalta (ed.). Disponible en: <https://plato.stanford.edu/entries/happiness/?s=08>

Rodríguez Montalbán, Ramón Luis, Miguel Martínez Lugo, y Marisa Salanova Soria. 2014. «Justicia Organizacional, Engagement En El Trabajo Y Comportamientos De ciudadanía Organizacional: Una combinación Ganadora». *Universitas Psychologica* 13 (3). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet>.

Antonio Elizalde, Manuel Martí Vilar y Francisco Martínez Salvá (2006). «Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona », *Polis* 12. Disponible en: <http://journals.openedition.org/polis/4887>.

Kelsen, Hans. (2008) ¿Qué es la justicia?. Fontarama, México.

Lorca Martín de Villodres, María Isabel. 2013. «Felicidad Y Constitucionalismo». *Revista De Derecho Político* 1 (88). <https://doi.org/10.5944/rdp.88.2013.12788>

Margot, Jean-Paul. LA FELICIDAD. *Praxis Filosófica*, núm. 25, julio-diciembre, 2007, pp. 55-79, Universidad del Valle.

Nino, Carlos Santiago. 1993. «Justicia». *Doxa. Cuadernos De Filosofía Del Derecho*, N° 14 (noviembre):61-74. <https://doi.org/10.14198/DOXA1993.14.04>

Organización de las Naciones Unidas. A/RES/65/309. Disponible en: [https://leyes.co/se\\_adopta\\_la\\_resolucion\\_de\\_la\\_onu\\_a/res/65/309/2o.htm](https://leyes.co/se_adopta_la_resolucion_de_la_onu_a/res/65/309/2o.htm)

Ortega Gil, M., & Cortés Sierra, G. (2017). Estado de bienestar, felicidad y producción en la UE. *Revista De Estudios Empresariales*. Segunda Época, (1). Disponible en: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/3500>

Ortega Ruiz, Luis Germán, et al. (2020). Reflexiones jurídicas sobre el derecho a la felicidad y el bien común constitucional. Bogotá: Ediciones USTA.

Ostoich Dávila, G. (2020). “La felicitad como herramienta de gestión para contrarrestar la procrastinación en las organizaciones hipermodernas” *Sapienza organizacional*, Año 7 N° 13, 104 – 133.

Posner, Eric A., Sunstein Cass R. (2010). *Law and Happiness*. Chicago, The University of Chicago Press.

Real Academia Española. Diccionario en línea. Disponible en: <https://dle.rae.es/felicidad>

---

# EL FELIEMPREDIMIENTO JUVENIL. UNA APUESTA AL ÉXITO PERSONAL Y PROFESIONAL

---

## **GUAIGUA VIZCAÍNO, Jenny Marisol**

Doctor en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales de la República del Ecuador, Magíster en Derecho Laboral de la Universidad Autónoma de Los Andes, Ecuador, Estudiante del Doctorado en Ciencias Organizacionales de la Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela. Ex-Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Abogado en Libre ejercicio profesional.

**e-mail:** dra.marisolguvi@hotmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4365-2896>

**Recibido:** 10-03-2023

**Revisado:** 07-04-2023

**Aceptado:** 05-06-2023

## RESUMEN

El emprendimiento, es la base fundamental para sostener la economía del mundo, una de las alternativas más usadas y apoyadas para generar empleos, productos o servicios; el emprendimiento surge de la innovación, permitiendo construir nuevas oportunidades. La iniciativa del emprendimiento, como una acción económica y social, se fortaleció a partir de las crisis económicas desatadas a raíz de la pandemia; para los jóvenes el emprendimiento, es una verdadera oportunidad de independencia, que se extiende en la idea de bienestar para sus familias; la libertad económica que brinda, suele ser comparada con las relaciones estables de trabajo bajo dependencia. La nueva identidad de los emprendimientos une: creatividad, innovación, persistencia, ánimo de enfrentar retos y la positividad, transformándose en Feliemprendimiento, actividad que contribuye a la economía personal, familiar y colectiva. La metodología cualitativa, con un enfoque documental y bibliográfico, permiten el análisis y revisión de textos con las temáticas de: Emprendimiento, felicidad y los jóvenes, como principales actores del Feliemprendimiento. A consecuencia de la revisión bibliográfica, la propuesta de puntos específicos de análisis y el desarrollo de criterio, se cumple el objetivo del estudio, que es profundizar en los fundamentos del feliemprendimiento juvenil, actividad de emprender de forma muy emotiva, feliz y motivada, que genera ideas innovadoras que serán llevadas al éxito, asociado a la rentabilidad y sostenibilidad.

**Palabras Clave:** Creatividad, Feliemprendimiento juvenil, Innovación, Rentabilidad, Sostenibilidad.

## **YOUTH FELIENPRENEURSHIP. A COMMITMENT TO PERSONAL AND PROFESSIONAL SUCCESS**

### **ABSTRACT**

*Entrepreneurship is the fundamental basis to sustain the world economy, one of the most used and supported alternatives to generate jobs, products or services; Entrepreneurship arises from innovation, allowing the construction of new opportunities. The entrepreneurship initiative, as an economic and social action, was strengthened from the economic crises unleashed as a result of the pandemic; for young people, entrepreneurship is a true opportunity for independence, which extends to the idea of well-being for their families; the economic freedom it provides is often compared to stable work relationships under dependency. The new identity of the ventures unites: creativity, innovation, persistence, the desire to face challenges and positivity, becoming Feliemprendimiento, an activity that contributes to the personal, family and collective economy. The qualitative methodology, with a documentary and bibliographic approach, allows the analysis and review of texts with the themes of: Entrepreneurship, happiness and young people, as main actors of Feliemprendimiento. As a result of the bibliographical review, the proposal of specific points of analysis and the development of criteria, the objective of the study is fulfilled, which is to delve into the fundamentals of youth felipreneurship, an activity to be undertaken in a very emotional, happy and motivated way, which generates innovative ideas that will be led to success, associated with profitability and sustainability.*

**Keywords:** Creativity, Youth felientrepreneurship, Innovation, Profitability, Sustainability.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el panorama económico mundial se puede ubicar a los emprendimientos, como espacios dinámicos de la sociedad, que logran movilizar capitales, generando plazas de trabajo y logra que muchas personas potencialicen sus ideas, a través de un proceso muy estratégico, manejado con elementos claves, entre los cuales se puede mencionar: Diseño de la idea, Prototipado, Testeo, investigación de mercados, marca, marketing, entre otros; definitivamente no es una actividad simple, y requiere de un compromiso fuerte para desarrollarlo. En efecto, el emprendimiento debe ser desarrollado con diversos elementos, pero es importante no olvidarse que se requiere acompañar todo el proceso con la tenacidad, ansias de superación y la búsqueda del bienestar personal.

Cuando el proceso del emprendimiento va acompañado del ánimo, la iniciativa y el deseo de mejores alternativas para generar recursos, se le llama feliemprendimiento, neologismo creado por Ostoich (2021), por la unión o fusión del inicio de la unidad léxica o palabra “Felicidad”, “Feli”, con la totalidad de la unidad léxica o palabra “Emprendimiento (p. 242) y que se define como: “La acción positiva y feliz de iniciar un proyecto o negocio con sentido a través de ideas y oportunidades para transformar el mundo y generar ganancias” (Ostoich, 2020). Es decir, se puede entender como el desarrollo de actividades innovadoras, que se acompañan del empuje de la persona para superarse. Un elemento que lo distinguirá por el propósito investigativo, es el de la juventud, población determinada por Restrepo Ochoa (2016: ii) con quien se coincide en señalar que son quienes están en el rango de 14 a 26 años. Rango de edad, al que se le asocia: problemáticas sociales del desempleo, falta de recursos en el hogar y otros, de ahí que cultivar en ellos la semilla del emprendimiento es invertir por mejores alternativas de vida.

Surge en tal sentido un nuevo concepto, el Feliemprendimiento juvenil, que debe inexorablemente buscar enfrentar a las ideas de sostenibilidad y rentabilidad, que logran que las pequeñas células económicas sobrevivan en una circunstancias muy diversas y adversas, en tal sentido no cualquiera se convierte en emprendedor y no cualquier llega a ser un

feliemprendedor juvenil, las habilidades de convencimiento, de locuacidad para vender su producto le harán único, la tenacidad para buscar definiendo cada día su idea de negocio, harán que encuentre esa oportunidad que consolide sus aspiraciones.

El feliemprendedor juvenil, al igual que cualquier otro emprendedor, tiene un objetivo determinado encontrar en su trabajo una posibilidad de fortalecer su misma existencia, su condición que tiene que ver con esa búsqueda de “una vida feliz”, en la que se refleje su propósito de vida (Margot, 2007, p. 56). Propósito que puede ser investigado desde varios puntos de vista, inclusive la felicidad se la asocia con el crecimiento económico de los emprendedores, puesto que es parte de los elementos subjetivos que influyen en el comportamiento (Chiriboga y Morales, 2022).

La determinación que demuestre un feliemprendedor juvenil, lo hará ser más competitivo, demostrar que su talento superará obstáculos y que buscar ayuda de profesionales en distintos conocimientos, lo va haciendo crecer en la parte económica, y que son sin duda los nuevos reductos económicos de muchas economías, que los ven como los salvavidas de los impuestos y como un espacio en el que pueden intervenir investigadores, académicos y toda persona, que se sientan atraídos por la diversidad de ideas que se generan, por los puestos de trabajo que se van creando, por la confianza que van adquiriendo las personas cuando los desarrollan y por la constante dinámica económica que se logra.

## 2. Desarrollo

### 2.1. Antecedentes del Feliemprendimiento

La crisis mundial ocasionada por la pandemia del año 2020, no fue un hecho tan particular, otras crisis han precedido, tales como: la gripe española en 1918, la primera guerra mundial en 1914, la segunda guerra mundial entre los años 1939 hasta 1945, la guerra fría entre 1953 hasta 1962 (BBC News, 2020), desatándose graves conmociones internas en todos los países del planeta, derrumbando la economía mundial, pérdidas humanas y culturales. A consecuencia de lo cual han surgido acciones

para buscar formas de reacción económica y personal, siendo el emprendimiento una forma eficaz para combatir cualquier tipo de crisis.

Un buen emprendedor, debe tener la capacidad de: autoevaluarse, confiar en sus acciones, mostrarse tranquilo ante situaciones de inestabilidad económica que suelen ser parte del emprendimiento, debe ser una persona en constante crecimiento, dispuesto a manejar equipos eficientemente, debe procurar que su capacidad de adaptación sea muy fuerte; sin duda que, todas estas cualidades le harán desempeñar un papel estratégico en la consecución de sus fines y metas como emprendedor, que sumado a la felicidad desarrolla una nueva visión de su actividad.

El emprendimiento en algunas de las crisis mencionadas, fueron un total éxito y en otras no. Para Estados Unidos por ejemplo la crisis es sinónimo de emprendimiento y de fracasos de enormes proporciones, ya que, durante las pasadas guerras fabricaron materiales bélicos, trajes, camiones de guerra, entre otros, donde se requería una gran cantidad de materia prima y mano de obra necesaria para la actividad, además es el país con mayor porcentaje de ventas de armas en el mundo. Y en casos extremos de fracaso, se puede mencionar a las caídas de la bolsa de valores, que hizo que varios ejecutivos dedican suicidarse.

El emprendimiento, siempre será un tema de constante estudio y sin duda, es un factor clave para las naciones que buscan contribuir a sus ciudadanos, en medio de éste tipo de situaciones, pero también el Feliemprendimiento, tendencia que lógicamente requiere una mayor comprensión de los agentes sociales y gubernamentales que deben trabajar en conjunto, debido a que se presenta como una alternativa innovadora y sustentable, las acciones emprendedoras multiplican sus fortalezas y encaminan a la sociedad a la recuperación de espacios en los que las grandes industrias no han logrado concentrarse, es una verdadera oportunidad para todo aquel que se arriesga. La convicción de realizar actividades de negocio con la firmeza y entusiasmo, son parte del feliemprendimiento. A la acción del feliemprendimiento de hecho se le define como Feliemprender: “La aptitud y actitud feliz y positiva de iniciar un proyecto o

negocio a través de ideas y oportunidades para transformar el mundo y generar ganancias” (Ostoich, 2020: 243).

Hewlett Packard empezó fabricando un oscilador acústico, pero el crecimiento y prosperidad que logró se lo debe a la segunda guerra mundial, donde fabricaron productos de uso militar, posteriormente la fabricación de computadoras (HP), hoy la empresa vale casi 5.000 millones de dólares en Bolsa. (Valdeolmillos, 2019). Los inicios de empresas gigantes requieren estudios complejos, deben servir como ejemplo para muchos, se debe conocer qué factores los llevaron a su éxito, que hizo su modelo de negocios diverso del resto para lucirse y ser muy rentables, todos estos particulares les servirán a los emprendedores para fijarse sus metas particulares.

En consecuencia, el Feliemprendimiento tiene sus antecedentes en el desarrollo de actividades emprendedoras, a las que inexorablemente se le sumará el entusiasmo e inteligencia para desarrollar ideas de negocios, que como se ha logrado evidenciar pueden llevar al sujeto a realizar industrias sumamente grandes, muy rentables y que permanecen durante mucho tiempo vigentes, es decir a ser un verdadero “Feliemprendedor: Quien emprende feliz” (Ostoich, 2020).

## 2.2. Características del Feliemprendimiento Juvenil

La formación de los emprendedores con características creativas son resultado de la preocupación de los países por su economía y por la del individuo, por buscar la conservación de la población joven, evitando las migraciones, criterio muy acertado de (Muñoz y Martínez, 2020:144) que permite la comprensión de los elementos investigados, el Estado debe impulsar las capacidades creativas de la población, debe buscar que los jóvenes tengan oportunidades y que no abandonen el país, que se sientan motivados, incentivados y apoyados a buscar alternativas de vida y de progreso económico. De tal forma que el Feliemprendimiento juvenil tiene como primera característica, la implicación del Estado en su impulso primigenio.

A consecuencia de lo mencionado, un elemento que no debe dejarse por fuera es las

situaciones complejas y toda la carga anímica que en su momento le pusieron los emprendedores a su negocio para que surja, sin duda en el mundo, se hace necesario ese particular enfoque de la felicidad como un elemento determinante de la intención emprendedora, sabiendo que es una parte del ser humano, que requiere estimularse, pero también es necesario saberla encaminar para que se valoren las tendencias del emprendimiento, por ello el Feliemprendimiento, según describe Ostoich (2021: 252), es una nueva “identidad de las nuevas organizaciones hipermodernas” propuesta como identidad organizacional y cultura emprendedora. Definitivamente estamos ante una nueva tendencia, un aporte a la sociedad en todo sentido.

A esa nueva tendencia, se le une el término juvenil, que no hace sino referencia a un tipo de población que es considerada la más numerosa, aquella que requiere ser orientada, de la que forman parte hombres y mujeres, que suelen realizar aportes muy valiosos, sus ideas por lo general son una combinación entre la innovación y la creatividad, que no es sino una “herramienta de gestión del emprendimiento” (Ostoich, 2021: 246); el feliemprendimiento juvenil, en tal sentido podría ser determinado como: Actividad emprendedora de la población joven, que combina la determinación, disciplina, creatividad y alegría del propietario.

Coincidiendo con Jaramillo, Escobedo, Morales y Castro (2012: 45) señala que se debe recurrir a elementos estratégicos como: la capacidad emprendedora y la capacidad de innovación. Elementos que deben unirse a la felicidad, que no es sino la “percepción que los individuos identifican como el sentimiento del bienestar ante acontecimientos que se experimentan en la vida” (Ahumada, 2023: 159). Sin duda, los dos valiosos criterios unen las capacidades emprendedoras sumadas a la felicidad, particular que impulsa las gestiones para llevarlas al éxito y al compromiso con la generación de recursos.

La profunda motivación que tienen los jóvenes para emprender es un factor determinante que los lleva al éxito, puesto que se requiere ese impulso necesario para que el joven tome el deseo individual de libertad, de control y flexibilidad; la decisión de convertirse en

emprendedores debe tener una motivación muy propia del ser, que como lo afirma Marulanda y Morales (2016: 17) “las motivaciones intrínsecas tiene mayor peso el momento de emprender”, de tal forma que el impulsar, apoyar y concentrarse en las cualidades del emprendedor puede ser un factor fundamental para que se llegue a un concepto mucho más amplio del Feliemprendimiento juvenil.

De tal forma que, al tema de la felicidad (Bienestar personal), conjugado con la actividad emprendedora logra resultados sorprendentes, llegando a ser una actividad significativamente rentable. Al respecto, Hinojosa y Albornoz (2013: 77) expresan la importancia que tiene la felicidad en el desarrollo de las personas y que la sociedad entera ha empezado a considerar el tema como un asunto de importancia, que es de especial interés para estudiosos de la economía y de temas de liderazgo, debido a que los emprendimientos que conjugan elementos como el de la felicidad logran mayores niveles de ingresos.

La felicidad, podría ser considerada como el elemento necesario para buscar el éxito de los emprendimientos, y como una especie de nuevo elemento que unido a la motivación hacen que se logre encontrar resultados más fructíferos en el desarrollo de sus actividades. La felicidad, es un elemento que no es de reciente estudio, ya fue tratado por Aristóteles, en su amplitud de temas lo ubicó también como el propósito del ser humano, de ahí en adelante su marcada búsqueda hace que los científicos la analicen desde distintos puntos de vista, uniéndolo a temas primordiales como el del Feliemprendimiento, que hace que las personas sean más felices, con la idea de producir y hacer negocios.

Como lo discuten Sánchez, Aldana, De Dios y Yurrebaso (2012) con quienes se concuerda plenamente, el emprendedor necesita motivación constante, lo que supone que siempre se apoya en distintos elementos para incrementar su creatividad, lo que supone que una buena motivación inicial puede asegurar emprendimientos exitosos a largo plazo.

La felicidad, que parece un hecho tan subjetivo en ocasiones, en la actualidad es profundamente estudiada, desde los

estudios psicológicos y económicos se están preocupando por encontrar un sentido a lo que en Norteamérica llaman Happiness, de tal forma que el enfoque que se hace en el emprendimiento no es una moda, sino más bien un requerimiento imperante que aflora de una actividad económica que aporta en forma valiosa al desarrollo, que requiere un debate más profundo de su producción, por la invaluable oportunidad de vida que se ha constituido para jóvenes y todo tipo de población, que busca la riqueza a través del desarrollo de ideas de negocios, actividad particular que debe ser impulsada desde la academia para que los emprendedores tengan conocimientos financieros mínimos.

La felicidad para los investigadores González, Becerril y Fonseca (2018) es un índice que puede ser objeto de medición, debido a que el nivel de compromiso de los emprendedores va en distintas escalas y significan también el éxito o no de un negocio. Tiene sin duda, una relación básica con la capacidad de resiliencia, que los permite siendo felices mejorar todo tipo de situaciones adversas. (Ortunio y Guevara, 2016)

El valioso criterio de Gómez, Villegas y Barrera (2007: 316), establecen que existen naciones que tienen mayor desarrollo económico y que su percepción sobre la felicidad es mucho más alta que en los países pobres, que se persigue siempre la felicidad con sus aspectos positivos y negativos, y que es evidente que la positivo ayuda a mejorar la calidad de vida y la ausencia de bienestar es lo negativo, consecuencias más que lógicas, que permiten que las personas como conglomerado social no pierdan la esencia de buscar alternativas de desarrollo, mientras que en situaciones desoladoras el ánimo de las personas baja, con lo que tampoco se generan negocios, de tal manera que la felicidad y el emprendimiento cuando van de la mano generan bienestar económico al país.

Pero, que se entiende por felicidad ahí precisamente nos ayuda la investigación de Chicaiza Villalba (2012: 41), quien dice que la felicidad es sinónimo de bienestar, lo que se comprende como estar bien es tener felicidad, o estar en un estado de felicidad. La felicidad es conocida como un sentimiento de satisfacción, como un hecho que llega a terminar y como

una posesión que la posee una determinada persona.

Los jóvenes quizá son el grupo más afectado cuando se trata de oportunidades de empleo, su ocupación y encontrar un empleo podría asimilarse al concepto de felicidad, se debe además mencionar que, los jóvenes son la población que más ideas de negocios desarrollan, es decir emprenden por la necesidad que tienen, pero también porque desean conseguir recursos económicos. Varios elementos se conjugan en los jóvenes, su búsqueda de una fuente de recursos económicos y el ánimo de contribuir a la economía social.

Los jóvenes tienen características propias que los hacen ser muy inventivos, creativos y emprendedores, aprovechan oportunidades que quizá el resto de la población no las considera, además la capacidad de innovar es realmente sorprendente, la capacidad de enfrentar retos y de encontrar soluciones rápidas hace que puedan crear productos únicos, que sus servicios sean distintos por completo y que la calidad se vea como una característica de su actividad.

La creatividad sumada a la actitud hace que los jóvenes vayan incrementando sus oportunidades de obtener ideas nuevas, que captan la atención de clientes potenciales con lo que nace el emprendimiento como una forma de expresar también sus emociones. A todo se le suma la innovación, que no es sino la “transformación de conocimiento en nuevos productos y servicios. No es un evento aislado sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes” (González, 2012: 21).

### 2.3. Feliemprendimiento juvenil y educación emprendedora

Una vez determinada la importancia del feliemprendimiento juvenil, se requiere analizar qué otros elementos se suman para hacerlo una oportunidad de vida, la educación emprendedora que sigue una serie de pasos para fortalecer la creatividad, es el elemento que no puede faltarle al joven emprendedor que es feliz de desarrollar sus actividades, pero si desconoce temas de finanzas y otros, podrá fácilmente rendirse. Los jóvenes tienen muchas características que los

hacen fuertes, especialmente cuando se trata de enfrentar situaciones como el desempleo, salir de la desocupación o buscar ideas de emprendimiento.

Inclusive el proceso de resiliencia es mucho más fuerte en los jóvenes que emprenden, Uriarte Arcineaga (2005: 70) expresa que “la resiliencia forma parte de las interacciones del niño con su entorno, en el ecosistema formado por el individuo, su familia y otros ámbitos sociales más o menos próximos: la escuela, la comunidad amplia y otros factores socioculturales vigentes en cada momento histórico.” De tal forma que el enfrentar cualquier tipo de dificultad siendo positivo, a través de la resiliencia se puede llegar a encontrar soluciones más prácticas.

Analizando todos estos argumentos se puede determinar que la educación emprendedora, es un elemento que permite “tener efectos significativos en la intención emprendedora, pero en estudiantes que poseen determinadas características. Por ello, un diagnóstico previo a los estudiantes puede ayudar a predecir el impacto de los cursos de emprendimiento convencionales sobre la intención emprendedora” (Soria, Zúñiga y Ruiz, 2016: 10) De tal manera que, quien es sujeto de la educación emprendedora, mejora las expectativas de desarrollo de su idea, por ende la generación de ideas de negocios es altamente eficiente si se hace empeño desde la Universidad.

A la educación emprendedora se le debe sumar conocimientos que pueden aportarse a través de las aulas universitarias con materias como plan de negocios, herramientas gerenciales, de mercadotecnia, ámbito económico, entre otras, sino dentro de estas mismas asignaturas debería incluirse el estudio de la personalidad del emprendedor ideal, sus habilidades, capacidades, talento, en función de los rasgos psicológicos a que se refirió la presente investigación, pues ello ayudará al reconocimiento de aptitudes emprendedoras por parte del propio estudiante (López, Montilla y Briceño, 2007: 93) Resulta entonces como lo expresa Paternina (2018) que la educación emprendedora en la juventud, es parte de las experiencias significativas que puede tener el ser humano para proyectar su futuro.

De tal forma que, se requieren de una serie de conocimientos prácticos que pueden potencializar al feliemprendedor, reforzando a la vez su capacidad de resiliencia y de resolución de problemas. Se coincide con el criterio de Pico Pareja, (2012) cuando realiza una reseña del Libro "Cómo formar niños y niñas con espíritu emprendedor. Manual para el formador", y enfoca a la prosperidad con la felicidad, con la generación de recursos, que van de la mano también de la generación de positividad en las personas, a lo que se le suma la existencia de criterios de que la felicidad hace posible que las personas vivan más, sean optimistas y mantengan relaciones sociales mucho más sanas (González y Restrepo, 2010).

Los emprendedores que adquieran conocimientos y que los combinen con su optimismo serán más exitosos, los emprendedores que buscan conocimientos, que logran desarrollar sus ideas, llegan a un estado de felicidad que hace que sus acciones influyan inclusive en la política nacional, puesto que son individuos que aman su trabajo (Cárdenas, Guzmán, Sánchez y Venegas, 2015).

La educación en general, especialmente la del nivel superior debe ser enfocada a materias muy prácticas que con la tendencia del Feliemprendimiento juvenil pueden lograr objetivos muy valiosos, rentabilidad con productos que pueden comercializarse en el mismo centro de estudios y como no la posibilidad de impulsar las nuevas ideas que surgen a cada momento en ese ecosistema emprendedor universitario, lugar en el que pueden tener sus primeras experiencias de crítica y transformación del producto, es sin duda, el medio más idóneo para que los feliemprendedores jóvenes puedan realizar actividades vivenciales como el testeo. Además, que se fortalece el manejo de las finanzas personales y corporativas, para que los jóvenes vayan liderando su propio proceso de crecimiento emprendedor.

Para Ibáñez citado por De la Fabian & Stecher (2013) uno de los grandes hallazgos de la Psicología Positiva es que las personas felices viven más, gozan de mejor salud, son más productivas, obtienen mejores resultados, disfrutan mejores relaciones y son más generosas, lo que ha sido resumido en:

*"ocúpate de ser feliz y todo lo demás vendrá por añadidura"*. (De la Fabian y Stecher, 2013: 37-38) De tal forma que, los gerentes felices, lideran organizaciones mucho más eficientes, la felicidad genera en tal sentido impactos positivos.

Para Banda Marroquín, (2018: 195) La felicidad es un deber ser, propósito, perseverancia, paciencia en la búsqueda consciente, es paciencia y se le suman otras virtudes que no siempre forman parte de la felicidad, la felicidad es lo que añoramos y queremos, lo que será nuestro deseo más infinito.

De tal manera que se llega a profundiza en el Feliemprendimiento juvenil, que es un hecho real presentado a la sociedad desde la esfera de la psicología positiva que conlleva al análisis de

los emprendedores como personas que guardan esperanzas ante los problemas, que predomina el lado positivo en sus acciones y que poseen características, que ninguna otra persona las tiene llevándolo al éxito por la seguridad en su control interno y la capacidad observadora que desarrollan (Sánchez, Gutiérrez, Carballo, Quintana y Caggiano, 2010: 40).

Son los jóvenes, la población que más emprende y por qué no decirlo quienes toman riesgos conscientes de que al emprender están tomando decisiones de vida, que como lo ratifican algunas ciencias como la Psicología no es sino buscar su felicidad desarrollando sus ideas de negocios y ejecutándolas, ideal que lo mantiene firme en su ánimo de crecer y desarrollar nuevas ideas.

### 3. REFLEXIONES FINALES

La metodología cualitativa, facilito la descripción de los elementos básicos del emprendimiento, el feliemprendimiento, la innovación y la creatividad, sumados a los dos elementos fundamentales de la investigación: la juventud, como principal población objetivo y el elemento felicidad. Los dos últimos como fundamentales para dar paso al Feliemprendimiento juvenil, que se orienta al fomento de oportunidades para el desarrollo económico personal y profesional. Por tanto. la investigación tiene un enfoque documental y bibliográfico, que consolidan los conocimientos y la relación entre el emprendimiento y la felicidad y entre el emprendimiento y la juventud, que contribuyen a la construcción de un concepto aproximado del Feliemprendimiento Juvenil, que surge de la indagación de los criterios de expertos, sumado al criterio de la autora.

El Feliemprendimiento Juvenil debe ser una práctica mucho más explorada por los antecedentes que pueden facilitar para comprender la combinación del emprendimiento, innovación y la felicidad, puesto que son las bases sólidas de ideas que trascienden para llegar a constituirse en verdaderas fuentes de empleo.

Los jóvenes afectados por el desempleo y las crisis mundiales deben ser orientados de forma eficaz hacia prácticas como el Feliemprendimiento para que puedan incursionar en un campo que les ofrece alternativas con mucha expectativa de desarrollo personal y económico.

La felicidad es un estado de satisfacción y de bienestar, que hace que todos los elementos personales se mantengan en buenas condiciones, no está por demás indicar que éste elemento sumado al emprendimiento va haciendo que la comprensión y resolución de problemas especialmente financieros, puedan ser resueltos de forma pronta sin mayores inconvenientes, la resiliencia eficiente del ser humano ante las dificultades, es resultado de la felicidad.

El Feliemprendimiento juvenil sumado al desarrollo de conocimientos de educación financiera serán elementos que determinarán el éxito de los emprendimientos desarrollados por jóvenes, su felicidad será desarrollar su idea y sentirse satisfecho al observar los resultados la positividad con que se maneje determinará su felicidad.

El espacio adecuado para fomentar el Feliemprendimiento juvenil es la educación superior, sin duda el ámbito en el que el joven podrá observar todos sus procesos e inclusive conseguir socios para que sus ideas vayan haciéndose más fuertes, las entidades de educación superior deben fomentar los procesos de incubación de forma acelerada, se obtendrán indicadores positivos si se logran dar paso a emprendimientos exitosos.

#### 4. REFERENCIAS

- Ahumada, Eduardo. (2023) “Redes Sociales y competencias digitales en la gestión de felicidad de emprendedores tecnológicos.” *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*. 23:159–76. doi: <http://doi.org/10.12795/anduli.2023.i23.09>
- Banda Marroquín, Obdulio Italo. (2018). *Hacia Los Fundamentos De La Felicidad Y La Plenitud Humanas*. Primera Edición, Editor Manuel A. Paz
- Cárdenas, J., Guzmán, A., Sánchez, C., & Vanegas, J. D. (2015). ¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo. *Universidad & Empresa*, 17(28), 173-190. [fecha de Consulta 5 de Junio de 2023]. ISSN: 0124-4639. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187243060009>
- Chicaiza Villalba, T. (2012) “Vendiendo felicidad: el nuevo paradigma de las marcas Selling happiness: The new paradigm of brands” *Retos* 2(3):38–51. doi: [10.17163/ret.n3.2012.02](https://doi.org/10.17163/ret.n3.2012.02)
- Chiriboga Iturralde, Jennifer, y Diana Morales Urrutia (2022) “El Bienestar Subjetivo y los Emprendedores: análisis post Covid-19” 593 *Digital Publisher CEIT* 7(2–1):149–59. doi: [10.33386/593dp.2022.2-1.1055](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2-1.1055)
- Gómez, V., Villegas de Posada, C., Barrera, F., & Cruz, JE (2007). Factores predictores de bienestar subjetivo en una muestra colombiana. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 39 (2), 311-325. [fecha de Consulta 5 de Junio de 2023]. ISSN: 0120-0534. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80539208>
- González-García, G., Becerril Carbajal, M. L., & Fonseca Munguía, A. (2018). El engagement como factor de formación y desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios. *IE Revista De Investigación Educativa De La REDIECH*, 9(17), 103 - 118. [https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v9i17.120](https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v9i17.120)
- González Quiñones, J., y Restrepo-Chavarriaga. G. (2010) “Prevalencia de felicidad en ciclos vitales y relación con redes de apoyo en población colombiana.” *Revista de Salud Pública* 12(2):228–38. doi: [10.1590/s0124-00642010000200006](https://doi.org/10.1590/s0124-00642010000200006)
- Hinojosa, Sergio, y Carlos Albornoz. (2013) “Ganas de Emprender y Felicidad: Un Estudio Exploratorio a Partir del Global Entrepreneurship Monitor en Chile” *Journal of Technology Management and Innovation* 8(1):76–89. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000100008>
- Jaramillo Villanueva, J. L., Escobedo Garrido, J. S., Morales Jiménez, J., & Ramos Castro, J. G. (2017). Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en el Valle de Puebla, México. *Entramado*, 8(1), 44–57. Recuperado a partir de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3414>
- De la Fabián, R., y Stecher, A. (2013). Nuevos discursos acerca de la felicidad y la gubernamentalidad

- neoliberal: "Ocúpate de ser feliz y todo lo demás vendrá por añadidura". *Sociedad Hoy*, (25),29-46.[fecha de Consulta 5 de Junio de 2023]. ISSN: 0717-3512. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90239866003>
- López, W., Montilla, M. y Briceño, M. (2007). Rasgos determinantes de las aptitudes emprendedoras que forman el perfil de los estudiantes de Contaduría Pública. *Actualidad Contable Faces*, 10 (14),80-94.[fecha de Consulta 5 de Junio de 2023]. ISSN: 1316-8533. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701408>
- Margot, Jean-Paul. (2007). "La felicidad". *Praxis Filosófica*, (25), 55–79. <https://doi.org/10.25100/pfilosofica.v0i25.3112>
- Marulanda Valencia, F. Á., & Morales Gualdrón, ST (2016). Entorno y motivaciones para emprender. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81),12-28.[fecha de Consulta 5 de Junio de 2023]. ISSN: 0120-8160. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705002>
- Muñoz, Ángel; Martínez, Lorena. (2020) "EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y FELICIDAD URBANA" SUMMA, *Revista disciplinaria de Ciencias Económicas y Sociales*. 2:127–69.
- Ortunio C., MS y Guevara R., H. (2016). APRÓXIMACIÓN TEÓRICA AL CONSTRUCTO RESILIENCIA.. *Comunidad y Salud*, 14 (2),96-105.[fecha de Consulta 5 de Junio de 2023]. ISSN: 1690-3293. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375749517012>
- Ostoich Dávila, G. (2020). La Felicacia como Herramienta de Gestión para contrarrestar la Procrastinación en las Organizaciones Hiper-modernas. *Revista Sapienza Organizacional*. Gilog. Año 7. N° 13-enero - junio. pp.104-133.
- Ostoich Dávila, G. (2021) Feliemprendimiento: Nueva identidad de las organizaciones hipermodernas en: *Estudios Organizacionales I, Elementos Disruptivos de los Modelos Clásicos de la Administración*. Editado por C. E. P. Grancolombiano. Bogotá, Colombia, E-ISBN: 978-628-7534-05-6, p. 234–259.
- Paternina, J. (2018) "El emprendimiento escolar, una estrategia de identificación de talentos excepcionales". *Revista ESPACIOS*. 08 - 12 - 2018 1–8. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n49/a18v39n49p05.pdf>
- Pico Pareja, JM, (2012). Reseña de "Cómo formar niños y niñas con espíritu emprendedor. Manual para el formador". *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (73),241-242.[fecha de Consulta 5 de Junio de 2023]. ISSN: 0120-8160. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20625032015>
- Restrepo Ochoa, D. A. (2016). La juventud como categoría analítica y condición social en el campo de la salud pública. *CES Psicología*, 9(2), i-vi. Recuperado a partir de <https://revistas.ces.edu.co/index.php/psicologia/article/view/4022>
- Sánchez, J., Aldana, R., De Dios, S. & Yurrebaso, A. (2012). LA MOTIVACIÓN Y LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA. *Revista Internacional de Psicología del Desarrollo y de la Educación*, 4 (1),521-531.[fecha de Consulta 5 de Junio de 2023]. ISSN: 0214-9877. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832337057>
- Sánchez, JC, Gutiérrez, A., Carballo, T., Quintana, R., & Caggiano, V. (2010). EL EMPRENDEDOR DESDE EL ENFOQUE DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA. *Revista Internacional de Psicología del Desarrollo y de la Educación*, 1 (1),35-42.[fecha de Consulta 5 de Junio de 2023]. ISSN: 0214-9877. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832324003>

- Soria-Barreto, Karla, Zuniga-Jara, Sergio, & Ruiz-Campo, Sofía. (2016). Educación e Intención Emprendedora en Estudiantes Universitarios: Un Caso de Estudio. *Formación universitaria*, 9(1), 25-34. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000100004>
- Uriarte Arciniega, J. de D. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*, 10, 61–80. Retrieved from <http://www.ehu.es/ojs/index.php/psicodidactica/article/view/190/186>
- Valdeolmillos, C. (2019). Empresas con historia: HP. Disponible en: <https://www.muycomputerpro.com/2019/03/05/hp-el-gigante-de-la-informatica-que-empezo-en-un-garaje#:~:text=La%20que%20con%20el%20tiempo,en%20la%20Universidad%20de%20Stanford>

---

# LA FELICACIA Y LA RELACIÓN CON EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

---

## **MORALES MORALES, Odalis**

Licenciada en Contaduría Pública. Abogada.  
Magíster en Ciencias Contables. Docente  
Instructor de la Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales de la Universidad de  
Los Andes. Venezuela.  
**e-mail:** odalismoralesmora@gmail.com.

**Recibido:** 15-04-2023  
**Revisado:** 24-05-2023  
**Aceptado:** 08-06-2023

## RESUMEN

Las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo globalizado, cambiante y dinámico, con una nueva realidad donde la conducta del talento humano resulta de importancia capital la cual debe ir de la mano con un ambiente organizacional cónsono con las nuevas tendencias administrativas que les permitan funcionar de manera eficaz y eficiente. En este sentido, la felicidad se plantea como un elemento significativo en el desempeño laboral. El sistema de control interno es la base fundamental sobre la cual descansa la confiabilidad de las actividades administrativas y contables, comprende un proceso sistémico y adaptable a los constantes cambios desafiantes que enfrentan las organizaciones, por tanto, todo el personal debe estar involucrado en el proceso con el propósito de afrontar los riesgos y corregir las desviaciones oportunamente a fin de lograr los objetivos propuestos. El presente artículo tiene como objetivo relacionar la Felicidad con el sistema de control interno como modelo de gestión en las organizaciones posmodernas. Se plantea la investigación desde la perspectiva interpretativa, usando la técnica de la hermenéutica en contexto, teórico documental. En conclusión, las organizaciones que usan la felicidad como modelo de gestión logran cumplir razonablemente con el proceso del sistema de control interno y por ende alcanzan sus objetivos.

**Palabras clave:** Felicidad, eficacia, felicidad, control interno.

## HAPPINESS AND THE RELATIONSHIP WITH THE INTERNAL CONTROL SYSTEM

### ABSTRACT

*Organizations are immersed in a globalized, changing and dynamic world, with a new reality where the conduct of human talent is of paramount importance, which must go hand in hand with an organizational environment in harmony with the new administrative trends that allow them to function accordingly. effective and efficient way. In this sense, happiness is considered as a significant element in job performance. The internal control system is the fundamental basis on which the reliability of administrative and accounting activities rests, it comprises a systemic process and adaptable to the constant challenging changes faced by organizations, therefore, all personnel must be involved in the process. with the purpose of facing risks and correcting deviations in a timely manner in order to achieve the proposed objectives. The objective of this article is to relate happiness to the internal control system as a management model in postmodern organizations. The investigation is proposed from the interpretive perspective, using the technique of hermeneutics in context, documentary theory. In conclusion, organizations that use happiness as a management model manage to reasonably comply with the process of the internal control system and therefore achieve their objectives.*

**Keywords:** Happiness, effectiveness, happiness, internal control.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las sociedades mercantiles posmodernas el clima laboral es un elemento que cada día cobra mayor relevancia para el logro de los objetivos organizacionales. El conjunto de actividades, rutinas y situaciones que ocurren dentro de las empresas están directamente relacionadas con la satisfacción del talento humano en su entorno laboral. También, el estado de felicidad asociado con el bienestar de los trabajadores de una organización, genera altos grados de motivación, integración de los equipos de trabajo, realización de las actividades oportunamente, acatamiento de las políticas, eficiencia laboral, lo que se traduce en un buen ambiente laboral.

Por su parte, el sistema del control interno también cumple un papel importante para alcanzar la planificación y las metas propuestas por las entidades siendo una herramienta que al ser realizada de manera conjunta e integrada permite una mejor gestión de los recursos financieros, menores pérdidas de recursos materiales evitando la desorganización laboral y minimizando los focos de corrupción y las malas prácticas administrativas.

Según, Marcuzzi (2018) el control es una función dentro del proceso de toda organización, que proporciona las herramientas y las formas de actuar para la consecución de los objetivos preestablecidos, definición y cumplimiento de políticas, tanto contables como administrativas, a esbozar para el diseño e implantación de estrategias, programas a realizar e implementación de sistemas de control interno que garanticen el adecuado, eficiente, eficaz y óptimo, funcionamiento de la entidad.

Asimismo, la gestión de la felicidad en el ambiente laboral mejora las relaciones entre los integrantes de la organización ayuda para que se sientan alegres, estimula la proactividad mejorando la productividad, ejerciendo mayor control en los procesos, gestionando los riesgos y deficiencias, generando información oportuna que garantice un mejor servicio/producto.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el objetivo de este estudio es relacionar la Felicidad con el sistema de control interno como modelo de gestión en las organizaciones posmodernas.

Cuando el sistema de control interno funciona de manera coordinada se consigue mejor gestión administrativa – contable, creando un entorno laboral propicio para que se detecten a tiempo irregularidades, incompatibilidad de las funciones y deficiencias en la información requerida.

En tal sentido, el presente artículo está estructurado de la siguiente manera: se abordarán las definiciones de felicidad, felicidad y eficacia, posteriormente se conceptualizará el sistema de control interno y el modelo canadiense COCO (por sus siglas en inglés, Criteria of Control) y finalmente se vinculará la felicidad como guía de gestión en la implantación del modelo de control interno COCO.

## 2.LA FELICACIA

El contexto complejo que envuelve a las organizaciones posmodernas cambia el paradigma mecánico de gestión hacia un arquetipo más humanístico. Este proceso administrativo enfocado en el talento humano ha avanzado vertiginosamente dando espacio para un nuevo modelo de gestión organizacional fundamentado básicamente en los conceptos de la felicidad y la eficacia, para la creación de una herramienta de gestión denominada felicidad, cuyo objetivo se enfoca en el buen desempeño laboral, poco estrés y alta motivación en armonía con el compromiso hacia el óptimo desempeño en la realización de las actividades y encaminado en la consecución de los objetivos.

Al respecto, Molina y Maestro (2019) explican que el hombre históricamente en su caminar por las sendas de la vida ha estado inquieto buscando la felicidad y en los últimos años las organizaciones han entendido el valor de incorporar en la cultura corporativa la gestión de la felicidad en sus trabajadores. Gracias a estos avances organizacionales surge el término felicidad: la felicidad personal y la eficacia empresarial, son dos elementos que se complementan y que se necesitan para llevar a cabo un crecimiento sostenido y satisfactorio. La felicidad surge como un empuje que contribuye a una nueva visión innovadora para la gestión empresarial.

De esta manera, La felicidad como guía de gestión se concibe como la simbiosis que integra los elementos de la felicidad con el amor y la eficacia con los objetivos organizacionales los cuales fluyen de manera armónica y sistemática a lo largo de la estructura orgánica de la empresa permeando las áreas funcionales y creando un clima organizacional feliz.

Señala Ostoich (2019) la felicidad es un aspecto que no debe dejarse a un lado en la cultura organizacional de una entidad, porque favorece significativamente en el desempeño del talento humano. Sin embargo, en el contexto organizacional existen elementos distractores o ladrones de la felicidad denominados procrastinadores que contribuyen al deterioro del clima organizacional provocando altos niveles de estrés y estropeando las buenas relaciones entre sus miembros.

Así, en los entornos laborales casi siempre la procrastinación se muestra como un estado interno que se manifiesta paulatinamente en la conducta de las personas y consiste en postergar la ejecución de una tarea para después. Corresponde a la gerencia propiciar un clima empresarial manejable a través del uso de estrategias y guías de gestión basados en principios y valores éticos que motiven el buen manejo del tiempo en el trabajador procrastinador y contribuya a minimizar los factores distractores e incentivar el compromiso de los empleados hacia el logro de los objetivos planteados.

También, el guía espiritual del budismo tibetano El Dalai Lama en su libro “El arte de la felicidad” explica:

Aunque es posible alcanzar la felicidad, pero no es algo simple. Existen muchos niveles...abordemos la alegría y la felicidad tal como las entendemos desde una perspectiva mundana. Dentro de este contexto, hay ciertos elementos claves que contribuyen a la alegría y la felicidad. La buena salud, por ejemplo, se considera un elemento necesario de una vida feliz. Otra fuente de felicidad son nuestras posesiones materiales o el grado de riqueza que acumulamos. Y también tener amistades o compañeros. Todos estos factores son, de hecho,

fuentes de felicidad. Pero para que un individuo pueda utilizarlos plenamente con el propósito de disfrutar de una vida feliz y realizada, la clave se encuentra en el estado de ánimo. Eso es lo esencial. (El Dalai Lama, 1999, p.9).

En efecto, el estado interno equilibrado de la persona genera sosiego y al sentir armonía espiritual las acciones traducidas en tareas generan resultados efectivos. Por su parte, la felicidad es un componente clave dentro del ambiente laboral y la eficacia es un elemento indispensable en la ejecución de las labores al integrar ambos conceptos se crea el compromiso del talento humano en el cumplimiento efectivo y eficaz de sus funciones y por ende surgen ambientes laborales felices. Este modelo de gestión busca el equilibrio entre la felicidad de las personas que hacen vida dentro de las organizaciones y los objetivos propuestos, entrelazando la felicidad en el trabajo y la eficacia en las tareas para contribuir en el desarrollo sostenido de la organización.

En este mismo orden de ideas, la eficacia según Fernández et al. (1997), citado por Rojas, et al. (2018), es la capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno. El término deriva del latín *efficere* que a su vez proviene del término *facere*, que significa “hacer o lograr”.

En las organizaciones, la eficacia constituye una condición elemental que deben cumplir los grupos de trabajo y se complementa con la efectividad y la eficiencia, para conformar modelos de trabajo altamente competitivos. La eficacia se enfoca en el alcance y logro de los resultados, hacer las cosas de manera correcta, alcanzar los objetivos, optimizar la utilización de los recursos y obtener buenos efectos.

Al respecto, Ostoich (2020) sostiene que la eficacia del talento humano dentro de la organización obedece a los siguientes factores:

- 1.- La capacidad: conocimientos, destrezas y actitudes para realizar las tareas y alcanzar los objetivos.
- 2.- La automotivación: colocar el esfuerzo necesario para conseguir una meta.

- 3.- La autogestión: referida a la capacidad de decisión de una persona en su trabajo; calificando tareas, facilitando los recursos y tratando de conseguir los objetivos.
- 4.- La simplificación: realizar las tareas de forma más sencilla y simple.
- 5.- La responsabilidad: base de la eficacia que motiva al trabajador a asumir compromisos y deberes en el trabajo, permite proceder eficazmente.
- 6.- La eficacia individual y la eficacia empresarial: forma de gestionar la energía para multiplicar las posibilidades de progreso con mayor competencia.

Fomentar una óptima cultura organizacional es compromiso de la dirección de la organización. El concepto eficaz se extiende en todos los niveles jerárquicos de la entidad, aunque su ejercicio es individual, la gestión de entornos laborales felices donde prevalezca el respeto y la dignidad del ser humano contribuye en el desarrollo de las capacidades generando voluntad y diligencia en todas las tareas lo que se traduce en altos niveles de productividad empresarial.

Tal como lo señala, Ostoich (2020) felicidad es sinónimo de equilibrio, rentabilidad de los trabajadores y productividad organizacional, busca el desarrollo de las capacidades del talento humano mejorando la inteligencia emocional en la organización y contribuyendo para que existan empresas más humanistas. Los individuos pueden ser eficaces, eficientes y felices, estas actitudes y aptitudes de los trabajadores representan gran utilidad en la tarea productiva empresarial. Consiste en la gestión de las personas que laboran dentro de la organización para que la actividad que realizan se convierta en elemento de motivación ayudando al desarrollo de sus destrezas lo cual influirá directamente en su beneficio personal y en toda la sociedad.

## 2. El Sistema de Control Interno

Las empresas crean su propio modelo organizativo de forma sistemática, a fin de

encausar y dirigir la función administrativa, también analizan la estructura interna detallando cada cargo en los distintos departamentos, definen normas, políticas y procedimientos que les permitan guiar la dirección hacia los objetivos. El sistema de control interno comprende un proceso inmerso dentro del conjunto de actividades que conforman todos los procesos en los distintos niveles jerárquicos es una herramienta que coadyuva en el seguimiento de las tareas y en el alcance de los objetivos específicos de la entidad.

El control como una función administrativa aporta un conjunto de mecanismos y acciones que actuarán de manera reguladora y controladora de los diversos procesos, procedimientos y actividades desarrolladas dentro de las organizaciones. (Marcuzzi, 2018:131). Es decir, el control interno facilita las actividades de supervisión y monitoreo permanentemente a los procesos administrativos y contables con la finalidad de dar cumplimiento a las metas preestablecidas gestionando los riesgos para aplicar correctivos oportunamente.

Esta función del control interno debe ser realizada por cada uno de los miembros de la organización quienes se comprometen con la excelencia de las actividades asignadas, el éxito de las metas propuestas, la prevención de pérdidas de recursos y la fiabilidad de la información financiera.

Define, Blanco (2008) el control interno como un conjunto de procesos continuos que evolucionan al mismo ritmo de las organizaciones y del mercado y persigue las siguientes condiciones: disponer de seguridad razonable sobre la eficiencia de las operaciones, la fiabilidad e integridad de la información, la gestión de riesgos y el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos e incremento de la operatividad, mejora la gestión, soluciona deficiencias en los procesos y en la estructura orgánica. Por tanto, la implantación de un sistema de control interno supone beneficios tangibles e implica responsabilidad desde la alta gerencia hasta los niveles inferiores de la organización.

El concepto de control interno ha ido evolucionando y han surgido variedad de

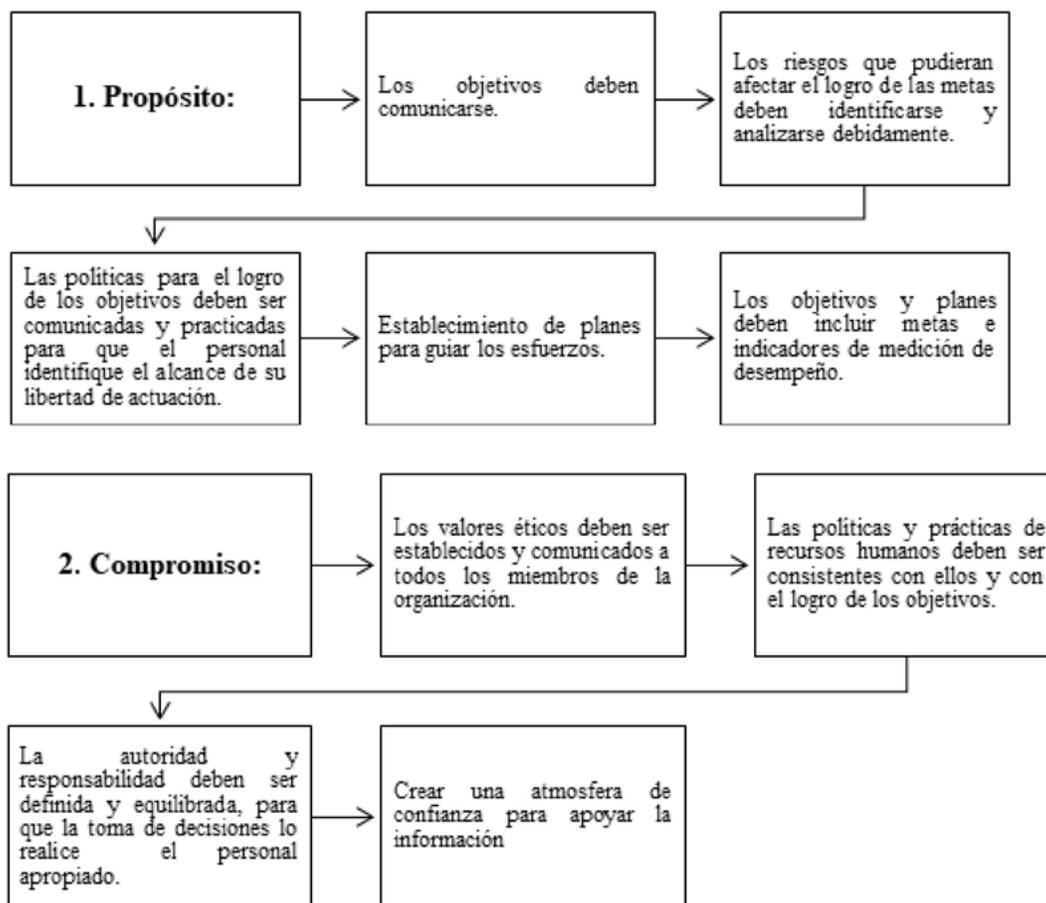
modelos que difieren en función a sus objetivos, métodos y alcances. En este estudio en particular se apuntará el modelo canadiense COCO (por sus siglas en inglés, Criteria of Control). Esta guía define, una visión más amplia de concepto organizacional e involucran a todos los miembros de la organización en el proceso de control. El modelo canadiense COCO tiene sus orígenes en la revisión realizada por el Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte del marco integrado de control interno COSO (por sus siglas en inglés *Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission*).

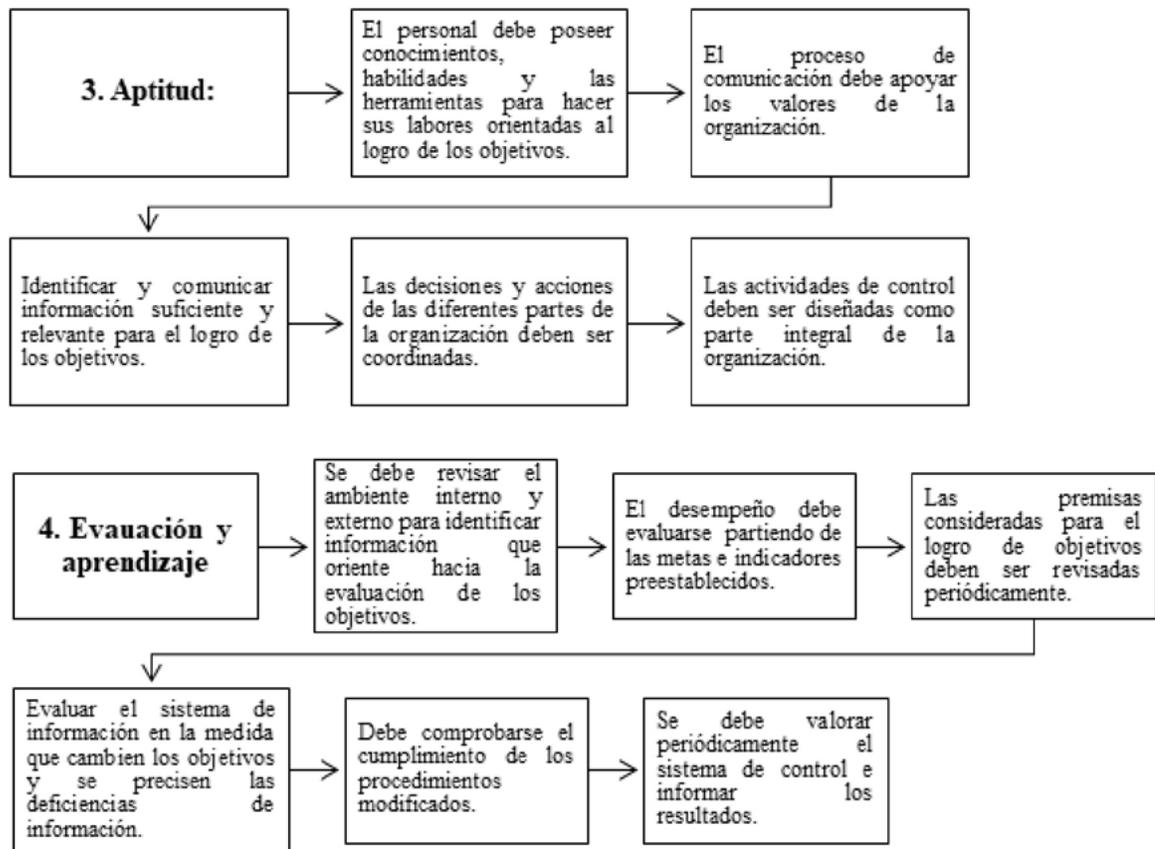
Este modelo, pretende mostrar un lenguaje sencillo y claro simplificando los conceptos para el entendimiento en todos los niveles de la organización. Toma como base los cinco

aspectos que conforman el marco integrado de control interno COSO los cuales son los siguientes: ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información, comunicación y monitoreo.

Según, las consideraciones de Rivas (2011) el objetivo del modelo COCO (por sus siglas en inglés) se orienta a desarrollar lineamientos generales para el diseño, implementación evaluación y reportes sobre estructuras de control en una organización, en él se engloba el sector público y el privado. El llamado Ciclo de Entendimiento Básico de Control como se representa en el modelo consta de cuatro etapas que contienen los veinte criterios generales conformando un ciclo lógico de acciones a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

**Figura 1. Ciclo de Entendimiento Básico de Control**





Fuente: Elaboración Propia (2023).

### 3. Vinculación de la felicidad como guía de gestión en la implantación del modelo de control interno COCO

La felicidad focaliza sus objetivos en función de lograr el bienestar del talento humano para proporcionar un óptimo clima laboral que coadyuve a la motivación del personal y a la integración de equipos de trabajo en espacios cómodos que brinden oportunidades de desarrollo y reconocimiento profesional.

Considera Maestro (2016) a las organizaciones felices aquellas que suponen que sus empleados son personas dispuestas a crear entornos laborales que faciliten la vida y el quehacer de sus miembros en conjunto para una mejor eficiencia de gestión. La meta es la creación de organizaciones felices e inteligentes donde los principios éticos prevalezcan desde la alta dirección y sean extensivos hacia todos los niveles jerárquicos. Los líderes felices

favorecen ambientes laborales en pro del bienestar de sus trabajadores propiciando un clima organizacional feliz donde el personal se integre al ejercicio del control interno.

Para Ostoich (2021) hasta finales del siglo XX la productividad era la virtud mejor valorada dentro de las organizaciones, hoy día las formas de gestión han cambiado se le da un gran valor a contar con personal libre de estrés y tensiones, altamente motivadas, gestionando las emociones con sentido de pertenencia y compromiso. Las personas proactivas están a favor de la eficacia y la productividad, alcanzar estos atributos no es fácil, en la medida en que el empleado esté más feliz su actuación la realizará de forma satisfactoria y lo acercará fácilmente a los fines deseados, la proactividad hace individuos con actitudes y responsabilidades más efectivas y eficientes.

Del mismo modo, al concebir a la organización

dentro de un macro sistema de gestión “la felicidad puede concebirse y constituirse como una gran herramienta para gestionar la felicidad productiva dentro de las organizaciones, para el desarrollo de la verdadera felicidad laboral y felicidad organizacional.” (Ostoich, 2019, p. 123) se orienta en las personas, a fin de humanizar las organizaciones, minimizando la desmotivación de sus trabajadores, disminuyendo ambientes de incertidumbre, integrando los equipos de trabajo y evitando el estrés laboral.

Los objetivos que persigue la implantación de un sistema de control interno bajo el modelo COCO consideran la concepción humanista vinculada a la participación de los empleados para dar cumplimiento al conjunto de normas, políticas y procedimientos adoptados por la organización para salvaguardar los recursos contra desperdicios, fraudes e insuficiencias, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera, fomentar el cumplimiento de las normas y políticas, promover la eficiencia de las operaciones y gestionar los riesgos.

El control interno como proceso involucra a todos los integrantes de la entidad funciona como un mecanismo integrador y en armonía con la herramienta de gestión la felicidad estimula los grupos de trabajo para salvaguardar los bienes financieros y físicos, garantizar el cumplimiento de las normas establecidas, la eficiencia de las operaciones y el registro adecuado de todas las transacciones.

Por consiguiente, la integración de la guía de gestión feliz en la implantación del modelo COCO se realiza través de las siguientes criterios: i) personal competente y feliz: conjunto de políticas y procedimientos para contratar, supervisar y entrenar el

personal, con aptitud y actitud para que realice las tareas eficiente, eficaz y feliz; ii) delimitación de responsabilidades: a través de los organigramas con el establecimiento de las líneas de mando y responsabilidad claramente definidas, el personal se orienta para hacer mejor su trabajo; iii) segregación de funciones: evita la incompatibilidad de tareas, estableciendo que ningún empleado o departamento puedan realizar funciones que por su naturaleza sean inseparables de realizar por una sola persona o unidad; iv) conciencia de control: un personal con buena actitud contribuye para el cumplimiento del control interno y optimiza el clima organizacional. Las actividades de control deben ser diseñadas como parte integral de la organización; v) establecimiento de niveles de autorización: proporciona seguridad para realizar las tareas previa permisión de un funcionario competente, fomenta la responsabilidad y compromiso laboral; vi) canales de comunicación efectivos: la fortaleza del control interno depende de la claridad de la comunicación interna, son los medios para hacer llegar la información de los objetivos, políticas, normas y procedimientos, crea conductos de confianza para hacer fluir la información; vii) evaluación del desempeño laboral: mejora el estado de ánimo del personal y contribuye al crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores.

La aplicación de los criterios del modelo de control interno COCO beneficia el desempeño de las actividades felizmente generando información segregada y confiable para una mejor gestión gerencial para favorecer ambientes organizacionales felices con positiva rentabilidad y adaptación a los cambios postmodernos.

#### 4. REFLEXIONES FINALES

Sentir felicidad es un trascender del ser humano una condición interna que ayuda a mejorar la relación personal con los grupos de trabajo y con la sociedad en general. Mientras que, los estados de frustración impiden realizar las tareas a cabalidad situación que se refleja dentro del entorno organizacional.

Señala Ostoich (2021) la naturaleza de la felicidad es ser útil en la gestión productiva de la entidad busca incentivar la felicidad laboral y al relacionarla con el sistema de control interno contribuye al crecimiento y desarrollo empresarial. La gestión emocional hacia la felicidad evita los malos hábitos, contrarresta la procrastinación, la frustración, depresión y baja autoestima en

la interacción de los grupos de trabajo minimizando estados de ánimo negativos que desvirtúan el funcionamiento del sistema de control interno.

Las organizaciones felices tienen una visión integral están constituidas por personas felices, con energías positivas quienes trabajan de manera armonizada en el cumplimiento de los objetivos, se sienten satisfechos y son eficaces en la ejecución de sus tareas.

El sistema de control interno eficaz es una herramienta de monitoreo que involucra integralmente a todos los miembros y áreas funcionales de la organización y es planteado para ofrecer una seguridad razonable sobre el alcance de los objetivos. Según, Durán (2018) constituye una base de seguridad para cumplir con aspectos importantes dentro de la organización como son: la eficacia, la eficiencia económica y legalidad. Por tanto, se requiere de personal comprometido con la protección de los activos, con el registro de las transacciones de manera fidedigna, la eficiencia operacional y el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos, que ayuden al incremento del valor empresarial y alcance de los objetivos.

Para finalizar, la felicidad como modelo de gestión articula con el sistema de control interno porque incluye la gestión del talento humano y la efectividad en la realización de las actividades fomentando contextos de trabajo felices. La dirección eficaz debe orientar las políticas, normas y procedimientos de control interno hacia la gestión de los colaboradores felices quienes contribuirán con los cambios y transformaciones de la organización, apoyando la creatividad e innovación para contribuir con la supervivencia empresarial. La relación existente entre el modelo de sistema control interno COCO y la guía de gestión de la felicidad perfeccionan el grado de responsabilidad y compromiso tanto de los directivos como de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCO, Julio. "Claves para la implementación del sistema de control interno." En: *Estrategia Financiera*. 2008. Número 249. p. 62-69.

CALDERÓN, Juan. y MANTILLA, Diego. "Enfoques contemporáneos en el control interno." En: *Empresarial Revista*. Universidad Central del Ecuador. 2017. Número 11, No. 4. p. 49-57.

DALAI, LAMA. (1999). *El Arte de la Felicidad*. Barcelona: Grijalbo Mondadori.

DURÁN, Ana. (2018). "El nuevo enfoque de riesgo en el control interno de la administración pública venezolana." En: *Sapienza Organizacional*. Mérida. Universidad de Los Andes. GILOG-ULA. Número 9. P. 81-104.

LYUBOMIRSKY, S. (2008). *La ciencia de la felicidad*. Barcelona: Urano.

LYUBOMIRSKY, S. (1986). *La Era del vacío*. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo. Barcelona: Anagrama.

MARCUZZI, Marino. (2018). "Los manuales de sistema de contabilidad general, una herramienta de control para las organizaciones." En: *Sapienza Organizacional*. Mérida. Universidad de Los Andes. GILOG- ULA. Julio – diciembre 2018. Número 10. P. 120-142.

MAESTRO ARCÓS, Juan Carlos. *Regálale liderazgo: Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*. Profit Editorial, Barcelona, 2009. 161 p.

MAESTRO ARCÓS, Juan Carlos. Regálate felicidad. *Profit Editorial*, Barcelona, 2007. 168 p.

MAESTRO ARCÓS, Juan Carlos. (2016). *¿Qué es la felicidad?* Publicado: miércoles, 04 de mayo de 2016. Disponible: [http:// juancarlosmaestro.blogspot.com/2010/08/la-felicacia.html](http://juancarlosmaestro.blogspot.com/2010/08/la-felicacia.html)

MOLINA, Salvador. MAESTRO, Juan Carlos. *Manual de Felicidad*. Editorial Alternativa Press S.C, Madrid, 2019. 353 p.

OSTOICH, Grettel. (2021a). Feliemprendimiento: Nueva identidad de las organizaciones hipermodernas. En M. Ramos Barrera, J. Quintero Peña F. Rivas Torres. (Eds.). *Estudios Organizacionales I. Elementos Disruptivos de los Modelos Clásicos de Administración*. (pp. 234-259) Bogotá D.C.

OSTOICH, Grettel. (2021b). El Ser humano hipermoderno entre la dimensión espacio tiempo y la felicidad una vía a la procrastinación como cultura de aprendizaje. [Tesis de doctorado, mención publicación y honorífica. Universidad de los Andes de Venezuela]. Disponible en: <https://www.slideshare.net/GrettelOstoich1/tesis-doctoral-grettel-ostoiachel-ser-humano-entre-la-dimension-del-espaciotiempo-y-la-felicidad-una-via-hacia-la-procrasticaciapdf>

OSTOICH, Grettel. (2020). “La Felicidad como Herramienta de Gestión para Contrarrestar la Procastinación en las Organizaciones Hipermodernas” En: *Sapienza Organizacional*. Mérida. Universidad de los Andes. GILOG-ULA. Enero - junio. Número 13. P. 104- 1033.

OSTOICH, Grettel. (2019). “Manejo del tiempo por el procrastinador en las organizaciones públicas occidentales posmodernas: Caso de estudio inspectoría del trabajo del estado Mérida” En *Sapienza Organizacional*. Mérida. Universidad de Los Andes. GILOG- ULA. Enero-Junio. Número 6, N°. 11. p. 166-199.

RAMOS BARRERA, María. QUINTERO PEÑA, José Wimar. RIVAS TORRES, Frank Eduardo. *Estudios Organizacionales I. Elementos Disruptivos de los Modelos Clásicos de Administración*. Editorial Politécnico Grancolombiano. Bogotá D.C, 2021. 421 p.

RIVAS, Glenda. (2011). “Modelos Contemporáneos de Control Interno. Fundamentos Teóricos” En: *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Valencia, Universidad de Carabobo. Julio –Diciembre. Número 8. N° 4. P. 115-136. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>

ROJAS, M. JAIMES, L. VALENCIA, M. (2018). “Efectividad, Eficacia y Eficacia en Equipos de Trabajo. En: *Espacios*. Caracas, Venezuela. Número 6. V. 39. P. 11.

# Espacio Abierto

Es una sección para destacar actividades del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG), como de otras instituciones, noticias de interés, cartas al editor, reseñas de libros y de publicaciones periódicas, informes breves, entre otros escritos.

---

## EL LÍDER FELICAZ

---

### **Dr. Juan Carlos Maestro**

Creador del concepto felicidad®. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (Universidad Complutense de Madrid). Máster MBA (Por la Escuela Europea de Negocios. Madrid). Profesor de diferentes Máster de Universidades y Escuelas de Negocio. Formador de Coach en temas de felicidad. Conferenciante TEDx. Autor de los libros:

- Manual de Felicidad
- Regálate Felicidad
- Regálate Liderazgo

**e-mail:** juancarlos@felicacia.com

### 1. INTRODUCCIÓN

Antes de profundizar en los aspectos y características del líder feliz, es necesario familiarizarnos con el concepto de felicidad así, como otros detalles relevantes que ayudarán a comprender mejor el sentido de este artículo.

Felicidad nació y se dio a conocer por primera vez en el mundo empresarial en un artículo publicado en el periódico Expansión & Empleo el 23 de julio de 2010<sup>1</sup>, cuyo título era: *Los jefes no son responsables de la felicidad personal del empleado*. Pero el sentido de toda esta reflexión era que a pesar de que la felicidad está en manos de cada uno, las organizaciones si pueden hacer mucho por mejorar la felicidad de los trabajadores y por ello surge la felicidad como una herramienta que ayuda en esa estrategia.

Hoy en día la salud mental de las organizaciones es un problema capital, tanto es así que la Organización Mundial de la Salud (ONU) estima que los problemas de salud mental serán la causa principal de discapacidad en el mundo en el año 2030.

Ante esta premisa es obvio y urgente ocuparnos del bienestar, la salud mental y la felicidad de las personas dentro del mundo laboral, si no queremos que esta situación se nos vaya de las manos, y por esa causa surge la felicidad como filosofía y modelo de gestión organizacional.

---

<sup>1</sup> Este periódico ya no existe, pero se puede ver el contenido del artículo en <https://felicacia.com/el-articulo-de-expansionempleo-que-dio-a-conocer-la-felicacia/>

## 2. DESARROLLO

En este apartado voy a desarrollar los conceptos más relevantes que son el contenido principal de este artículo.

### 2.1. ¿Qué es la felicidad?

Antes de avanzar es necesario definir el concepto de felicidad, aunque prácticamente no necesita definirse, ni siquiera explicarse, pues con un poquitín de sentido común su nombre lo expresa todo, dado que es un acrónimo de dos palabras:

**Felicidad = Felicidad + Eficacia**

Para concretar un poco más, podemos decir:

**Felicidad = Felicidad (Trabajadores) + Eficacia (Organizacional)**

La felicidad fue, de alguna forma, el resultado natural o, mejor dicho, la fusión de los dos libros que he escrito, Regálame Felicidad y Regálame Liderazgo; pues este concepto extrae lo mejor de cada uno de ellos, emergiendo una nueva idea con personalidad y carácter propio.

También podemos expresar este concepto de la siguiente forma, un poco más gráfica e ilustrativa para los lectores. Desmenuzando un poco más este concepto, se puede decir que:

- Felicidad = Amor
- Eficacia = Objetivo + Involucración + Resultados

Sumando todos estos conceptos, obtenemos:

**Felicidad = Amor + Objetivo + Involucración + Resultados**

Si analizamos estos cuatro componentes, vemos que es una fórmula extraordinaria, fácil de comprender, aunque se requiere esfuerzo y dedicación para llevarla a cabo.

Observando un poco más detenidamente estos componentes, apreciamos otros factores complementarios que nos ayudan a comprender mejor el concepto:

- **Amor:** en este contexto, se trata del aprecio que sientes tanto por ti mismo como por los demás, sin olvidar la pasión (otra forma de amor) que sientes por lo que haces.
- **Objetivo:** debe ser claro y conocido por todos; es imprescindible saber a qué puerto nos dirigimos para entender por qué vamos y darle significado a nuestros esfuerzos y sacrificios.
- **Involucración:** no sólo la del líder, que se da por supuesta; la más importante es la del equipo, pero, si este no percibe cariño y no tienen claro el reto, es difícil su involucración.
- **Resultados:** toda organización, sea del pública, privada o ONG, debe obtener resultados, sin

ellos no podemos sobrevivir y estos debemos medirlos y evaluarlos al final de un periodo.

Hasta ahora los términos de felicidad y eficacia parecían dos conceptos incompatibles y antagónicos; a lo largo de la historia se ha pensado que las organizaciones no estaban o no se habían creado para el bienestar de los trabajadores, pues hemos estado contaminados durante siglos por el origen de la palabra trabajo. La Biblia, en el Génesis, dice: «con el sudor de tu rostro comerás el pan hasta que vuelvas a la tierra». También el Nuevo Testamento, en la Carta a los Tesalonicenses, en su versículo 3:10 dice que «si alguno no quisiere trabajar, tampoco coma». Para colmo, la etimología de trabajo viene del latín *tripalium*, que era un instrumento de tortura para castigar a los esclavos.

Es lógico ver y comprender que en el ADN de la palabra trabajo está implícito el sufrimiento, el dolor y la pena. Y que todo ello ha ido pasando de generación en generación, creando una forma de pensar y de actuar tanto en los trabajadores como en los empresarios. Pero ahora hemos aprendido y hemos comprendido que, si los trabajadores se sienten bien, a la vez que realizados e ilusionados, los resultados serán mucho mayores y mejores para las organizaciones.



Por ello, se puede decir que felicidad y eficacia son dos conceptos sinérgicos, es decir, que ambos se complementan y retroalimentan a sí mismos. Ante estos hechos se comprende fácilmente que la felicacia es una nueva forma de dirigir, es un estilo directivo o de gestión y una nueva filosofía empresarial creada para los directivos comprometidos con el bienestar y la felicidad de las personas.

Cómo se ve claramente en el cuadro anterior, la felicacia se encuentra justo en la intersección de los dos mundos, cuanto más concéntricos estén la felicidad y la eficacia, mayor será el efecto en cada uno de los campos.

## 2.2. Felicacia como filosofía y modelo de gestión

Desde que se ha creado este concepto hasta la fecha se puede decir que felicacia se ha convertido en una filosofía organizacional cuyas acciones afectan a toda la organización, tanto los niveles directivos superiores como a los trabajadores que ocupan puestos más básicos.

Una vez asumido esta forma de gestión cada organización adapta un modelo de gestión adaptado a sus necesidades y características, cumpliendo como es lógico con algunas premisas esenciales, de las cuales no enumeraremos en este capítulo.

La psiquiatra Marian Rojas en su libro *Encuentra tu persona vitamina* nos dice: «Soy una fiel defensora de crear ambientes sanos en la empresa para así mejorar la eficiencia y los resultados, a la vez que la gente es más feliz». Lo que se desprende de esta cita, es que cree en la felicacia, aún sin mencionarla como modelo de gestión.

### 2.3. Felicidad en la organización es igual a productividad

Uno de los aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de implementar la felicidad es que se han demostrado en múltiples investigaciones que las personas felices son mucho más productivas.

Uno de los trabajos realizados es el de La psicóloga María Jesús Álava Reyes de la Universidad de Navarra, considerada a su vez entre el top 100 de mujeres líderes en España en 2012 y con una amplia experiencia en Recursos Humanos, afirma que la felicidad de los empleados es la mejor inversión para cualquier compañía y que una empresa con trabajadores felices puede aumentar una media del 31% y su mejora en la salud puede alcanzar hasta un 21%”<sup>2</sup>

### 2.4.- Felicidad es un modelo más evolucionado que la felicidad en el trabajo

Últimamente se ha hablado mucho sobre la *felicidad en el trabajo*, sobre sus ventajas y rendimientos, sin lugar a dudas creemos en ello y somos conscientes de sus aportaciones.



Pero Felicidad es un modelo más evolucionado que la felicidad en el trabajo, dado que en su propio concepto va incluido además de la mejora de la felicidad de los trabajadores, la eficacia de la organización. Es imprescindible tratar y gestionar ambos conceptos de forma conjunta y equilibrada.

Nuestra aportación es que entendemos que debe haber de un equilibrio entre felicidad y resultados en las organizaciones, de tal forma que todos entendamos que para una evolución sostenible es necesario incluir en la formula ambos conceptos

### 2.5.- ¿Por qué implementar la Felicidad en la organización?

En los nuevos tiempos que vivimos en la actualidad, están cambiando muchos parámetros y pretensiones por parte de todos los implicados en las organizaciones, por ello se hace más necesario implementar el modelo de felicidad en las entidades por los siguientes aspectos:

#### 2.5.1.- Aspectos positivos para los trabajadores

1. El mayor deseo de todas las personas es: ser felices en sus vidas.
2. Las personas quieren un trabajo donde se sientan felices y puedan sentirse realizados personalmente.

<sup>2</sup> Esta información se puede ver en la entrevista que le hicieron en el Diario de Navarra Publicado el 15/11/2016. [https://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn\\_management/contenidos/2016/11/15/una\\_empresa\\_con\\_trabajadores\\_felices\\_puede\\_aumentar\\_productividad\\_31\\_499012\\_2542.html](https://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn_management/contenidos/2016/11/15/una_empresa_con_trabajadores_felices_puede_aumentar_productividad_31_499012_2542.html)

3. Las personas felices son más productivas.
4. Paralelamente las personas felices consiguen:
  - a. Ser más creativos
  - b. Trabajar mejor en equipo desarrollando más sinergias.
  - c. Gestionan mejor sus estados emocionales.
  - d. Son más positivos y optimistas.

### 2.5.2.- Aspectos positivos para las organizaciones

1. Se mejoran los resultados.
2. Se contribuye a crear un clima feliz que fomenta el buen ambiente en la organización.
3. Se reducen el absentismo laboral.
4. Las inversiones que se hacen en Felicidad tienen un ROI<sup>3</sup> muy superior a las inversiones realizadas.
5. Se retiene el talento y hay menos rotación de personal.
6. Se responde mejor y más eficientemente en épocas de incertidumbre.
7. Aumenta el nivel de satisfacción de los clientes.
8. Mejora la salud emocional de la organización.

### 2.6.- La Felicidad como nueva competencia directiva

Dado que el libro sobre la felicidad titulado *Manual de Felicidad*, participaron unos 20 autores, cada uno de ellos de diferentes campos de las organizaciones y con distintos perfiles profesionales, algunos de ellos, entre los que se encuentra José Joya o Gustavo Piera se han posicionado ante la felicidad como una nueva competencia directiva que deben tener los nuevos líderes del siglo XXI.

Mi opinión y mi experiencia, después de haber entrevistado a muchos profesionales es que la felicidad se ha postulado como una nueva competencia directiva<sup>4</sup>.

Dada la importancia que tiene que los líderes asuman esta filosofía y modelo de gestión es por lo que voy a profundizar en algunas características que debe tener el líder feliz, con el fin de que tengan una base para ir adquiriendo esta nueva competencia.

### 2.7.- El líder feliz

Antes de profundizar en el tema es necesario saber que las organizaciones tienen que ser conscientes de que no es lo mismo poner un jefe que un líder al frente de la organización, es posible que a corto plazo ambos obtengan resultados, aunque con el tiempo la diferencia en la gestión será notable.

A pesar de que se ha hablado y estudiado mucho sobre las diferencias entre los jefes y los líderes, aún seguimos viendo organizaciones gestionadas por el perfil de un jefe. Para dejar patente que cada rol tiene sus características, aquí reflejamos algunas de las principales diferencias entre los jefes y los líderes, y podemos verlas resumidas en el siguiente cuadro:

---

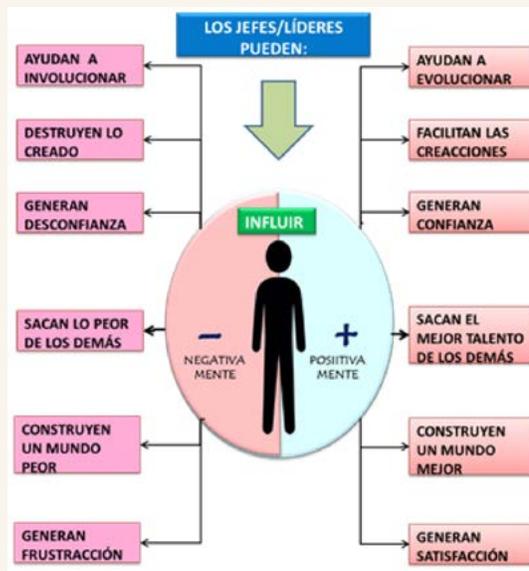
3 ROI es el Retorno de la Inversión

4 Pueden verse las entrevistas realizadas en el blog de felicidad. <https://felicidad.com/blog/>

ALGUNAS DE LAS CARÁCTERÍSTICAS DE LOS JEFES Y LOS LÍDERES.	
JEFES	LÍDERES
Manipulan	Seducen
Imponen	Proponen
Persuaden	Influyen
Esclavizan	Liberan
Involucionan	Evolucionan
Crean gente insegura	Crean gente segura
Atrapados en sus traumas	Enamorados de sus sueños
Cobardes	Héroes

Como se aprecia en el cuadro, los resultados que se obtendrán con cada uno de los estilos directivos serán totalmente diferentes y cada uno de ellos creará un ambiente corporativo donde prime o bien el miedo o bien la confianza.

También hay que tener presente que los líderes y los jefes influyen en su equipo tanto si les gusta como si no, y esta influencia puede ser positiva o negativa, dependiendo de los parámetros anteriores y de la visión interna que cada uno tenga. En función de si la influencia es positiva o negativa, los resultados que podemos esperar en las personas serán los que muestra el cuadro siguiente:



Si observamos el contenido del cuadro, las preguntas que surgen serían: ¿en qué organización queremos trabajar? ¿Qué líder queremos tener? Y la mayoría deseamos pertenecer a organizaciones que nos ayuden a crecer y ser más felices. Ya lo decía el medieval *Cantar de Mio Cid en su verso número 20*: «Dios, qué buen vasallo sería, si tuviera buen señor». Que traducido al mundo de la organización podría ser: «Que buen trabajador sería si tuviera un buen líder que me dirigiera».

Todos queremos ser bien dirigidos, tener líderes que nos inspiren y nos entusiasmen; daríamos

mucho más, aportaríamos ese intangible que todos llevamos dentro que, en definitiva, es lo que marca la diferencia.

Antes de profundizar en algunas características del líder feliz, es necesario aclarar algunos detalles importantes:

1. El liderazgo es una cualidad humana, aunque tiene algo de divino; esto quiere decir que el líder se equivoca y no es perfecto, pero sí tiene ese toque mágico, casi divino, que hace de él un ser especial.
2. El líder no suele ser el más inteligente de la organización; pero sí tiene la habilidad de seducir a otros más inteligentes que él. Su fuerza reside en otras habilidades, de las que ya hablaremos.
3. La fuerza del líder es un ejemplo; la gente mira lo que hace, no lo que dice, por muy bonitos que sean sus discursos celestiales. Se dice que el poder del liderazgo está en la oratoria, en su capacidad de comunicar, pero si lo que dice no va acompañado de hechos, al final todo se diluye, se esfuma y se pierde credibilidad.

Una de las claves para ser un ejemplo es saber que tu gestión y tus actuaciones deben ser transparentes. Es igual que en los restaurantes que tienen la cocina abierta para que la vean los comensales, para que comprueben por ellos mismos cómo manipulan los alimentos y que, en ningún momento, quieren ofrecer gato por liebre.

4. La sostenibilidad del liderazgo es la confianza de la gente que te rodea; cuando esta falla, el liderazgo se desmorona. Es evidente que esa confianza debe traducirse también en resultados: equivocarse en las decisiones no significa que se pierda la confianza; esta se pierde con el engaño y la falta de integridad.
5. La felicidad en la organización no tiene que ver con lo que hacemos, sino con el por qué y el cómo lo hacemos, esa es la diferencia. Todos hemos conocido a personas que limpian retretes o que friegan suelos, a camareros que aman su trabajo, que le dan un sentido a lo que hacen, mientras que otros, haciendo lo mismo, odian su trabajo. Hemos visto a jefes maldiciendo su organización y a su gente y a otros encantados con su empresa y con sus trabajadores. El sentido que le damos a lo que hacemos condiciona cómo nos sentimos.

Cuando nos identificamos con el cómo y el por qué, entramos en un estado de fluidez que nos permite dar lo mejor de nosotros mismos.

## 2.8.- Características del líder feliz

Daniel Goleman en su libro: La práctica de la Inteligencia emocional nos dice: “Como regla general el 90% del liderazgo depende de la inteligencia emocional” (p.58). Es decir que los factores y habilidades emocionales son esenciales para desarrollar el liderazgo, en el liderazgo feliz esta premisa se cumple y por ello voy a desarrollar los 7 aspectos que considero que son imprescindibles para desarrollar el liderazgo feliz y que se ven en el siguiente cuadro.



### 2.8.1.- Es feliz

La primera premisa del liderazgo feliz es que el líder debe ser feliz, pues hay una regla de oro que dice *que no puedes dar aquello que no tienes*. Si quieres un entorno feliz, el líder tiene que ser el primero en conseguirlo, además la gente feliz quiere y crea entornos felices.

Por ello el líder feliz debe trabajar para mejorar su felicidad como premisa fundamental para ejercer y llevar a cabo su liderazgo feliz.

En la historia tenemos algunos ejemplos de cómo algunos líderes se esforzaban continuamente por mejorar su calidad humana y su felicidad, uno de los casos es Marco Aurelio, considerado como uno de los 5 mejores Emperadores del Imperio romano y que ha llegado hasta nuestra época por abrazar y dejarse guiar por la filosofía estoica<sup>5</sup>, sus reflexiones y aportaciones nos llegan a través de su libro: *Las Meditaciones*.

### 2.8.2.- Crea

Es una cualidad divina, es decir, significa que debes hacer algo a partir de la nada. La mayoría de los humanos no somos conscientes del poder creador que tenemos. Tal y como nos describe el doctor Joe Dispenza especialista en neurociencia y bioquímica en sus libros *Deja de ser tú* (2012) y *El Placebo eres tú* (2014), cuando habla de la física cuántica, nos explica de manera muy sencilla que todo cuanto existe es energía, concretamente el 99,99999%, siendo materia tan sólo el 0,00001%, y que, a través de nuestros pensamientos o intenciones, podemos movilizar esa energía para que se materialice en aquello que deseamos o queremos.

También nos advierte que «hoy en día existe la ley para crear una nueva realidad, está al alcance de cualquiera, no es necesario haber pasado por universidades o haber realizado ningún máster en concreto». El mismo autor usa los descubrimientos de la física cuántica para afirmar: «Todo está conectado y organizado por un campo cuántico inteligente (algunos prefieren llamarlo inteligencia superior), que está lleno de infinitas posibilidades que pueden materializarse en tu

<sup>5</sup> El estoicismo es una filosofía nacida en Grecia, cuyo fin es llevar una vida una vida buena, actuar correctamente, aceptar lo que sucede y alcanzar la felicidad.

vida si nos enfocamos en ellas con la suficiente determinación y convicción».

La ley de la creación de una nueva realidad se puede resumir en:

$$\text{Crear} = \text{Ic} + \text{E} \uparrow = \text{Nueva realidad}$$

Esta fórmula sintetizada se explica de la siguiente forma:

$$\text{Crear} = \text{Intención clara} + \text{Emoción elevada} = \text{Nueva realidad}$$

En definitiva, crear es posible y parece ser que la única limitación es nuestra imaginación. Para profundizar en estas teorías se puede visionar el documental *¿Y tú qué sabes!?* (2004), en el que aparecen diferentes científicos cuánticos explicando este concepto; aunque, como es evidente, también tiene sus detractores, como casi todo en esta vida.

Para ser más eficientes en todo el proceso de creación es necesario que se cumplan algunas premisas:

1. El estado más eficiente para la creación es cuando estamos relajados, dado que la mente entra en los estados alfa, zeta o delta, que son aquellos que nos permiten entrar con mucha más facilidad en el campo cuántico.
2. Una vez relajados, es importante saber la intención clara; es decir, el sueño, el objetivo, y visualizarlo o vivirlo.
3. Acompañar esa visualización con una emoción positiva. Este apartado es el que marca la diferencia, ya que la mayoría de las personas visualizan con mucha frialdad y el secreto es la emoción que acompaña al sueño. Es determinante que sea una emoción superior de alegría, de bienestar o de agradecimiento. La emoción sentida hace el efecto de acelerador: cuanto más sientas, más cerca estarás de los sueños.

Los líderes intuyen su capacidad de crear, por ello definen sus sueños, saben claramente lo que querían alcanzar, lo visualizaban y, al hacerlo, experimentaban emociones gratificantes y placenteras; de alguna forma, al imaginarse los resultados, los viven y ello les facilitaba el camino para alcanzar sus sueños.

Si soñar es clave para el liderazgo, sentir y emocionarse con los sueños es determinante para su consecución. De alguna forma hay que saber que la magnitud del liderazgo se relaciona con la magnitud de los sueños y que, cuantos mayores sean estos, más grande es el influjo del liderazgo, pues un líder debe saber que no se puede hacer algo grande si no se tienen sueños elevados.

Un líder sin el poder creativo de los sueños, es un líder muerto, pues no ilusionará y navegará por el mar de las organizaciones sin saber dónde va.

A veces la magnitud de los sueños es tan grande y alcanza tal dimensión que se convierte en una cruzada personal que incluso llega a superar la dimensión del propio líder; cuando esto sucede, otras personas o líderes asumen como propio ese gran sueño, pues ha trascendido más allá del tiempo y es entonces cuando lo creado se convierte en un legado, y sólo quienes lo logran se convierten en líderes atemporales.

Para crear con más facilidad, hay que estar conectado con ese campo cuántico que parece que es el que aporta las ideas y los detalles más brillantes. En la Grecia antigua a esto lo llamaban la inspiración de las musas, unas divinidades mitológicas en las que ellos creían. Mihaly Csikszentmihalyi llama a esa inspiración; *fluir*. Con independencia de cómo la llamemos, parece

que para crear hay que dedicar tiempo a pensar, imaginar, concentrarse, desear, sentir o vivir el sueño como si ya se hubiera alcanzado; parece que los nuevos descubrimientos demuestran que primero hay que hacer castillos en las nubes para luego poder bajarlos al mundo terrenal.

Debemos crear sueños con el fin de determinar lo que queremos alcanzar. Sin sueños no hay involucración ni motivación.

### 2.8.3.- Ama

El líder siempre tiene una historia de amor incondicional. Al referirnos al líder felicitador, es imposible hacerlo sin hablar del amor como un pilar fundamental de la felicidad. ¿Y por qué es así? Esto sucede porque el amor es la emoción más elevada que existe y es la que proporciona más felicidad al ser humano; siempre buscamos el amor incondicionalmente, necesitamos el amor como parte de nuestra existencia y, sin él, nos encontramos perdidos y aislados. El desamor o la falta de amor son incompatibles con la felicidad. De alguna forma ya lo decía Oliver Wendell Holmes (1809-1894), decano de la Facultad de Medicina de Harvard, cuando afirmaba: «el amor es la llave que abre la puerta de la felicidad».

Nuestras actuaciones pueden estar gobernadas por el amor –o bien por el miedo– y, dependiendo de cuál nos controle, obtendremos un resultado u otro.

En la felicidad, amar es desear la felicidad de la gente que te rodea, no solo quieres resultados, también importa cómo se consiguen y como es lógico se busca la satisfacción de las personas que están en tu organización.

Desde la perspectiva del concepto que estamos desarrollando, el amor hace crecer el liderazgo feliz y algunas características especiales que voy a desarrollar son:

- A. líderes enamorados
- B. líderes servidores
- C. líderes honestos
- D. líderes alegres y optimistas

#### A. Líderes enamorados

El líder feliz es una persona enamorada: no podría entenderse de otra forma, esta emoción genera un impulso tan extraordinario que es la fuerza motora que te impulsa a llevar a cabo hazañas e, incluso, acciones que pueden parecer inexplicables.

Hay que recordar algo que he mencionado anteriormente, que parece obvio, pero es importante recordarlo:

**Amor = Felicidad**

No podemos hablar de felicidad si no nos referimos de alguna forma concreta al concepto del amor. Ahora bien, dado que esta palabra puede tener muchas connotaciones, necesitamos saber qué entendemos por amor feliz:

**Amor feliz:** es hacer el bien, ayudar, servir, ilusionar, desear felicidad, no perjudicar a nadie y, en última instancia, hacer el menor daño posible.

Una vez aclarado qué es el amor, es importante saber que el líder feliz es una persona enamorada, como no podía ser de otra manera, y que se siente enamorada de estos aspectos:

El multimillonario empresario y monje budista Kazuo Inamori en su libro *Negocios y espiritualidad* (2009) enseña cómo llevar a la práctica esta filosofía, a la vez que se percibe el cariño que tiene por sus empleados y proyectos, al tiempo que consigue grandes resultados económicos.

### 1.- Enamorado de sus sueños

Pensamos que sólo podemos enamorarnos de las personas, pero nos equivocamos: también podemos estar enamorados de otras cosas. Los líderes son amantes de sus sueños y, por ello, son apasionados, al igual que los amantes. Hay que saber que la pasión transmite, da vida, comunica y es una fuerza vital; es, en definitiva, el motor ilusionante que pone en marcha a la organización.

Cuando uno está enamorado de sus sueños, su lenguaje se transforma y hace que los demás visualicen, compartan el sueño. Cuando utilizas la frase «imagínate cuando alcancemos...» es cuando haces que los demás se impliquen y se conviertan en parte del sueño; pero esta habilidad sólo sale del corazón, no de la razón, y para ello hay que estar enamorado de tus sueños.

### 2.- Enamorado de su equipo.

El líder feliz ama a su gente, posiblemente sepa que no son los mejores; pero al mismo tiempo es consciente de que no sería nada sin ellos y, gracias a ellos, puede acariciar el cielo. Como decía Federico Moccia: «el amor convierte a la gente común en personas extraordinarias». Y es por eso por lo que las personas crecen al lado de líderes que las aprecian, el amor es algo inexplicable que ayuda a desarrollar talentos y capacidades que, a veces, ni siquiera se es consciente de tener. Cuando la gente siente que es apreciada y que forma parte del sueño, sale ilusionada, motivada y comprometida.

El amor y la pasión (uno de sus derivados), son dos emociones contagiosas, como lo son todas las emociones, y esa aura que se crea alrededor hace que se forme un equipo cohesionado y comprometido con los sueños del líder.

El líder feliz no es aquel que tiene el mejor equipo, eso casi nunca sucede, sino aquel que saca lo mejor de cada uno de tal forma que pueda dar un plus en su puesto, y ese extra es el valor añadido que aportan los líderes felices.

Esto se ve también en los equipos de fútbol, en ocasiones los equipos que pierden la mayoría de las veces con algunos entrenadores se transforman e incluso ganan a los favoritos con los mismos jugadores, pero con un entrenador diferente.

La felicidad es una expresión del amor y todos necesitamos de esos sentimientos, de esas emociones, las vemos con frecuencia en artistas, o en escritores. Se ve cómo aman lo que hacen, cómo se entregan, cómo viven su pasión y los demás al verlos nos emocionamos con su arte, con su belleza, con sus creaciones, y admiramos sus logros, pues todo lo que se hace con amor no deja indiferente a nadie.

Lo que falta en las organizaciones es amor hacia nuestro trabajo, nos falta gente enamorada. El amante –en este caso, la empresa– no siempre está a la altura de las exigencias, con lo que se crea el desamor y, con ello, la infidelidad.

El líder feliz es consciente de esta realidad, por ello ama a su gente, se preocupa por ella pues

sabe que este factor es clave para generar armonía y, en épocas de dificultades o de crisis, aparece el espíritu de *Ernest Shackleton*<sup>6</sup> (1874-1922) quien, tras el naufragio de su barco *Endurance*, tuvo que renunciar a su sueño de ser el primer hombre en cruzar la Antártida y replantearse un nuevo objetivo: conseguir que sus 27 hombres volvieran sanos y salvos a casa. Él y sus hombres tuvieron que sobrevivir en condiciones de extrema dureza. Al final todos se salvaron.

Ese espíritu también se ve en muchas empresas que, en épocas de crisis, procurarán mantener a todo el personal sin despidos ni cierres, siendo esta la última de las medidas (lo hemos visto con la pandemia del COVID, como muchas empresas han hecho todo lo posible por mantener a su personal sin despidos) lo que demuestra el aprecio que tienen por su gente.

Un aspecto que se manifiesta en las personas que aman es que son agradecidas y el líder feliz, por supuesto, debe serlo, pues siempre valora y agradece el esfuerzo de su gente para lograr retos.

El agradecimiento es una emoción elevada que nace del amor, cuando se expresa, es como un canto a la vida y a las personas por algo que se ha conseguido. Además, el agradecimiento tiene ese extra de humildad para reconocer que el universo también juega a favor y que, a veces, favorece.

Cuando mostramos gratitud sinceramente, los demás lo agradecerán. En muchas ocasiones esta es la moneda más valorada dentro de las organizaciones, pues por desgracia no se prodiga demasiado en el mundo de la empresa.

### 3.- Enamorado de los clientes/usuarios

No podemos olvidar que desde la felicidad trabajamos para enamorar a nuestros clientes, ofreciéndoles productos y servicios que les seduzcan. Cuando amas a los clientes les ofreces productos especiales que les hagan sentirse bien.

Es como la comida de la abuela: la mejor del mundo porque tiene un ingrediente especial, el amor con que está hecha, el fuego lento y la paciencia. En definitiva, el ser consciente de que esa comida se la saborearán sus seres más queridos.

El espíritu de la comida de la abuela es el que condiciona a los equipos que están bajo el influjo de la felicidad: los empleados quieren a sus clientes y sólo buscan darles lo mejor, no quieren engaños (una abuela no pondría aceite quemado o pasados), tampoco quieren embaucarles en campañas publicitarias que ellos saben que no cumplen con las expectativas generadas.

Si no se enamora y conmueve al cliente, no se fideliza. La fidelización es el secreto de la sostenibilidad, pero sólo puede enamorar gente enamorada, pues únicamente podemos dar aquello que tenemos. Para enamorar a sus clientes, enamore antes a su equipo. Y estos sólo se enamorarán de alguien que los quiere, que los valora, que les hace crecer, como es el líder feliz.

### B.- Líderes servidores

El liderazgo feliz es un servicio a las personas, tu empleado o tu cliente, a la sociedad. En mi libro *Regálate liderazgo* (2009) explico en el capítulo 16 este concepto de servicio. Servir es un acto de humildad y de una gran responsabilidad; humildad, porque decidimos ponernos al mismo

---

<sup>6</sup> Inspirado en esta historia escribí un artículo titulado: [Un ejemplo de liderazgo feliz: El espíritu de Shackleton: Salvar a la tripulación.](#)

nivel que los demás, aunque uno tenga diferentes funciones y responsabilidades.

Servir con libertad lleva implícita una buena dosis de grandeza

### C. Líderes honestos

La honestidad es la clave de la confianza, sin ella nada se construye. El comportamiento ético está directamente vinculado a la honestidad de nuestras acciones. Ya en la antigua Grecia preocupaba este asunto, prueba de ello es que crearon la ética como rama de la filosofía que estudiaba el comportamiento humano con el fin de hacer a la gente más feliz.

Los líderes felices llevan como bandera la honestidad y el comportamiento ético pues, en caso de que estos factores no fueran totalmente imprescindibles, podríamos tener verdaderos monstruos en nuestras organizaciones, como así ha ocurrido en multitud de ocasiones.

Adela Cortina, en su libro *La ética* (2013), recuerda que: «Ninguna sociedad se construye si sus miembros no tienen una actitud ética [...]. Si no tomamos nota de lo cara que sale la falta de ética en dinero y en dolor, el coste de la inmoralidad seguirá siendo imparable».

Aristóteles hacia unas reflexiones en este sentido hace ya más de 2.300 años, cuando nos decía: «un Estado es mejor gobernado por un hombre bueno que por buenas leyes». Sin un comportamiento honesto por parte del líder, no puede haber felicidad.

### D. Líderes alegres y optimistas

La alegría y el optimismo nacen del corazón entusiasmado y la alegría es, a su vez, una expresión del amor. Ser optimista es una característica determinante para el liderazgo feliz, pues continuamente deberá enfocarse en las soluciones, ante el pesimismo y la gente tóxica que con frecuencia se encuentra en el entorno.

Los líderes optimistas no son ilusos, ni tampoco kamikazes; aunque asumirán ciertos riesgos, no son personas que desconozcan la realidad, más bien poseen un estado de ánimo que se enfoca en buscar soluciones entre tantos contratiempos o dificultades.

Ya lo decía Luis Rojas Marcos, psiquiatra, investigador, escritor y director del sistema psiquiátrico hospitalario municipal de Nueva York: «El optimismo es rentable y su explicación sencilla. El optimista es más perseverante, lo intenta más veces y eso hace que llegue más lejos».

Los verdaderos soñadores tienen que ser optimistas, pues sin esta cualidad abandonarían antes de tiempo sin lograr las metas o se sentirían abatidos ante las adversidades. Todos los retos entrañan dificultades y esa es la razón por la que se necesitan dinamizadores que actúen como locomotoras que conduzcan al equipo en medio de las tormentas.

Quiero destacar también que la alegría y el optimismo constituyen una gran vacuna contra estados emocionales negativos y que afectan de forma dramática al rendimiento y la eficacia, como son la ansiedad, la negatividad y la depresión. Cada vez con más frecuencia vemos que estas y sus derivadas están instaladas en el entorno en que vivimos. El filósofo español José Antonio Marina habla de manera indirecta de ello cuando reflexiona: «mientras objetivamente estamos mejor que nunca, subjetivamente nos encontramos profundamente insatisfechos».

#### 2.8.4. Inspira

Decía James McGregor (1918-2014), el creador del liderazgo transformacional: «una persona puede elevar a otras y hacerlas mejores». Sin lugar a duda, este es el reto del liderazgo feliz. Con demasiada frecuencia nos encontramos a personas que no creen en ellas, que no reconocen su talento y su potencial. Ese detalle lo he comprobado cuando participo en algunos másteres y le pido a los alumnos que escriban cuáles son sus talentos o habilidades especiales, y veo que a la mayoría le cuesta reconocerlos y no pueden identificarlos muy bien; simplemente, no saben en qué son buenos.

La mayoría de las personas casi nunca llegan a desarrollar su verdadero potencial, aunque a veces sean buenas en alguna habilidad, pero no son capaces de potenciarla porque en demasiadas ocasiones no saben qué quieren o les cuesta enfocar sus energías para sentirse realizadas.

El líder feliz es exigente con sus seguidores, le ayuda a marcar una dirección y a hacer que se focalice en ese esfuerzo y, en ello, está el crecimiento. Es con la repetición de esa acción como se desarrolla la habilidad.

Todos hemos tenido personas que en un momento concreto nos han inspirado, nos han elevado y han contribuido a que seamos lo que somos; los líderes juegan ese papel, y el hecho de creer en las personas hace que estas crezcan. El piloto de motos GP Marc Márquez lo expresaba en una campaña publicitaria: «Para alcanzar tus sueños, necesitas a tu lado a alguien que crea en ti. Incluso más que tú mismo».

#### 2.8.5. Gestiona sus emociones

El líder feliz necesita tener desarrolladas sus capacidades emocionales. Considero que el nivel de inteligencia emocional de una persona se mide por el nivel de felicidad que llega a alcanzar en su vida, según se desprende de la definición que nos aporta Daniel Goleman. La vida es como un laberinto cuya salida es la felicidad y de nada sirve enredarse en marañas y enrucijadas que sólo te aportan dolor y sufrimiento. Para ello debemos parecer nos a los estoicos y aprender aceptar aquellos hechos o acontecimientos que no podemos cambiar y centrarnos en aquellos que sí podemos cambiar.

Dentro de las competencias emocionales, quizá una de las más determinantes sea la capacidad de autocontrol, pues, como dice Rita Levi Malconcini, neuróloga y premio Nobel de Medicina (1986); «Debemos dar alas al genio que cada uno lleva dentro. Pero la realidad es que estamos dominados por las pasiones, especialmente las agresivas».

Nuestras emociones descontroladas –es decir, nuestras emociones tóxicas– nos hacen reaccionar de forma inadecuada y descontrolada y esa manifestación es la causa de que muchas personas o líderes se desacrediten en el momento de la verdad. ¿Cómo controlamos nuestros enfados, la rabia y la frustración? ¿Cómo las manifestamos o expresamos a los demás?

Podemos estar durante mucho tiempo construyendo la confianza con las personas que nos rodean y, en una explosión desbocada de furia, se puede tirar todo por la borda en un minuto. A veces, cosas insustanciales, banales y sin ninguna repercusión, si se dicen de la forma inapropiada o cargadas de rabia, pueden marcar una huella emocional en la persona que lo recibe y esta es capaz de perdurar durante toda una vida, como esa herida que es incapaz de cerrarse.

El líder feliz no puede permitirse el lujo de ser un analfabeto emocional, no puede dejarse llevar por impulsos destructivos que contienen una gran dosis de ira. Estos deben aprender a crear espacios entre los estímulos que se reciben y las respuestas que se dan, es lo que siempre

ha dicho la sabiduría popular de contar hasta diez antes de hablar con el fin de que no hablen nuestras pasiones, sino nuestras razones.

Si queremos que la felicidad prospere, el líder debe aprender a autocontrolarse a autogestionar sus emociones y sus impulsos, necesita encajar los golpes y los contratiempos de su entorno, sin perder el norte.

Las personas negativas –como las que describo en el cuento «Las gafas de ojos de mosca» del libro Regálale felicidad 2– siempre están ahí y su visión negativa forma parte de su carácter, de su forma de pensar y de ser. Son tóxicos de la organización, pues contaminan, destruyen y van dejando un hedor allá por donde pasan. Se alimentan de la crítica y les apasionan el rumor y la conspiración, a la vez que se mueven por los terrenos fangosos de la negatividad, destruyendo todo lo que se encuentre en su círculo de influencia.

Cuando nos encontramos con estas situaciones, es necesario aprender a manejarlas y a neutralizarlas. Hay que saber que el miedo se alimenta de sí mismo y, por ello, es casi seguro que enfrentarse a él con las mismas armas es una batalla perdida. La mejor forma es hacerlo desde el autocontrol emocional pues, si tratamos a los demás como ellos lo hacen, nos ponemos al mismo nivel y ese es un lujo que no podemos permitirnos ya que siempre nos quita más que nos da.

La gestión emocional no sólo necesita del autocontrol, también es necesario aprender a liberar la tensión acumulada, la energía del estrés que tanto daño nos provoca.

#### 2.8.6. Perdona

Es una capacidad que ayuda a liberar emociones negativas. No tiene nada de toxicidad. Es como un bálsamo para las heridas de guerra que te deja el camino. Este elixir terapéutico es el perdón, suena místico y también espiritual y, sin lugar a duda, tiene ese componente; pero también es una terapia psicológica estupenda.

El líder no puede llevar a sus espaldas una mochila cargada de dolor. Con el tiempo, esa carga resulta tan pesada que impide avanzar a ritmo de competición para alcanzar los objetivos perseguidos. Los odios acumulados o los resentimientos no superados producen dolor emocional, que tarde o temprano terminan por somatizarse y salir al exterior, provocando enfermedad o malestar. Se debe aprender a perdonar, además, es bastante posible que enemigos del presente se conviertan en aliados en el futuro.

#### 2.8.7. Disfruta

Hay tantos frentes, tantos asuntos por resolver, que parece que no queda espacio ni tiempo para la diversión. No podemos olvidar que el líder feliz tiene que ser feliz para poder seguir transmitiendo felicidad a su gente. Uno de los ingredientes de la felicidad es saber disfrutar en el momento presente, detalle que se nos olvida con demasiada frecuencia, unas veces porque los problemas nos abruman, otras porque intentamos posponer el disfrute para tiempos mejores y otras porque el nivel de exigencia y de calidad que nos imponemos no nos deja satisfechos nunca.

Es necesario pararse de vez en cuando, oxigenarse, saborear el camino, regocijarse y celebrar los logros para divertirse con el equipo. Si no aprendemos a disfrutar, faltará uno de los ingredientes del cóctel de la felicidad y puede que su sabor resulte soso e insípido. Cuando disfrutamos es porque apreciamos lo que tenemos y saboreamos lo que hemos construido o alcanzado. Disfrutamos también cuando compartimos con los demás los éxitos logrados, cuando sentimos que caminamos juntos.

Encontrar momentos personales para disfrutar haciendo otras cosas que nos agraden es tremendamente terapéutico y necesario, además de ser un premio que el líder merece y necesita, pues ello da sentido a la felicidad. Disfrutar nos aporta el equilibrio necesario entre lo que pueden ser nuestras responsabilidades empresariales y personales, porque en la empresa no todo puede ser sangre, sudor y lágrimas.

## 2.9. El líder feliz y las decisiones difíciles

Hay situaciones límite en la vida de una organización en las que todo el equipo, incluido el líder, entra en modo de supervivencia. En la gestión de crisis, se impone el resultado a las formas. En esos casos hay que recordar que cada uno es responsable de su propia felicidad.

Algunas de las ideas felices que pueden ayudar en estos momentos tan difíciles son:

1. Que las decisiones que se tomen sean justas y basadas en:
  - a. Lo que cuenta y prevalece es la intención de quien toma las medidas que se vayan a aplicar.
  - b. Hay que procurar salvar al equipo al completo y, si no es posible, que se produzca el menor daño posible.
  - c. Si no se puede aportar felicidad, que al menos se reduzca el sufrimiento.
2. Buscar el equilibrio entre la eficacia y la honestidad.
3. Estar convencidos personalmente de que es la mejor solución que se ha podido tomar, con el menor daño colateral posible.
4. Consensuar una solución para los damnificados.

## 2.10. El legado del liderazgo feliz

El gran legado de los líderes no son sus logros materiales, sino el dejar preparados a otros líderes felices para que continúen la tarea realizada. Los reyes viven para preparar la sucesión real de sus hijos; de la misma forma, los líderes felices deben a su vez preparar a otras personas para que incluso sean mejores líderes que ellos. ¡Este es el gran legado!

## 3. REFLEXIONES FINALES

A modo de conclusión o resumen de este tratado se puede decir que el líder feliz:

- Desea que todos en su organización sean felices.
- Es el alma de la organización feliz.
- Crea entornos felices.
- Sabe que tiene que ser un ejemplo para los demás.
- Trabaja para alcanzar objetivos llevando a su gente al crecimiento, el desarrollo y la satisfacción personal.
- Es exigente y ayuda a desarrollar los talentos de su gente.
- Tiene grandes sueños y metas.
- Está enamorado de sus sueños, siente pasión por ellos.
- Ama a su gente y a los clientes.

- Su poder de comunicación y de convicción nace de sus sueños y sus creencias.
- Es el creador de su futuro y de nuevas realidades.
- Piensa diferente, siente diferente, crea cosas diferentes.
- Es honesto en sus intenciones y en sus actos.
- Es humano, con equivocaciones y debilidades, pero también tiene un toque divino, algo mágico que lo hace especial.
- No es el más listo de la clase, pero sabe rodearse de gente inteligente.
- Es humilde y ello le permite seguir aprendiendo.
- Inspira a los demás, no por lo que son, sino por lo que pueden llegar a ser.
- Sabe que amar y crear son dos cualidades divinas que pueden disfrutar los humanos.
- Controla sus emociones negativas para salvar los momentos tensos y difíciles.
- Sabe que el perdón es una liberación: sin él no podría caminar.
- Es un servidor, pues comprende que la mayor felicidad es hacer felices a los demás.
- Encuentra momentos para divertirse y saborear el camino.
- Es un creador a partir de la nada, pues ha descubierto el poder que lleva dentro.

«No prometo que convertirse en un líder feliz vaya a ser fácil, pero gestionar diferente para cambiar el mundo merece la pena y el mundo nos necesita».

#### 4. REFERENCIAS

- CANTERA, Javier. *La salud mental en la empresa*. Editorial Lid, Córdoba, 2023. 79 p.
- CORTINA, Adela. *¿Para qué sirve realmente la ética?* Editorial Paidós, Barcelona, 2013. 17 p.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Aprende a fluir*. Editorial Kairós, Barcelona, 1997. 33 p.
- CUBEIRO, Juan Carlos y GALLARDO, Leonor. *Nadalízate*. Editorial Alienta, Barcelona, 2023, 132 p.
- DISPENSA, Joe. *Deja de ser tú*. Editorial Urano, Barcelona, 2012. 45 p.
- DISPENSA, Joe. *El placebo eres tú*. Editorial Urano, Barcelona, 2014. 147 a 200 p. 226p.
- GOLEMAN, Daniel. *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós, Barcelona, 1998. 58 p.
- INAMORI, Kazuo. *Negocios y espiritualidad*. Editorial Alamah Espiritualidad, México, 2004. 101 p.
- MAESTRO ARCOS, Juan Carlos. *Regálate felicidad*. Editorial Letra Minúscula, Barcelona, 2020. 118 p.
- MAESTRO ARCOS, Juan Carlos. *Regálate liderazgo*. Editorial Bresca. Barcelona, 2009. 97 p.
- MOLINA, Salvador y MAESTRO, Juan Carlos. *Manual de felicidad*. Editorial Alternativa Press S.C. Madrid, 2019. 81 p.
- RECUENCO, Javier y DE HARO, Guillermo. *El pequeño libro de la Filosofía Estoica*. Editorial Alienta. Barcelona, 2023. 154 a 164 p.
- ROJAS MARCOS ESTAPE, Mariam. *Encuentra tu persona vitamina*. Editorial Planeta. Barcelona, 2022. 80 p.
- ROJAS MARCOS, Luis. *La fuerza del optimismo*. Editorial Aguilar. Editorial Aguilar, Madrid, 2005. 176 p.

VIVANCOS Martín, *Happy management*. Editorial Profit. Barcelona 2012. 129 p.

## OTRAS REFERENCIAS

ALAVA REYES, María Jesús. “Una empresa con trabajadores felices puede aumentar su productividad un 31%” Diario de Navarra. 15/11/2016. Disponible (online): [https://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn\\_management/contenidos/2016/11/15/una\\_empresa\\_con\\_trabajadores\\_felices\\_puede\\_aumentar\\_productividad\\_31\\_499012\\_2542.html](https://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn_management/contenidos/2016/11/15/una_empresa_con_trabajadores_felices_puede_aumentar_productividad_31_499012_2542.html)

BLANCO RUBIO; Javier. “¿Por qué no aplicar un liderazgo feliz?” En Blog Felicidad. European Open Business School (EOBS). 17/03/2022. Disponible (online): <https://www.europeanopen.es/por-que-no-aplicar-un-liderazgo-feliz/>

CANTERA, Javier. “Si no cuidas a las personas, ¿Cómo vas a obtener resultados? En Blog Felicidad. European Open Business School (EOBS). 1/09/2022. Disponible (online): <https://www.europeanopen.es/entrevista-al-presidente-de-auren-consultores-javier-cantera/>

CARVAJAL, Rosa. ““Felicidad”: se puede ser feliz y eficaz en el trabajo” Diario la Razón. 25/10/2019. Disponible (online): <https://www.larazon.es/economia/felicidad-se-puede-ser-feliz-y-eficaz-en-el-trabajo-FA25436928/>

CARVAJAL, Rosa. “La Felicidad en el trabajo, no es una utopía.” Diario la Razón. 06/11/2016. Disponible (online): <https://felicidad.com/wp-content/uploads/2022/02/Articulo-de-la-razon-hablando-sobre-la-felicidad.pdf>

FERNANDEZ AGUADO, Javier. “Cada uno tiene la responsabilidad de dar fruto en la medida de sus posibilidades.” En Blog Felicidad. European Open Business School (EOBS). 28/11/2022. Disponible (online): <https://www.europeanopen.es/si-no-cuidas-a-las-personas-como-vas-a-obtener-resultados/>

MAESTRO ARCOS, Juan Carlos. “En una organización de cuyo nombre no quiero acordarme... nació la Felicidad” IOR Consulting. Junio 2022. Disponible (online): <https://ior.es/felicidad-juan-carlos-maestro/>

MAESTRO ARCOS, Juan Carlos. “Los alquimistas de la Felicidad.” Ecofin (Economía y Finanzas). 17/04/2020. Disponible (online): <https://ecofin.es/los-alquimistas-de-la-felicidad/>

MAESTRO ARCOS, Juan Carlos. “Un ejemplo de Liderazgo feliz: El espíritu de Shackleton: Salvar a la tripulación” Ecofin (Economía y Finanzas). 19/06/2020. Disponible (online): <https://ecofin.es/el-espíritu-de-shackleton-salvar-a-la-tripulacion/>

MAESTRO ARCOS. Juan Carlos. “Las gafas de ojo de mosca.” Cuento didáctico. Youtube 03/07/2014. Disponible (online): <https://www.youtube.com/watch?v=Ost9nUSbGc8&t=10s>

MAESTRO ARCOS. Juan Carlos. “Los jefes no somos responsables de la felicidad personal del empleado.” Expansión&Empleo. 23/072010. Disponible (online): <https://felicidad.com/wp-content/uploads/2022/02/Articulo-de-la-Felicidad-en-Expansion-Empleo.pdf>

---

# EL SER HUMANO HIPERMODERNO ENTRE LA DIMENSIÓN ESPACIOTIEMPO Y LA FELICIDAD: UNA VÍA A LA PROCRATICACIA COMO CULTURA DE APRENDIZAJE

---

**OSTOICH DÁVILA, Grettel**

Doctora en Ciencias Organizacionales. Abogada. Especialista en Derecho Procesal Laboral y Derecho Procesal Civil. Profesora en la Categoría de Asistente de la Cátedra de Legislación Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes en Mérida Venezuela y del Doctorado en Ciencias Organizacionales. **e-mail:** ostoich59@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2495-0986>.

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en el estudio doctoral entre los años 2017 al 2020 para obtener el título de Doctora en Ciencias Organizacionales en el Doctorado de Ciencias Organizacionales de la Universidad de los Andes en Venezuela bajo la tutoría del Dr. Frank Rivas Torres; primera defensa de la I cohorte, realizada en febrero de 2021, la cual obtuvo mención honorífica y de publicación. Se realiza un estudio documental bajo un paradigma cualitativo con enfoque deductivo utilizando como método la hermenéutica y la fenomenología generando un nuevo constructo teórico que otorga "identidad" a los individuos que pertenecen a las organizaciones en referencia a la gestión de su tiempo laboral de forma autoeficaz, definiendo así la procraticacia y al individuo procraticaz, quien aún procrastinando puede cumplir las metas y objetivos organizacionales. Para ello se efectuó un recorrido del Ser en una línea del tiempo desde la modernidad hasta la hipermodernidad y una vez se alcanzó a dilucidar su esencia y todo aquello que ha ocasionado el fenómeno de la Procrastinación en las organizaciones se logra presentar a través del ojo cósmico de la procraticacia una vía para la construcción de la felicidad y el ikigai de los procraticaces que permitirá mejorar la gestión organizacional y convertirse en una cultura de aprendizaje a replicar por los demás miembros de la organización.

**Tesis Doctoral:**

[https://www.slideshare.net/GrettelOstoich1/tesis-doctoral-grettel-ostoichel-serhumano-entre-la-dimension-del-espaciotiempo-y-la-felicidad-una-via-hacia-laprocraticaciapdf?from\\_action=favorite](https://www.slideshare.net/GrettelOstoich1/tesis-doctoral-grettel-ostoichel-serhumano-entre-la-dimension-del-espaciotiempo-y-la-felicidad-una-via-hacia-laprocraticaciapdf?from_action=favorite)

**Disertación Doctoral Grettel Ostoich Dávila 18-02-2021. Red VEO:**

<https://www.youtube.com/watch?v=mfGz-cBMWm8>

**Palabra Clave:** Procraticacia, Procraticaz, Autoeficacia, Cultura de Aprendizaje, Felicidad, Procrastitud.

## ABSTRACT

*The present investigation was developed in the doctoral study between the years 2017 and 2020 to obtain the title of Doctor of Organizational Sciences in the Doctorate of Organizational Sciences of the Universidad de los Andes in Venezuela under the guidance of Dr. Frank Rivas Torres; first defense of the I cohort, held in February 2021, which obtained an honorable mention and publication. A documentary study is carried out under a qualitative paradigm with a deductive approach using hermeneutics and phenomenology as a method, generating a new theoretical construct that grants "identity" to individuals who belong to organizations in reference to the management of their working time in a self-effective way, thus defining procrastinism and the procrastinist individual, who even procrastinating can meet organizational goals and objectives. For this, a journey of the Being was carried out in a timeline from modernity to hypermodernity and once its essence was elucidated and everything that has caused the phenomenon of Procrastination in organizations can be presented through the cosmic eye. of procrastinism a way to build happiness and the ikigai of procrastinists that will improve organizational management and become a learning culture to be replicated by other members of the organization.*

**KeyWord:** *Procrastinism, Procrastinist, Self-efficacy, Learning Culture, Happiness, Procrastination.*

## INTRODUCCIÓN

El Ser humano se conforma integralmente de cuerpo, mente y espíritu, quien adquiere el carácter de "humano" al trascender a sí mismo, adquiriendo sentido su vida cuando aquello que es valioso se hace cierto y evidente. Para los griegos el ser humano se encuentra en armonía con la naturaleza y en cada instante que vive genera su propio tiempo y espacio construyendo de esa manera su realidad, su historicidad y su espacio; quien puede Ser y no estar y estar y no Ser, pudiendo solo al adquirir una conciencia superior aportar a una verdadera transformación social.

Ahora bien, en las actuales sociedades occidentales que están atravesadas por la relación entre el espacio y tiempo y en las que existe una valoración exasperada hacia la rapidez y lo instantáneo, la aceleración del espacio desde lo inmediato, lo licuado y superfluo (Ostoich, 2021); el Ser se ha visto cercenado por la eficacia y eficiencia alejándolo de la idea real de felicidad gracias al discurso ideológico totalizante de orden, progreso y control de la modernidad que dio paso a una nueva cultura hipermoderna caracterizada por el deseo individual y hedonista, la era del vacío como señala Lipovetsky (2006), que "se caracteriza por el debilitamiento del poder regulador de las instituciones colectivas y la atomización correspondiente de los actores ante las imposiciones de los grupos" (p.87).

Actualmente se viven diferentes referencias al presente y el futuro; se viven tiempos de incertidumbre e inseguridad que produce en el ser humano pérdida de las dimensiones de profundidad del mismo, quien vive inmerso en ansiedad y angustia, con transformaciones que afectan la integralidad y existencia del sujeto; por ello dentro de todo este escenario hipermoderno es imprescindible conocer el SER y su comportamiento en la vida actual para comprender las conductas y sus orígenes y solo así aportar cambios y transformaciones sociales positivos desde los espacios que correspondan a cada quien y cada cual (Ostoich, 2020).

Uno de los problemas más comunes dentro de la organización del trabajo es la famosa procrastinación, la cual no permite al individuo culminar una tarea pendiente, sin tener la fuerza de voluntad para concluirla lo que le genera angustia ya que ese acto que se pospone puede ser percibido como estresante, por lo cual se auto justifica posponerlo a un futuro idealizado, en donde a lo importante se sobrepone lo urgente. (Ostoich, 2019). Ésta es la concepción general y negativa

que se ha manejado socialmente hasta la fecha dejándose de lado el estudio de otras condiciones particulares que pueden llevar a una persona a procrastinar sin que necesariamente consiga resultados devastadores por su hábito. Hoy el ser hipermoderno aspira más allá de su satisfacción personal por ello entender la percepción del tiempo se hace fundamental para brindarle más seguridad personal y laboral, aspecto que no debe ser ajeno a las ciencias organizacionales (Ostoich, 2020).

Por tanto, el objetivo de la presente investigación consistió en generar una concepción diferente referida a la procrastinación vista desde el punto de vista de la autoeficacia, previo análisis documental del fenómeno, del Ser y el “Self” para comprender no solo sobre el manejo del tiempo por el trabajador procrastinador en las organizaciones actuales sino fomentar una nueva forma de ser, hacer y aprender según otra percepción. La investigación involucra el estudio de diversas ciencias y genera un nuevo constructo teórico: “La Procrasticacia” (término que aplica en todas las esferas de desarrollo del ser humano), el cual se diseñó como una cultura de aprendizaje para los individuos que hacen parte de las organizaciones actuales. El análisis se realiza desde el enfoque de la hipermodernidad y del propio ser denominado hipermoderno ya que será éste la vía para el diseño de esa cultura y el logro así de su trascendencia y por ende propender a la felicidad personal y organizacional y aún más allá a la elevación de consciencia para convertirse en un sujeto cognoscente.

Se trata del nacimiento de una nueva cultura de aprendizaje (Thomas y Brown, 2011), en la que la trascendencia del ser y su felicidad son los pilares fundamentales y la que la sostiene. Se refiere así a la humanización del lugar de trabajo ya que, si el trabajador experimenta sentimientos positivos hacia él mismo, se encuentra motivado en su puesto de trabajo, si siente que su vida laboral no entorpece su vida familiar sino se complementa, éste disfruta de calidad de vida laboral. Se refiere a un hombre hipermoderno quien es procrastinador autoeficaz quien desea un reconocimiento de su conducta y acciones en la que se resalten los aspectos positivos de la misma ya que el ser humano es feliz mientras enaltece su esencia y espíritu. No tratándose de una felicidad paradójica (Lipovetsky, 2007), en ningún momento o de happycracia que se refiere a la exacerbación de la felicidad, la obligación de ser feliz (Cabanas e Illouz, 2019), que es otro aspecto que también trae angustia y preocupación a quien no la logra.

Así, este trabajo reconoce a la procrasticacia como una estrategia organizada y sistemática del retraso de actividades para lograr los objetivos planteados basada en la creencia de las aptitudes del propio ser procrasticaz, es decir, de la confianza en sí mismo de lograr las metas planteadas y en la que el individuo aprende de los valores intrínsecos de sus actos elevándose sobre sus instintos, adquiriendo una vida plena con sentido. Siendo la autora de la investigación procrasticaz pretendió ser la voz de muchos sujetos que hoy por hoy son sancionados y estigmatizados dejándose de lado la visión de su ser y los resultados aportados a la sociedad y las organizaciones en las que hace parte. Involucra aceptar que “lo que es, es” (Heidegger, 1989), sabiendo de dónde viene para poder comprender hacia dónde va. Se trata de ir más allá del análisis del ser humano, se refiere al conocimiento de su propósito y de sus transformaciones desde su independencia, su propia libertad, conociéndose a sí mismo, apreciando la configuración de su propia vida, responsabilizándose de sí, pudiendo sobrellevar la incertidumbre del mañana, pero sabiendo que todo tiene un real sentido.

## OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseñar la procrasticacia como cultura de aprendizaje para la felicidad del Ser en las organizaciones hipermodernas.

## MEMORIAS INVESTIGATIVAS

La investigación se presentó en 7 capítulos, cuenta con unas reflexiones finales y un listado de referencias que lleva al lector en 453 páginas a recorrer un camino del conocimiento del Ser y su trascendencia en referencia a la gestión del tiempo personal y laboral la cual culmina con la reivindicación de un tipo de procrastinadores otorgándoles identidad desde su singularidad eficaz y efectiva.

Desde el Capítulo I en el desarrollo del **Planteamiento y la Formulación de la investigación**, se comienza a realizar acercamiento al Ser. Del planteamiento se formularon diversas **interrogantes** que encauzaron la investigación y permitieron el desarrollo de **los objetivos** y su **justificación**: ¿Cómo ha sido el desarrollo del ser entre la dimensión espacio-tiempo desde la modernidad hasta la época hipermoderna?; ¿Es la procrastinación una vía para la trascendencia del ser y su felicidad?; ¿Cuáles son las características del hombre procrastinador?; ¿Se puede plantear una nueva cultura de aprendizaje de la gestión del tiempo laboral basada en la procrastinación para las organizaciones hipermodernas? y ¿Cuáles son los beneficios de la procrastinación como cultura de aprendizaje para la gestión del tiempo laboral en las organizaciones hipermodernas?

En el Capítulo II se desarrollan los Referentes Teóricos, los **Ejes Temáticos** y se presenta de inmediato el producto final de la investigación, es decir el **constructo teórico: La Procrastinación**, una estrategia nueva desde la experiencia de la investigadora, pero necesaria para comprender el encauce de la tesis doctoral, desarrollando la necesidad de identidad y el término en sí mismo para convencer al lector de la existencia de éste. Luego se desarrolló como estado del arte todos los tipos de procrastinación ya que el nuevo término parte de todos ellos y también por tratarse de un eje temático para así lograr poner en contexto al lector del fenómeno cómo es conocido e investigado actualmente; seguidamente fue imperioso desarrollar el segundo eje que sustenta el “self” y la “autoconciencia” de los individuos procrastinadores, para llegar nuevamente al producto final desde el enfoque hipermoderno de la procrastinación activa y estructurada, lo que fue clave para el fortalecimiento del trabajo investigativo.

En el Capítulo III se desarrolló la **perspectiva metodológica** del proceso de investigación. Como Investigadora se hizo necesario entender el sujeto de investigación y el objeto para una verdadera interpenetración entre ambos: EL SER (Yo Procrastinador) interpenetrado con el objeto (Procrastinación), conectando estos con el nuevo constructo y los ejes temáticos de la investigación: Procrastinación + Autoeficacia; permitiendo entender a las organizaciones actuales ya catalogadas como hipermodernas lo que cambiará significativamente la visión del aprovechamiento del tiempo laboral porque no se trata de una fórmula simple de efectividad administrativa (eficacia+efectividad), sino de todo un cambio de paradigma en donde importa y se entiende al trabajador como ser humano y no simplemente como un elemento de producción.

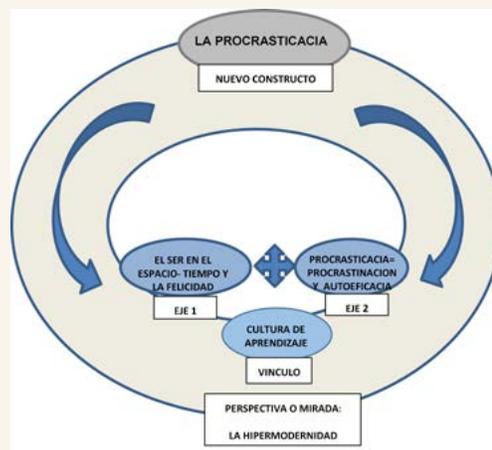


Figura 1: Ejes Temáticos y Enfoque de la Investigación. (Fuente: Propia, 2019).

En el siguiente cuadro se presentó el resumen del Marco Metodológico:

<p><b>GNOSEOLOGIA:</b> El Sujeto (SER): El Procrastiaz. (Teoría del Conocimiento)</p> <p><b>EPISTEMOLOGIA (El Constructo):</b> Jean Perry; Albert Bandura, Gilles Lypovestk y Douglas Thomas.</p> <p><b>ONTOLOGIA:</b> Dos creencias se unen: Procrastinación y Autoeficacia= PROCRATICIA (Objeto) y el VINCULO= Cultura de Aprendizaje (Douglas Thomas). (Teoría del Ser)</p> <p><b>METODOLOGÍA:</b></p> <p>*Paradigma: Cualitativo.</p> <p>*Enfoque: Deductiva (De lo general a lo particular).</p> <p>*Método: La Hermenéutica (Circulo hermenéutico de GADAMER) y la Fenomenología (Martin Heidegger con su teoría original del Dasein (Estoy contento con mi existencia), el ser humano abstracto en su gran obra Ser y Tiempo y Jean-Paul Sartre con el método fenomenológico de Edmund Husserl (El ser y la nada) que explicó en una ontología existencialista atea. También, con base en la fenomenología de Husserl, escribió la Trascendencia del Ego, donde plantea su tesis sobre la conciencia de sí y la conciencia de mundo.</p>
---

**Cuadro 1:** Marco Metodológico de la Investigación (Fuente: Propia, 2019).

La investigación se enmarca en la rama de la sociología de las organizaciones ya que busca describir, explicar y predecir. La delimitación de la investigación no es geográfica sino temporal (en tiempos de hipermodernidad), de esta manera el término pueda aplicarse en todas las organizaciones, el constructo teórico creado sería universal de vigencia permanente e inmutable. Una vez que se desarrollaron los dos principales ejes temáticos que orientaron la investigación y al examinarlos en su totalidad y en sus derivaciones fue necesario comprender el sistema, entorno y tiempos en que se desarrolla la procrastinación para comprender su origen e impacto actual. Más que verse como un tercer eje temático a la Hipermodernidad se trata del enfoque con el que se miró la implementación del nuevo constructo. Por último, se da esa vinculación de los 2 ejes temáticos con el enfoque y el producto final (materialización de un concepto abstracto) ubicándolo en un espacio para los beneficios que traerá al conocimiento y aplicación en general. Es decir, el último objetivo genera la nueva teoría al conocimiento y su aplicación en la realidad.

El **Paradigma de la Investigación** fue cualitativo ya que se compromete con una investigación naturalista con el compromiso de entender, describir, analizar, decodificar e interpretar la experiencia humana, interpretando y analizando el objeto de estudio y no por ello siendo la metodología subjetiva ni objetiva, sino interpretativa, incluyendo la observación y el análisis de la información en ámbitos naturales para explorar los fenómenos, comprender los problemas y responder las preguntas. Detrás de estos aspectos se encuentra la experiencia personal del investigador con su género, ya que se refiere a un sujeto real que está presente en el mundo y puede informar sobre su propia existencia; a través del género se acerca al mundo con una serie de ideas, un marco teórico (teoría, ontología) que especifica una serie de preguntas (epistemología) y desde esa perspectiva la investigadora adopta puntos de vista particulares respecto “al otro” que es estudiado, en este caso en específico a los “Procrastinadores Autoeficaces” y a partir de allí se construye a través de palabras el conocimiento de la realidad social, de una identidad, cultura de aprendizaje desde una perspectiva holística, de datos no cuantitativos, pues se trata de comprender el conjunto de

cualidades interrelacionadas que caracterizan a ese determinado fenómeno: La naturaleza de la realidad construida socialmente con una íntima relación entre el investigador y lo que se investiga y darle así significado y respuesta a una situación creada como experiencia social. Para la validez de lo propuesto se contó con el fundamento epistémico, el estado del arte de diversos autores y la interpretación de sus aportes doctrinarios y científicos.

El **Enfoque de la Investigación** se presentó como estrategia de razonamiento la “Deductiva” ya que fue de lo general a lo particular. Deductiva, ya que una de las premisas que fundamentó la investigación la represento a través de este silogismo:

**Premisa 1:** *Todos los Seres Humanos son Procrastinadores.*

**Premisa 2:** *Yo soy ser Humano.*

**Conclusión:** *Yo soy Procrastinador.*

De allí surgió otra serie de preguntas: *¿Siendo Procrastinador, qué tipo de Procrastinador soy?,* conociendo a través de tales diálogos internos que: *Soy un Procrastinador Estructurado* y de allí surgían más inquietudes basadas en principios generales: *¿Es negativa mi Procrastinación?; ¿Por qué se sataniza la procrastinación en las Organizaciones Actuales?; ¿Puedo lograr resultados efectivos dentro del entorno laboral y personal siendo procrastinador estructurado?* Llegando a la conclusión: *Soy Procrastinador, pero un procrastinador Eficaz. Existe la Procrastinación Eficaz, Efectiva.* De tal conclusión surgen más interrogantes: *¿Es mi creencia la que valida tal afirmación?,* por tanto: *Soy un procrastinador autoeficaz, y es gracias a esa creencia en mi habilidad que puedo gestionar de forma efectiva mi tiempo laboral y personal.* Por último, se entendió que era necesaria una identidad por tanto es menester la creación de un término que identificará a cada una de las personas que creen en su habilidad de autorregulación: Así surge la Procrasticacia, y la identificación como **Procrasticaz**. A través de este diálogo interno, partiendo de premisas universales se llegó a una conclusión lógica.

El **Tipo de Investigación** fue descriptiva ya que examina sistemáticamente y analiza la conducta humana, personal y social, en condiciones naturales y en distintos ámbitos. Busca la resolución de un problema a través del alcance de una meta del conocimiento con una metodología fenomenológica por referirse a la existencia misma del ser y de una investigación documental con un proceso sistemático y profundo basándose en el paradigma cualitativo y utilizando la metodología hermenéutica con la interpretación de textos a través del Círculo Hermenéutico que condujo a los resultados esperados. Ambos métodos al ser utilizados permitió tratar una realidad social y cultural del ámbito organizacional desde una nueva óptica: la mirada privilegiada de los estudios organizacionales, dada su naturaleza interdisciplinaria y con una visión que va más allá de las explicaciones autorreferenciales, comprendiendo al fenómeno en su dimensión organizacional como un hecho presente que posee fundamentos relevantes que exceden la dinámica interna de las entidades, lo que justamente fue el propósito y el método de este trabajo en las organizaciones hipermodernas donde no se pretende comprobar ninguna hipótesis sino se plantea la utilización de un concepto y teoría para explicar un fenómeno presente en su integralidad.

La observación en la investigación también presupone el depósito de la sensibilidad del sujeto en el objeto estudiado. De allí se llegó a la investigación acción que al igual que la física cuántica parten de lo real como algo influenciado por el observador. El conocimiento es fruto de la experiencia social y aunque la percepción actúa a modo de barrera con la física cuántica se empieza a entender que la realidad que se observa no tiene fronteras propiciándose la construcción de nuevas realidades. Según Gurdíán (2010), existe una relación entre la física cuántica y los métodos cualitativos, se abre a nuevas formas fiables de crear conocimiento válido existiendo una relación directa entre esa “nueva física” y la investigación-acción, metodología que se ocupa del estudio de una problemática social específica que requiere solución y que afecta a un determinado

grupo de personas; estructurada por ciclos y que se caracteriza por su flexibilidad hasta que se alcanza el cambio o la solución al problema. Dada su naturaleza, esta metodología es aplicable en las ciencias sociales basado en la indagación e introspectiva colectiva y constituye un dialogo entre el conocimiento (por la hermenéutica) y la acción e ideal para emprender cambios en las organizaciones.

Para llegar de esa manera al desarrollo de una última fase como resultado final con las reflexiones que llevan a la trascendencia del Ser que termina siendo el fin último de la investigación para enlazar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social. Ya no hay una separación entre sujeto y objeto, entre observador y observado, que ha dominado la ciencia durante los últimos cuatrocientos años; sino por el contrario el sujeto de la ciencia actual es protagonista en la creación del mundo material tal y como es concebido; es ese individuo que por el acto de percepción con una determinada intención hace que a partir de infinitas posibilidades surja una sola posibilidad que se convierta en realidad posible para este sujeto observador.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### LA PROCRATICIA COMO VÍA PARA LA TRASCENDENCIA DEL SER Y SU FELICIDAD: El Nuevo Constructo Teórico

#### LA PROCRATICIA. ETIMOLOGÍA, EXPLICACIÓN SEMÁNTICA Y DEFINICIÓN:

**La Procraticia** término que se fundamenta en la unión de los términos: “Procrastinación” y “Autoeficacia.” El término “Procrastinación” proviene de la locución latina “procrastinare,” donde “pro,” es adelante, y “crastinus,” se refiere al futuro. (Guzmán Pérez, 2013); mientras que “Autoeficacia” es conocida como la percepción de la eficacia considerada como la confianza en la propia capacidad para lograr los resultados pretendidos. (Bandura, 1977)

Se trata en primer lugar a un Acrónimo creado gracias a éste trabajo de investigación por la autora de la misma con la finalidad de darle una identificación a aquellos procrastinadores estructurados que gracias a su autopercepción de eficacia aun dejando para mañana están conscientes de poder lograr sus objetivos porque de manera sensata y organizada saben relevar actividades superponiendo aquellas que pueden ser consideradas urgentes por las importantes o viceversa sin que ello presuponga un estado de ansiedad o estrés.

Se refiere así a “un vocablo formado por la unión de elementos de dos o más palabras constituido por el principio de la primera y el final de la última.” Hace referencia al hecho de que tal construcción léxica se forma con los sonidos que están en el extremo de cada una de las palabras que encierra. Varela Ortega (2005). Para la presente investigación se considera que la palabra nueva PROCRATICIA se refiere a un Acrónimo que se ha derivado de la fusión de dos unidades léxicas diferentes: Procrastinación y Autoeficacia. Los Acrónimos se caracterizan precisamente por el resultado del proceso de acronimia con la formación de una nueva palabra cuyo significado resulta de combinar los significados de las unidades del sintagma original tal como es el presente caso.

En este orden de ideas cuando se analiza la morfología del nuevo constructo presentado, ésta tiene todo el sentido etimológico y estructura semántica que a continuación se muestra yendo completamente de lo fractal a la unidad, aunque muchos lingüistas ven la acronimia como un fenómeno puramente onomasiológico y no fonético ni gramatical y que no siempre respeta la división morfemática etimológica:

<b>Pro</b>	<b>Cras</b>	<b>Ti</b>	<b>Cacia</b>
(Para)	(Mañana)	(tú)	(Autoeficacia)
Auto (por sí mismo)			

### Eficacia (cualidad de hacer hacia afuera)

**Pro:** Proviene del latín “prode” que significa provecho. Se refiere a algo que está a favor o proporciona una ventaja y se trata Pro de un prefijo latino que significa movimiento hacia adelante, a favor de. (Diccionario Etimológico Chileno). Es importante no confundir el prefijo latino con el griego donde pro significa antes. La Real Academia Española como sustantivo lo define como provecho o ventaja y como preposición la antepone a los sustantivos sin determinante mientras que como prefijo en palabras de origen latino reconoce que le aporta diversos significados y uno de ellos es hacia delante.

**Cras:** Adverbio que procede del latín “cras” que significa mañana (Diccionario Real Academia, DRAE, 2014) y voz sobre la que se formó procrastinar (dejar para mañana).

**Ti:** Que procede del latín “tibi” forma dativo de “tu” que quiere decir tú.

**Autoeficacia:** Que proviene del elemento compositivo “auto” que significa por sí mismo y del latín “efficacia” que trata de la cualidad de hacer hacia afuera y se refiere así a la cualidad de lograr lo que está destinado a hacer por sí mismo.

“Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (DRAE, 2014). Se le conoce a la autoeficacia también como la percepción de la eficacia, la confianza en la propia capacidad para lograr los resultados pretendidos.

Se observa que, desde el punto de vista gráfico, en este aspirado y futuro neologismo, los elementos del acrónimo quedan completamente unidos entre sí sin ningún tipo de separación o guión que recuerde la existencia previa de componentes y no sufre (en su caracterización fónica) ninguna alteración los segmentos fónicos de la base etimológica en el proceso de formación acronímica.

Otro punto relevante de señalar es que los neologismos se refieren a la formación de nuevas unidades léxicas. Por tanto, es una visión que el término Procrasticacia se convierta en un neologismo formada por elementos que existen ya en la lengua y que refiere a un nuevo significado transcendente y con plena identificación, atemporalidad y especialmente como innovación le da significado a una conducta existente en la humanidad y que no es reconocida actualmente pero no se puede ser ciego y ajeno a ella. Esa conducta es parte de millones de seres humanos que hoy día a sabiendas de su capacidad solo son señalados de forma negativa por un concepto restringido y menos humanista.

La fundamentación de la Procrasticacia como neologismo se ajusta además al criterio diacrónico ya que la unidad léxica de la Procrastinación apareció en fecha reciente, de hecho, fue apenas aclarado por la DRAE en el 2019, la forma correcta de escritura ya que se entendía podía escribirse procrastinación. Cumple también con el término con el criterio lexicográfico, ya que la unidad léxica no aparece registrada en los diccionarios y puede llegar a cumplir el criterio psicológico, una vez que la unidad léxica se considere como nueva por la comunidad lingüística.

Por último, para que un neologismo sea aceptable debe ser útil y esa utilidad debe relacionarse con la riqueza del uso idiomático y que dependerá del interés concreto del usuario, de su percepción. Se asegura y demuestra a través de este trabajo la utilidad del nuevo constructo

Procrasticacia que tiene plena conexión con la gramática y el léxico y mantiene su identidad fonológica con un sentido único.

En este mismo orden de ideas, la Procrasticacia desde su origen etimológico se definiría como: “Tu Autoeficacia para Mañana”; “Tú creencia de poder dejar para Mañana y ser eficaz” (Ostoich, 2018).

“La sustitución o postergación de tareas sustituyendo unas por otras de forma organizada, estructurada y eficaz con el ánimo de producir el efecto deseado o cumplimiento de las metas propuestas” (Ostoich, 2018).

La Procrasticacia se entiende, así como una habilidad para estimar y gestionar el tiempo sin ocasionar retrasos en el ámbito u organización que se realice o la organización que conlleva de igual manera al cumplimiento de las metas y la productividad. Es la capacidad o habilidad del procrastinador eficaz de dejar pendiente tareas para ocuparse de otras más importantes y de igual forma cumplir con todos los objetivos propuestos. “Se trata de una Procrastinación Positiva.” (Ostoich, 2019). La Procrasticacia se basa entonces en un proceso de autorregulación de las tareas a través de una organización estructurada o de la “Procrastinación Estructurada o Efectiva,” conceptualizada por Perry (2012).

Es así como el procrastinador (generalmente desde el punto de vista que se conoce), procrastina porque tiene la convicción que una determinada actividad va a suponer un gran esfuerzo, tiene dudas sobre la tarea y su resultado, para evitar situaciones complicadas o como respuesta a un trastorno psicológico, entre otros aspectos; pero, una vez que él puede hacerse consciente de la circunstancia o problema que lo afecta, de medir las consecuencias del hábito y aplicar las técnicas y estrategias recomendadas, puede lograrse un efecto de planificación y organización horizontal basada en la autorregulación que se traduce en un aspecto positivo ya que logrará cumplir con las metas y objetivos propuestos a pesar de estar procrastinando.

En la Procrasticacia se establecen objetivos concretos y claros: Cuanto más concretos sean los objetivos, más fácil será realizarlos. Es importante que se reconozca el impacto de los objetivos a corto, medio y largo plazo. Se debe priorizar y delegar de ser necesario. Allí radica la sustitución de las actividades según el orden de importancia para que las mismas no se conviertan todas en urgentes. La asignación de tiempos a las tareas y actividades es necesaria y promover en la ejecución la flexibilidad para lograr alternativas cuando deba existir una adaptación a nuevas circunstancias que se presenten. La procrastinación negativa no se hará presente si se toman en consideración los pasos de auto organización y no será necesaria la obsesión por ser eficaz ya que en la priorización y autorregulación va inmersa en si misma porque se obtendrán los resultados esperados.

Para comprender con claridad el origen del constructo teórico formulado se hizo también necesario desarrollar a profundidad las dos unidades léxicas que lo componen que fue la procrastinación (La costumbre de dejar para mañana), esa acción o el hábito de postergar actividades y proyectos relevantes o situaciones que debieran ser atendidas y sustituirlas por otras con menor importancia o que pueden parecer más agradable al individuo, que se le denomina “procrastinar” y se relaciona directamente con el mal manejo del tiempo (Ostoich, 2019); haciendo una revisión histórica y conceptual, tipologías, sus causas y consecuencias así como las múltiples estrategias desarrolladas para contrarrestar el hábito.

Así, al desarrollar como base epistémica de la Procrasticacia, la Procrastinación, sus tipos, causas y consecuencias se hizo especial énfasis en la **Procrastinación Estructurada** (Perry, 1995), quien defiende que se puede llegar a ser productivo a condición de dejar pendiente algo más importante. Así llega a definir al "procrastinador estructurado", "una persona que consigue hacer muchas cosas dejando de hacer otras". (p.13). Señala el autor que se puede llegar a ser un

“procrastinador eficiente” logrando el sujeto posponer todo de manera productiva ya que, en muchos casos, las fantasías de perfección pueden llegar a impedirle realizar un trabajo aceptable que finalmente acaba realizando de cualquier manera porque ha llegado al plazo final de entrega y en la que siente luego culpas por haber perdido el tiempo. La procrastinación estructurada “es el arte de conseguir que este rasgo negativo trabaje en tu favor” (Perry, 1995, p.2), y por lo que no se puede relacionar la acción de postergar tareas con la vagancia o la holgazanería, por ello en lugar de dar soluciones a la procrastinación en sus obras, propone que el procrastinador pueda aceptar su hábito más allá de eliminarlo, que éste asuma que es un momento puede ser un defecto pero no se castigue por ello y pueda organizarse de forma horizontal con algunas actividades que el mismo se proponga para que algunas tareas se solucionen solas o las divida en pequeñas actividades que realmente pueda asumir, es decir, organizar la estructura de las tareas que deben hacerse; es decir una procrastinación eficiente (Perry, 2012), para brindar a la organización efectos positivos contrarrestando los negativos.

Según esta teoría de procrastinación estructurada existe la posibilidad que los procrastinadores logren conseguir hacer cosas sorprendentes y maravillosas sin atenerse a una agenda prefijada, asumiendo según el autor que ser procrastinador es un defecto, pero no de los peores siendo el procrastinador eficaz un "organizador horizontal" que necesita tenerlo todo a la vista y no clasificado. La investigadora del presente trabajo difiere en seguir programando a los procrastinadores como defectuosos; se tratará de un vicio o trastorno dependiendo del ámbito en el que se desenvuelve el sujeto y todas las condiciones que fueron antes explicadas, pero de esta forma desde el ámbito científico seguimos contribuyendo a la disminución de la autoestima de los individuos y a la generalización a priori de conductas sin un análisis profundo que lo avale.

## LA PERCEPCIÓN DE SÍ MISMO. TUS PROPIAS CREENCIAS

El aprendizaje se refiere a todo un proceso por medio del cual el ser humano procede a modificar y obtener conocimientos, competencias, habilidades, destrezas, conductas y valores como consecuencia de un estudio determinado, el razonamiento, la experiencia, la instrucción y la observación. Según la pedagogía como ciencia que estudia el aprendizaje, se distinguen varios tipos como el aprendizaje receptivo, por descubrimiento, el repetitivo y el significativo, el latente, por ensayo y error y el aprendizaje dialógico. Por su parte existe también el aprendizaje observacional aquel que se basa en la observación del comportamiento de otra persona que será el modelo y por ende será repetido conductualmente.

Ahora bien, una de las teorías más influyentes se refiere a la Teoría del Aprendizaje Social (TAS), formulada por Albert Bandura en 1977. Esta teoría se refiere a la adquisición de habilidades que se desarrollan exclusiva o principalmente dentro de un grupo social en donde las personas aprenden unas de otras a través de la observación, la imitación y el modelado. Bandura modificó su teoría en 1986 y llamó a su Teoría del Aprendizaje Social, Teoría Social Cognitiva (TSC), como una mejor descripción sobre la forma en que se aprende de las experiencias sociales. Para la teoría social cognitiva (TSC), los procesos cognitivos son los primeros mediadores del comportamiento pero las personas son capaces de incorporar en sus futuras actuaciones las consecuencias de las actuaciones previas; una parte importante del comportamiento resulta del aprendizaje vicariante o por imitación sin embargo el pensamiento es un elemento activo en la construcción de la realidad por parte del individuo y cada uno construye su realidad individual a partir de la interacción entre el entorno y la cognición.

Para Bandura los seres humanos tienen la capacidad de valorar la relación que existe entre sus comportamientos y consecuencias y para que se dé el aprendizaje por observación los procesos cognitivos (factores mentales) deben estar implicados en el proceso de mediación del aprendizaje ya que las personas no solo observan e imitan, sino que el pensamiento se encuentra antes de la imitación. Fue allí que abandono con esta variable los postulados conductistas rígidos y se

acercó al cognitivismo analizando aspectos cruciales de la psique humana: el aprendizaje por observación (o modelado ya señalado) y la autorregulación; creando la Teoría de la Personalidad: que considera como primigenia en el orden de importancia, al entorno como origen y modulador clave de la conducta de cada individuo siendo la autorregulación la clave para entender la personalidad humana, referida a la capacidad de controlar, regular y modelar el individuo su propio comportamiento.

Los procesos de autorregulación se ven influenciados de forma directa y positiva con valores semejantes a la auto-eficacia: creencia de la persona en su capacidad de tener éxito en situaciones particulares, sobre su capacidad para manejar adecuadamente una amplia gama de estresores de la vida cotidiana. (Sanjuán Suárez, Pérez García y Bermúdez Moreno, 2000); y la memoria de trabajo, razonamiento y planificación están inmersas en esa **autoeficacia**, que se desarrolla ya que constituye el otro término que hace parte del constructo teórico. Al respecto, la autoeficacia (o también la percepción de la eficacia), se trata de la confianza en la propia capacidad para lograr los resultados pretendidos. Proviene del elemento compositivo auto (por sí mismo) y la palabra eficacia del latín "efficacia" (cualidad de hacer hacia afuera) Es la creencia en las propias capacidades para hacer frente a diversas situaciones.

El constructo de autoeficacia en su forma y consistencia creo una teoría en la que el eje central es el pensamiento autorreferente que actúa mediando la conducta y la motivación en las personas (Bandura, 1987); y para que el pensamiento autorreferente sea coherente con el pensar, sentir y actuar, demanda de la calidad del autoconocimiento y la opinión de eficacia personal que se tenga. Tiene que ver la autoeficacia con el juicio de capacidad y no constituye un rasgo estable de la personalidad.

Por todo ello, la autoeficacia y el pensamiento autorreferente pueden ayudar a las personas a influir en el futuro y aumentar o debilitar el desempeño personal y el de los demás; ya que el entorno requiere de respuestas eficaces y un sentimiento alto o bajo de autoeficacia marca las diferencias entre los aspectos cognitivos, comportamentales y afectivos de las personas. Las personas autoeficaces son constructoras de futuro y las que no lo son, se resigna a la espera del mismo. (Bandura, 1987). Entonces se trata de contrarrestar la procrastinación con la mayor felicidad posible y la optimización de los resultados disminuyendo los retrasos y deficiencias organizacionales sumando elementos positivos que logren aprehenderse de forma individual en primera instancia, razonarse, entenderse, concienciarse, por casa individuo que forma parte de la organización, para que posteriormente puedan tener un efecto colectivo. No es a la inversa el procedimiento.

Según esta teoría de procrastinación estructurada planteada por Perry (2012), existe la posibilidad que los procrastinadores logren conseguir hacer cosas sorprendentes y maravillosas sin atenerse a una agenda prefijada, asumiendo que ser procrastinador es un defecto, pero no de los peores siendo el procrastinador eficaz un "organizador horizontal" que necesita tenerlo todo a la vista y no clasificado. Desde este planteamiento surge la idea de una Procrastinación realmente Efectiva: Eficaz y Eficiente. Que aun existiendo el hábito de la procrastinación en el individuo éste pueda contribuir el cumplimiento de metas personales y organizacionales con el menor uso de recursos posibles.

## EL INDIVIDUO PROCRATICAZ

Para las ciencias sociales la identidad en términos generales se refiere a la concepción y expresión que tiene cada persona respecto a su individualidad y pertinencia o no a ciertos grupos. La identidad es importante ya que permite determinar la calidad y forma de ver la vida, saber quién soy, qué hago, dónde estoy, a dónde vengo y dónde deseo ir. Respeta la individualidad, libertad de expresión, la aceptación personal y de esa forma se determina la calidad de vida que

desea vivir. En cuanto a la **Identidad del Ser Procrasticaz**, se basa en la consciencia del ser de saber quién se es, conocerse, reconocerse, autoreconocerse y aceptarse.

Se ha dejado de lado el reconocimiento de individuos que aun procrastinando pueden ser efectivos y eficientes, cercenando esa individualidad y capacidad de poder ser un procrastinador estructurado que tiene pleno control sobre sus acciones y puede identificar con mayor facilidad lo que desean, quieren hacer, planificar y contribuir a que esto suceda. El procrasticaz acepta el cambio continuo como una variación de sus planes, es resiliente, por lo que el cambio no los deshace. Son capaces de valorar el tiempo que pasan en otros ámbitos ya que de esa forma se desempeñan mejor en su trabajo. El procrasticaz sabe cuándo y cómo empezar y tiene pleno control de su cerebro emocional y el racional. La alta expectativa propia no se constituye en exceso de confianza ni falsa planificación y por el contrario se siente altamente motivado, con autocontrol y autorregulación de su tiempo y esa diligencia puede ser aprendida por otros, producto del reconocimiento mismo de la identidad, de la conciencia del existir, ya que la identidad misma es una serie de datos que se adquieren a lo largo de la vida, capaces de moldear el patrón de conducta y la personalidad.

Se refiere así la investigación a una reivindicación propia y de todos los sujetos excluidos que son solo tachados de procrastinadores y para ello es necesario una visión multidimensional y no sólo aquella territorializada a un solo espectro y que se ubica como tal en el imaginario de los individuos que a diario configuran y crean un microuniverso simbólico. Se fundamenta en la necesidad de un espacio bajo el resguardo de la construcción dialéctica de una identidad social. El reconocimiento hacia nosotros debe coincidir con nuestro propio conocimiento acerca de la propia identidad de lo contrario provocaría confusión e incluso frustración y eso sucede con muchos procrastinadores estructurados, autoeficaces que son tachados de forma perniciosa.

### El Perfil del Nuevo Procrastinador Autoeficaz

Para entender al Ser procrasticaz como ya se expresó antes y como señala Bandura (1987), todo se refiere a la autoeficacia la cual forma parte de los componentes axiales de la personalidad, y desde la teoría del aprendizaje social, referida a la regulación de la motivación y la acción humana que implica tres tipos de expectativas: las expectativas de situación-resultado, las expectativas de acción-resultado y la autoeficacia percibida; en ésta última se encontraría la respuesta.

Según todo lo expuesto y la propia definición de Procrasticacia, el perfil del Procrastinador Autoeficaz o Procrasticaz sería: Una persona dotada de consciencia y conciencia, un “Homo Deus” especialmente en el despertar y la conquista de la felicidad, en el rediseño de su cerebro para vivir más y más contento, dotado de una potencialidad distinta a la que se considera corriente, que lo hace diferente del resto y otorgando a sus rasgos significado, capaz de tejer redes de significado que modifican y condicionan la conducta de las personas, un individuo que se conoce a sí mismo (Harari, 2015).

El procrasticaz es un individuo que cree en sí, una persona que responde positivamente ante un conjunto de creencias en sus propias capacidades y por tanto es autoeficaz, eficaz, eficiente y por ende efectivo. Con alta autoestima y capacidad de regeneración, resistente, fuerte por esa autoestima positiva que no solo le hace sentir competente, sino que está predispuesto a serlo en todas las facetas de su vida experimentando la sensación de saberse eficaz lo que le genera altos niveles de salud y bienestar. Este sujeto tiene un sentimiento de aceptación y amor hacia sí mismo unido al sentimiento de competencia y valía personal denominado “Autoeficacia.”

El perfil responde por ser autoeficaz de forma positiva ante un conjunto de creencias en sus propias capacidades, se siente competente para valorar, planificar y responder ante los distintos retos que plantea la vida. Por tanto, la persona confía en sus capacidades para lograr un determinado

logro en su vida, conociendo y valorando el esfuerzo a realizar como fuente de estabilidad ante las dificultades e incluso la no consecución de esos logros. Entiende que puede que no logre sus metas, pero no está dispuesto a rendirse, confía en sí misma y sus competencias lo que le permite no caer ante el fracaso y seguir avanzando, aprendiendo de los errores lo que incrementa su capacidad de crecimiento personal entendiendo las dificultades como parte del proceso. Por contar con gran seguridad en sus capacidades considera las tareas difíciles como retos a ser superados en lugar de visualizarlos como amenazas por evitar y ante la posibilidad de fracaso aumenta y reafirma sus esfuerzos y perseverancia recuperando rápidamente su sensación de eficacia.

El procrasticaz es un procrastinador estructurado, autorregulado, autoorganizado, productivo, efectivo, quien gracias a su autopercepción de eficacia gestiona su tiempo, organiza las tareas que debe realizar de una forma que aun dejando para mañana es efectivo y consciente de poder lograr sus objetivos sabiendo relevar actividades y superponiendo unas por otras y sobre todo teniendo plena conciencia de los hechos y consecuencias en caso de no ser cumplidas sin que le genere estrés o ansiedad. Puede con habilidad superponer actividades que son consideradas urgente por otras importantes, pero sabiendo qué es lo mejor y apropiado para el logro de los objetivos. Reconoce claramente la priorización para que todas las tareas no se conviertan en urgentes y a través de la flexibilidad logra alternativas ante las circunstancias que se le presentan. Tiene la plena creencia de poder dejar para mañana y ser eficaz tratándose de un procrastinador positivo.

El individuo procrasticaz se juzga a sí mismo, tiene capacidad de autoevaluación y reconoce cuándo actúa bien o mal, que aspectos positivos y negativos posee. Tiene plena conciencia de quién es y conciencia de lo que debe y no hacerse. Altos valores éticos, individuales, sociales y profesionales que guían su comportamiento, por tanto, no se permite realizar acciones que perjudiquen a su entorno menos a su organización. Este sujeto está en constante autoevaluación la que le permite mejorar, superar fallas, estar en una actitud de cambio y superación; así mismo le permite reconocerse tal cual es, con éxitos y fallos, con cualidades y defectos, con planes, metas y realizaciones. Es un factor más que proporciona elementos para ser realista.

En cuanto a la capacidad de decisión, la toma sabiendo y aceptando las consecuencias de la misma sacrificando unos motivos por seguir otros lo que le proporciona una mayor autonomía para decidir por sí mismo con un factor de seguridad. Todo ello implica emprender las acciones no a ciegas sino con la capacidad de aceptar riesgos y responsabilidades habiéndolos medido siendo responsable no solo de la acción sino de las consecuencias; se arriesga de acuerdo con sus capacidades y características para emprender acciones que suponen superación y crecimiento. No elude el esfuerzo ni el compromiso y con una personalidad madura cuenta con una autonomía del Yo que implica ser libre, pero cumplir las normas sociales, laborales, familiares. No se encuentra esclavizado al ambiente social en el que vive, sino que se exige actuar dentro de sus criterios, valores y conciencia en plena armonía con la sociedad ya que tiene en cuenta no solo las necesidades del propio Yo sino las necesidades, derechos y motivos de los demás, del colectivo. Organiza todas sus energías corporales en dirección de una meta con alto sentido de fuerza de voluntad que le proporciona constancia en las acciones y esfuerzos y exige se les aprecie frente a otros en cuanto a sus valores, aportes y cualidades necesarios para la construcción de la sociedad. Es auténtico y su filosofía de vida va encaminada a interpretar las cosas para dirigir sus acciones y a pesar de sus fallas y deficiencias en su actuación, tratará de identificarse con su forma de concebir la vida humana. Su autonomía esta reforzada de tal manera que le permite ser libre aun viviendo intensamente las realidades sociales propias de su ambiente de trabajo y convivencia.

El procrastinador efectivo, el procrasticaz ama su trabajo, sus hobbies, sus pasiones por tanto siempre las cuidará. Tiene la clara la selección de sus actividades y los momentos precisos para realizarlas. Dentro de las organizaciones puede gozar de autonomía en la toma de este tipo de

decisiones y la alta Gerencia confiar en su desempeño ya que no desperdicia ni tiempo ni energía.

La mente de un procrastinador eficiente, procrasticaz, funciona de manera natural de esta manera ya que realiza la selección de tareas de manera innata gracias a su habilidad en la gestión de su propio tiempo y prioridades y por la confianza en su capacidad. La Matriz de Eisenhower (principio o caja de Eisenhower), llamada así por su creador Dwight D. Eisenhower; es una estructura simple con cuatro cuadrantes de tareas que tienen valores que van desde 1 hasta 4 según su prioridad y que ayuda a salir de la pernicioso parálisis analítica que ocurre cada vez que se siente que no se sabe ni siquiera por dónde empezar ya que al asignar cada tarea a un cuadrante es fácil ver cuáles son las tareas que realmente necesitan de atención en ese preciso momento y las que pueden esperar otro día, además que ayuda al enfoque en las metas a largo plazo porque ayuda a eliminar el trabajo superficial que solo distrae. La caja de Eisenhower como método que distingue entre la importancia y la urgencia de las tareas sería de gran utilidad para aquellos procrastinadores crónicos y pasivos y como herramienta de aprendizaje para la cultura de la procrasticacia basada en aprender a pensar cómo un procrasticaz.

	Urgente	No Urgente
Importante	Hacerlo	Planificarlo
No importante	Delegarlo	Eliminarlo o Postergarlo

Imagen 2: Matriz del Procrastinador con sus 4 áreas de responsabilidad. Fuente: Covey (2014).

Entonces según la matriz las personas deben dedicar su tiempo a lo que es realmente importante para ellos siendo la idea general en que todas las tareas se puedan organizar en cuatro cuadrantes, cuyos ejes corresponden a la importancia y la urgencia. A diferencia del procrastinador eficaz lo que sucede con los procrastinadores negativos es que la mayoría se las pasan haciendo cosas que pueden ser urgentes, pero no importantes, por tanto, el principio Eisenhower propone para los procrastinadores crónicos y pasivos una base para establecer con sensatez cuáles son las prioridades, optimizar la gestión de su propio tiempo y así alcanzar las metas más rápidamente. Si se sigue este principio, primero se deben realizar aquellas tareas que son importantes y urgentes para luego dedicar tiempo a aquellos proyectos que son importantes, pero menos urgentes. El principio ayuda a mejorar la gestión del tiempo y a tener una priorización clara y correctamente definida que permite que aquellos proyectos más importantes se concluyan en primer lugar. Aquellas tareas del cuadrante no urgentes ni importantes, es la que ocasiona muchos problemas a las personas especialmente para procrastinar al igual que la dificultad que existe para la toma de decisiones la cual se encuentra estrechamente ligada a las emociones ya que la parte del cerebro que se relaciona con la racionalidad y la toma de decisiones, es la corteza orbitofrontal y la parte del cerebro asociada con las emociones, la amígdala, trabajan a menudo en conjunto cuando estás procesando pensamientos complicados; por ello adoptar un sistema como la matriz de Eisenhower para evaluar las tareas o las decisiones que se necesitan tomar, es una manera fácil de reducir la carga emocional ya que al utilizarla de forma regular el cerebro comienza a realizar nuevas conexiones y se acostumbra a identificar la diferencia entre tareas importantes y tareas no importantes.

Sin embargo, gracias a esa visión de autorrealización, de éxito y los cambios descritos (propios de la época hipermoderna), a esa búsqueda de liberación y más que nunca del reconocimiento de su identidad; **el individuo hipermoderno es la única vía para el desarrollo de la procrastinación y por ende al desarrollo de una cultura de aprendizaje**, ya que serán las creencias en sus habilidades para tratar con las diferentes situaciones que se le presentan la que juega un rol importante no solamente en la manera de sentirse respecto a un objetivo o tarea sino que será determinante para conseguir o no las metas en su vida. No en vano el concepto de autoeficacia es un aspecto central en la psicología ya que enfatiza el rol del aprendizaje observacional, la experiencia social y el impacto en el desarrollo personal de una persona.

Los individuos son vistos como proactivos y autorreguladores de su conducta, el ser hipermoderno procrastinador es quien tiene la plena confianza que aun dejando cosas para después puede lograr las metas propuestas por tanto es la vía para el desarrollo del concepto de Procrastinación y sin él no cobra ningún sentido el mismo.

## LA TRASCENDENCIA DEL PROCRASTINADOR Y DEL SER PROCRASTINADOR

El ser humano trasciende preguntando, estudiando y viviendo experiencias. La trascendencia es la estructura fundamental del hombre que pone de manifiesto que es un ser espiritual. Desde la ontología un espíritu encarnado que no puede reducirse a la materia así que en una palabra la trascendencia se llama espiritualidad. "El hombre es trascendencia y realiza su propio ser superándose así mismo, se actualiza en tanto que trasciende" (Coreth, 1991). Se trasciende a sí mismo (desde el punto de vista psíquico), es persona y tiende a lo absoluto y al trascender, busca equilibrio y busca llegar a su plenitud. Desde el concepto filosófico incluye la idea de superación, ir más allá de un punto de referencia, sobresalir, pasar desde dentro hacia afuera de un determinado ámbito superando su limitación. Es así como se entiende que la búsqueda principal del Ser es trascender y el fin último lograr su felicidad. Alcanzar la felicidad a través de la libertad, pero no solo pensando en una felicidad individual sino social ya que el Yo importa y el cual debe trascender de forma personal; pero, desde el sentido filantrópico la trascendencia también se da a través de la liberación de las desigualdades humanas y se refiere al sentirse bien por la felicidad de otros, pensando en comunidad más que en un Yo, aunque la trascendencia parte del Yo. El hombre es espíritu, vive su vida en continua apertura hacia el Absoluto.

Entonces el hombre debe comenzar su alineación con el Universo, su acercamiento y observación con las leyes naturales y dentro de esa observación se encuentra la de sí mismo, para conocerse, entender su relación con el mundo y su posición en el orden divino. Lo que conlleva a una virtud. Trascender es una virtud que se opone al vicio inmanente. La naturaleza humana se trasciende ya que busca el equilibrio y llegar a su plenitud a través de una integración de la Totalidad, con una "unificación" de la multiplicidad y una superación de la diferencia en la identidad.

Existen varios tipos de virtudes las intelectuales (asociadas a la inteligencia), las morales (basadas en las acciones y las conductas del bien y el mal) y las teológicas (sobrenaturales). Las virtudes intelectuales se componen precisamente por las capacidades de reflexión, aprendizaje, búsqueda del conocimiento, entendimiento y diálogo, al uso de la razón (opuestas a los vicios que se sustentan en las emociones irracionales); por lo que la Procrastinación es una virtud de algunos seres humanos, del mismo Ser, su "Areté".<sup>1</sup> Puede afirmarse que Procrastinar de forma autoeficaz y eficiente, estructurada, es una PROCRASTINACIÓN, que ayuda a la trascendencia del Ser, ya que la Virtud se alcanza a través de la adversidad y la práctica estoica, es decir, del dominio y control

---

<sup>1</sup> Inspirado en esta historia escribí un artículo titulado: Un ejemplo de liderazgo feliz: El espíritu de Shackleton: Salvar a la tripulación.

de los hechos, pasiones que perturban la vida y la razón del carácter personal. El objetivo de la virtud es alcanzar la felicidad y sabiduría y que ella no dependa de los bienes materiales sino del conocimiento de sí mismo y sus acciones. La virtud se define por la función, como la actividad del alma conforme a la razón, con lo que queda establecido la excelencia en la actividad, esto es, la posibilidad de que la función que se emprenda por la virtud obedezca a lo mejor que hay en cada ser humano para la realización de una tarea, aquello que les corresponde emprender por estar sustentado en la actividad más perfecta.

El procrastinador negativo, crónico al conectarse con la naturaleza, con su Ser, se conoce y puede trascender y ser virtuoso. Adquiriendo el saber puede enfrentar la dificultad, lograr su autotranscendencia o ST<sup>2</sup>, sintiéndose como una parte integral del universo, poder identificarse con un Todo en armonía y luchar por un "mundo mejor" y quien a través de la imaginación, creatividad y su capacidad, podrá aceptar la ambigüedad e incertidumbre, perdiendo los límites entre el espacio y el tiempo ya que desde los sentimientos e intuición con fascinación puede conocer su papel en la vida, una identificación transpersonal con la unión y conexión espiritual y emocional con los otros, la naturaleza y el mundo y lograr una aceptación espiritual para el acercamiento a la comprensión del sentido real de la vida, una auto cognición trascendente. Lo que distingue esencialmente al hombre de los demás seres materiales es ser dueño del Ser propio y ajeno por el conocimiento: sabe que es y que son las cosas y es dueño también de su propio ser y de las cosas por su libertad: capaz de transformarlas o perfeccionarlas para lograr nuevos seres. En tal sentido el hombre no sólo es, sino es capaz de hacerse gracias a la inteligencia, la conciencia y por la libertad, está abierto y ordenado al Ser y en presencia del mismo, más aún su ser tiene sentido y se constituye tal por el espíritu que le confiere esta abertura y recepción en su inmanencia del ser trascendente. Se refiere a Inteligencia, aprendizaje y el mundo de las emociones; las personas son seres racionales que poseen en sí mismas capacidad para hallar la verdad y practicar el bien. La trascendencia le da verdadero sentido a la existencia humana.

La reiteración de la actividad que nos es propia y que la hemos aprendido por la costumbre nos permite hacerla de la mejor manera, y nos hace expertos para la función hasta alcanzar cierta excelencia en su realización, en eso consiste el hábito que define a la virtud. De hecho, la ciencia a través de investigaciones confirma que el ser humano autotransciende y que existe una relación entre la causalidad y el funcionamiento del cerebro y la autotranscendencia. Una investigación de la Universidad de Udine (Italia) con personas que sufrían tumores cerebrales llevó a estas conclusiones. El estudio demostró que solo aquellas personas a las que se extirparon los tumores de las zonas parietales posteriores del cerebro vieron modificados sus niveles de autotranscendencia. Martínez, (2010). Se refiere entonces su trascendencia a salir de sí mismo porque está abierto a lo absoluto, el hombre va más allá de sí mismo y se sobrepasa a sí mismo. De ahí que la trascendencia es un movimiento de superación, un volver sobre sí mismo para a su vez trascender a nivel social pensando desde lo social porque nada inmanente es un fin en sí mismo. Por ser la persona humana espíritu encarnado tiende a trascender, busca su perfección en la plenitud propia de su naturaleza.

De acuerdo al materialismo humanista el hombre está llamado a ser autosuficiente y, de hecho, la diligencia es la virtud cardinal con la que se ataca la pereza y se reafirma esa autosuficiencia. Ya se ha dejado claro que la procrastinación no se asocia con pereza ni irresponsabilidad, pero si puede atacarse con la diligencia como en el caso del ser procrasticaz. El procrasticaz ha trascendido ya que comprende la importancia de la acción, del orden, de la conexión con los otros y además es diligente ya que cuida la ejecución de sus tareas y la realiza con prontitud y agilidad interior y exterior al momento de tomar la decisión con base a su autorregulación. Busca el Agathos (bien), pero más allá su felicidad.

---

2 ST: Siglas en inglés de self-Transcendence

La primera labor que debe cumplir un ser humano para darle real sentido a su vida es recrearse, hacerse él mismo, forjarse una identidad de conformidad con lo que está en su naturaleza, “ya que es el único Ser que se hace lo que es” (Píndaro), es decir, humanizarse. Toda acción humana que ignore al sí mismo y al otro en su misión trascendente, está condenada a la incomprensión de lo humano y, por consecuencia, a la deshumanización de un mundo que necesita, más que nunca, de los valores superiores para hacer posible el tránsito de condiciones menos humanas, a condiciones más humanas de vida personal y social. El procrastinador es lo que es por su naturaleza y el procrastinador negativo puede convertirse en lo que es transformando su realidad.

Para Marco Aurelio: “El fracaso en observar que hay en la mente de otra persona rara vez hizo a alguien infeliz; pero aquellos que no observen los movimientos de su propia mente serán necesariamente infelices.” No atender al propio pensamiento y especialmente dejarlo divagar ante impresiones externas no solo da pie a falsas impresiones e imprecisiones, sino que afecta la propia consciencia lo que es un grave motivo que generará un alto grado de infelicidad. Ahora bien, la felicidad como es entendida hoy día solo como una forma de alegría y regocijo, va más allá de ello con una interpretación más precisa de la mano de la trascendencia y completo bienestar, de virtud de la magnanimidad, la ataraxia, la eupatheia, la elevación del ánimo, serenidad, pasión.

La virtud está vinculada estrechamente al telos<sup>3</sup> del hombre. Para Düring, el ser activo significa ejercer una actividad, así como poseer varias capacidades, pero cuando practica la más valiosa de ellas se es activo absolutamente o en alto grado debido a que realiza una actividad auténtica que genera un bien y satisface al Ser. El procrastinador cuenta con la virtud de creer en sus habilidades de postergación; una virtud, acto virtuoso referido a su facultad más perfecta en ese sentido y que no tiene la contraparte de la acción ya que realiza lo que debe realizar, es decir cuenta con la facultad y el acto que designan su función, cuenta con la cualidad sabe lo que le corresponde hacer en la tarea y la acción, orientada a sí mismo o el entorno; solo que lo realiza en los tiempos designados por su propia autorregulación y organización de tareas según su orden de prioridad.

Toda virtud lleva consigo la buena disposición que la hace virtud y hace que realice su función. El procrastinador desde su Ser realiza su función y la misma es benéfica para su entorno, solo que la forma de realizar la función es particular frente a los demás que fundamenta la finalidad particular y significa el despliegue de su excelencia o virtud. Es la naturaleza la que coloca las cosas en su lugar para que cumplan su mejor función, según Aristóteles, la naturaleza no hace nada arbitrariamente, sino que acomoda cada cosa para un fin particular, y de esta forma cada instrumento alcanza su mayor perfección, al servir no a muchas cosas, sino a una sola. Pues es naturaleza del procrastinador la virtud de poder dejar para mañana y realizar virtuosamente sus tareas de acuerdo con sus aptitudes y cualidades las cuales deben dejarse ser ejercidas desde la estructura orgánica, hablando desde el punto de vista organizacional, el cual resalta en la presente investigación; ya que en la organización el individuo actúa de una determinada manera porque realiza una ocupación que es propia de ella. Así, se establece un vínculo entre la sensación y la virtud lo que genera en el comportamiento administrativo, además, una mayor posibilidad de eficacia, debido a que las actividades de los individuos estarán mejor dispuestas para realizar la función que les es propia.

Por tanto, la virtud es un referente de la acción organizada y el carácter formal de las organizaciones lo que da sentido al trabajo organizado cuyo fin es adquirir la mayor eficacia en las tareas lo que le permite aspirar a la identificación de una actividad auténtica fundada en su naturaleza humana auténtica. Todo ser humano que intenta superar los límites de la vida, que intenta buscar sentido y conocimiento de su "yo" y de su existencia trasciende a un plano en

---

<sup>3</sup> El telos (del griego τέλος, 'fin', 'objetivo' o 'propósito') es el fin o propósito. Es aquello en virtud de lo cual se hace algo.

el que la misma vida y su devenir le enseña su verdadera esencia y verdad; para ello el sujeto cognoscente como un ser pensante es capaz de abstraer los elementos del entorno en el cual se desenvuelve para realizar una aprehensión de lo observado enriqueciéndose tanto el objeto como el sujeto que realiza tal captación.

Es así como la trascendencia surge de la capacidad de observación de todo ser humano que es capaz de pensar no sólo sobre aquello que ve sino también sobre aquello que no ve. Implica trasponer una frontera, pasar de un lugar a otro, superando una barrera. Se asegura filosóficamente que la trascendencia es opuesta a la inmanencia<sup>4</sup> por su carácter permanente en el Ser; que agotando en ella todo su ser y su actuar como expresaba Agustín de Hipona, pero en realidad la trascendencia supone la inmanencia como uno de sus momentos al cual se añade la superación que el trascender representa. No solo la trascendencia puede y debe caracterizar a la persona humana, también la inmanencia desempeña en el núcleo de la persona, una función de suma importancia afirmando algunos autores que la persona es precisamente una tensión entre la inmanencia y la trascendencia; es decir, se presenta en la persona concreta como una inmanencia que no se cumple sino por la trascendencia; y es una trascendencia que solo puede realizarse desde y para la inmanencia "el ser trasciende las diferencias". Se habla en ese caso de una inmanencia mitigada donde lo inmanente tiene alguna relación con lo exterior o trascendente de potencia activa o principio activo inmanente que es un punto de partida en lo inmanente hacia lo externo trascendente siendo un claro ejemplo de ello la teoría de la potencia y del acto de Aristóteles donde ser en acto se halla ya previamente en potencia en el sujeto, que deviene ser en acto y donde nada es accidental.

Si el hombre es esencialmente inmanente, no puede quedar encerrado en la inmanencia pura sino necesita de la trascendencia. La única inmanencia que se encuentra en la persona concreta es la inmanencia mitigada, o sea, una inmanencia abierta hacia la trascendencia. Esta inmanencia abierta se realiza en una doble dirección: de asimilación de otro (tendencia hacia el interior) y de asimilación a lo otro (tendencia hacia el exterior) y además con una toma de conciencia del YO, de la individualidad propia frente al NO-YO siendo de hecho la circunscripción espaciotemporal algo así como la prisión de la existencia humana.

Partiendo de todo este análisis es necesario resaltar que la esencia de la persona consiste precisamente en esta posibilidad de concentración de interiorización sobre sí misma, de ensimismamiento, por la cual puede decir "Yo" frente al mundo exterior. Esta inmanencia es precisamente la base de la personalidad libertad no es solo toma de posesión o de conciencia del Yo, sino toma de posesión de su ser y de su destino. El ser desde su inmanencia mitigada se opone a la pura exterioridad. Sin esta inmanencia mitigada sería imposible la psicología porque nadie podría tener un conocimiento inmediato e íntimo de la automismidad. Por esta auto-mismidad el hombre es capaz de salirse de sí mismo y regresar de nuevo cuando ve la necesidad.

Desde la metafísica la trascendencia se refiere a aquello que no forma parte de la realidad tangible tratándose de la capacidad de la razón para acceder a un nivel de conocimiento superior de los objetos del mundo; haciendo también referencia a la condición de no estar ligado al mundo material y finito, sino, por el contrario, formar parte de lo inmaterial y lo infinito; relacionado con la comprensión de la naturaleza. Entonces, se habla del actio immanens y actio transiens: Spinoza adopta la interpretación de este último en la que la inmanencia en este caso es un concepto en el que la existencia de todos los seres no puede ser explicada sin la presencia de Dios siendo

---

4 Inmanencia "estar en, quedar en o dentro". Señala dos términos que relaciona: aquello que esta y aquello en que esta. Se refiere al ente intrínseco de un cuerpo. En filosofía se califica a toda aquella actividad que pertenece a un ser, cuando la acción perdura en su interior, cuando tiene su fin dentro del mismo ser. Puede tener 3 grados: Inmanencia absoluta o estricta; inmanencia mitigada y la negación de toda inmanencia.

para muchos antropólogos la inmanencia la base de la Cultura, interpretándose no solo de lo que se conoce sino también de lo que no se conoce. Los seres se adaptan y aprenden que hay fenómenos que se repiten, pueden vincular acontecimientos como causa-efecto, tienen conciencia de que pueden proteger y ser protegidos, tienen sentimientos, emociones, códigos de comunicación, memoria e incluso inteligencia colectiva, pero sin inmanencia no tienen cultura ya que ésta designa el carácter de lo que en sí mismo tiene su principio.

La relación en sí implica la confrontación entre dos modalidades del ser o del hacer (por ejemplo: hacer y ser, poder hacer y poder ser, entre otros), es decir una alteridad de principio. Lo cual significa que la elección entre inmanencia y trascendencia implicaría, partiendo de una alteridad y de una relación modal, una elección entre una solución topológica disyuntiva (separación, dualidad, jerarquía) y una solución conjuntiva (unión, fusión, anarquía).

Desde esta investigación se pretende dejar como aporte al estado del arte, la construcción identitaria y cultura de aprendizaje para comprender la trascendencia del ser hipermoderno desde la procrastinación, llegando luego de toda la investigación en la que el yo observador pasó a ser sujeto cognoscente; a la revelación de ojo cósmico que explora el universo profundo del procrastinador y lo eleva a una conciencia universal.

**Figura 3:** Ojo Cósmico del universo del Procrastinador.



**Fuente:** Propia (2020).

En el gráfico se resume la trascendencia del procrastinador autoeficaz y comienza su lectura desde su centro, desde el conocimiento del Ser, de su existencia con el entendimiento de su singularidad y potencialidad que incorpora además marcas epigenéticas; permitiéndole sentir su telos y conocerse desde su inmanencia para así expandirse hacia el Ikigai.

Se refiere a el reconocimiento de su identidad por un conjunto de rasgos o características que la diferencian de otras personas, por esa creencia en sí mismo, en el manejo del espacio-tiempo, de su autoeficacia y especialmente de la capacidad en la gestión del tiempo y selección de

actividades, de su ethos; que le llevan a configurar la procrastinación como una nueva identidad y convertirse en la vía para su felicidad, para la eudaimonia sintiéndose completo, liberado, autorrealizado con el actuar basado en la virtud y no en la estigmatización ni la vergüenza de ser el bufón del tiempo ya que como un superhombre (un Übermensch), ha alcanzado un estado de madurez espiritual y moral superior al del procrastinador común y que al reconocer su existencia como un Dasein se siente satisfecho con ella. De un hombre mensura quien es la medida de todas las cosas percibiendo la realidad desde su propia forma y sensación para guiar su actuación como un Homo Deus por la existencia de Dios dentro de sí como imagen y semejanza quien se desapega y vive en la serenidad e imperturbabilidad, en ataraxia: armonía del alma, la razón y los sentimientos; con esa Apatheia, el estado mental libre de alteraciones respecto a su potencialidad porque ya la comprende y la ha liberado de pasiones. Con su enkatreia, control, dominio propio y autonomía y la excelencia (areté) en el cumplimiento de sus propósitos o función logrando así la felicidad: el telos del ser humano la cual puede alcanzarse de formas diferentes y para la cual requiere vivir una vida de virtud (Aristóteles).

Este sujeto cognoscente propone un cambio de paradigma en referencia a la procrastinación y que por medio del efecto camaleón o de las neuronas espejo se forme de manera común por un grupo de individuos que tienen los mismos rasgos de los procrastinadores una nueva cultura de aprendizaje conformada por esa construcción identitaria aprovechando en lo posible el momento (Carpe Diem) sin la angustia del futuro incierto ya que confía en la identidad cósmica fundamentada en la noosfera producto de la elevación de la consciencia y la conciencia más allá de los cielos (Hyperuránion tópon o topus uranus), en el omega mismo (el punto más elevado de la evolución de la consciencia, Teilhard de Chardin), el fin último de la misma, la verdadera trascendencia; en la que la superposición cuántica permite la convivencia de los estados opuestos referidos a la procrastinación.

Cada persona es responsable de su vida y su trascendencia, promueve la acción como liberadora del Ser, es el complemento especial. La mente ordena el caos por ello si las personas desean entender lo que es algo, debe ser entendido en términos de ese fin último. Más allá de los límites del mundo físico están los del espíritu, el espíritu del planeta y el del Universo en su totalidad habitando todos sus espacios. Por ello cada uno existe en una porción del planeta, del cosmos, de la naturaleza y de toda la humanidad. El ser humano es el resultado del cosmos, la naturaleza y la vida. La humanidad, la cultura, la mente y conciencia de los individuos los volvió extraños para el cosmos pero aun así conservan un lazo de intimidad con él.

El ser humano es una pequeña partícula de la diáspora cósmica con un destino compartido como humanidad y como micro universo debiendo siempre considerarse que el universo se encuentra en constante movimiento, transformación y expansión, que es extenso. De la misma forma es extensa la potencialidad del Ser humano por pertenecer a él siendo como el mismo universo una partícula y onda, es decir, materia y energía teniendo como señala Garnier un estado energético llamado el doble siendo el mismo ser en un estado diferente que se encuentra a velocidades superiores de la misma luz. Cada instante que se vive se refiere a información mental sobre el futuro personal y esa información se recibe de forma inconsciente del otro yo cuántico. Los hombres viven en el tiempo real y en el cuántico, en el que se memoriza el mejor momento y le transmite la información al que vive en el tiempo real; es decir, vive en dos tiempos simultáneos produciendo una segmentación del presente, pasado y futuro, permitiéndole la posibilidad de actualizar cada instante vivido por otra realidad desdoblada o paralela a la vida actual.

Por ello se está en continua creación con el pensamiento siendo el doble el que viaja de forma constante a gran velocidad para conectar con todos los futuros potenciales creados y quien otorga la información que se desea para prever acontecimientos futuros. Ocurre en el día a día y por ello debe tomarse consciencia urgente de las posibilidades que puede el hombre crear al confiar en su capacidad y autoeficacia. Son esos pensamientos positivos y negativos los que pueden crear potenciales futuros, por eso es importante realizar ejercicios de introspección donde el individuo

pueda darse cuenta del sentido que está tomando la forma de percibir el mundo proviniendo la información del doble cuántico que se encuentra en estado superior y es quien logra ayudar a la trascendencia del Ser Procrasticaz y por ende lograr **SER, POSEER Y PODER** y lograr vivir su IKIGAI (su propósito de vida).

Una persona al encontrarse con un estado mental libre de alteraciones emocionales se acerca a la apatheia (en griego antiguo, ἀπάθεια), la liberación de toda pasión.

El ser humano puede controlar únicamente los eventos que dependen de su propia voluntad y no aquellos eventos externos que dependen de otros ni de la naturaleza; por ende, para llegar a ese estado placentero de libertad de necesidades e impulsos, la apatheia, se encuentra la virtud como señala Aristóteles en el punto medio entre los excesos y las carencias de emoción (metriopatheia) y llevando a cabo juicios y actos virtuosos experimentaría felicidad eudaimonia y buenos sentimientos (eupatheia). Entonces diversos pensadores y escuelas dejan claro el camino a esa paz, tranquilidad y felicidad: La Ataraxia, término relacionado con las escuelas helenísticas, con el desapego, el nirvana como estado incondicional descrito en el budismo, Upekkha y Vairagya, un concepto relacionado en la filosofía hindú. Es decir, la propuesta estoica se refiere a una persona quien mediante la disminución de la intensidad de pasiones y deseos que puedan alterar el equilibrio mental y corporal y la fortaleza frente a la adversidad, alcanza dicho equilibrio y finalmente la felicidad, que es el fin de las diversas corrientes filosóficas. Es, por tanto, la ataraxia tranquilidad, serenidad e imperturbabilidad en relación con el alma, la razón y los sentimientos.

La Procrasticacia es una vía para la virtud y por ende a la ataraxia que propende a evitar la Akrasia para que el procrastinador eficaz pueda obrar según el conocimiento de lo que es correcto o de acuerdo con su buen juicio, con su racionalidad. Para llegar a ello es importante que el agente actúe conociendo la realidad de lo que es correcto ya que una acción akrática se da por ignorancia del buen juicio o de lo que es correcto, por un error en el “arte de medir y calcular” según lo planteado por Platón, por prohairesis y no por acción intencional en contra del buen juicio o de lo correcto ya que esta atraída por un deseo muy fuerte que no le permite ver con claridad o ponderar lo conveniente para su futuro. Por ello al construirse una nueva identidad del procrasticaz se crea una nueva cultura de aprendizaje que beneficiaría al individuo en su ámbito personal, al ser hipermoderno y así a las organizaciones hipermodernas. Al ver las cosas claras podemos realizar ponderaciones perceptuales y cognitivas ya que el ser humano tiene a veces conocimientos y los usa y otros que los tiene, pero no los usa existiendo además un saber sensible y uno con el principal sentido.

El procrasticaz al realizar el ejercicio virtuoso de la actividad que le es propia, al dejar ver su facultad más excelsa y elevada puede llegar a la felicidad perfecta de una vida buena consiste en la actividad intelectual en la contemplación permanente de la verdad, en la contemplación de su Ser. Si el procrasticaz es virtuoso como se ha señalado, tiene un conocimiento moral bueno (verdadero), lo desea y lo realiza; en contraposición al procrastinador negativo, el vicioso quien tiene un conocimiento moral malo (falso), lo desea y también lo realiza.

Es decir, desde esa perspectiva tienen mucho en común ya que hay coherencia entre deseo, conocimiento y acción; sin embargo, la vida moral del hombre es mucho más compleja y, tanto en el bueno como en el malo, suele haber mezcla de virtud y de vicio, en distintas proporciones; pero en la praxis organizacional o en la vida en general el procrasticaz confía en sus capacidades, en su conocimiento, su areté, su virtud y por ende no trae consigo efectos negativos ni a terceros ni a la organización. Vale la continencia dentro de un poco de incontinencia; la acción akrásica puede ser positiva o negativa, así como la akrasía y la enkráteia, tienen también mucho en común. El procrasticaz no precisa de su deseo vehemente y capacidad que deba luchar contra su razón y vencerla, por el contrario, asocia su virtud a la moderación se refiere a una **VIRTUCRACIA** por naturaleza y por hábito que le hace llegar a esa plena liberación del Ser.

Cuando ya no se tienen apegos a ningún hecho, sea este positivo o negativo, puede trascender las ataduras con los hechos y, por tanto, con el destino. La recomendación de Jesús: “estar en el mundo sin ser del mundo”, sintetiza esa anhelada situación.

La felicidad o eudaimonía se liga al tiempo no siendo placer, sino que se liga a toda la vida, aunque no sea un presente eternizado viéndose en el valor de esta uno de los "polos de referencia" de la existencia. El hombre es preso del tiempo que ha limitado su existencia y lo ha condenado al fracaso, a la duda y a la insatisfacción pudiendo encontrar la felicidad en la salvación que cada uno concibe y construye que se concibe desde el bien propio del hombre, en su arte, la excelencia en el hacer y su aptitud para una vida racional. La vida virtuosa es placentera en sí misma y permite el "Carpe diem": "goce pleno del instante", cosechar y disfrutar el día porque el presente solo es el tiempo de la pura felicidad de existir. El hombre es un ser libre que siempre se hace y capaz de transformar al mundo, y a él mismo por el trabajo que realiza; se trata entonces de un caminar hacia la verdad quien debe poder acrecentar para cada hombre las condiciones favorables para su propia felicidad, ser el último hombre que predice Zaratustra.

De esta manera la humanidad crece en fuerza y belleza, se eleva el nivel de vida ya que el hombre tiene derecho a la felicidad; puede y debe obtenerla. Se refiere a la búsqueda del buen vivir, de la alegría, en la que se le permite al hombre defenderse contra las agresiones de la vida hipermoderna para desplegar todas las potencialidades de su personalidad, recuperar un ritmo biológico normal, liberar su poder creativo y salirse de las rutinas para recuperar el placer del esfuerzo libremente escogido y en donde se encuentran las posibilidades de construir su felicidad personal y de construir una sociedad que lo permita. El destino individual está ligado al de la humanidad entera (Kant), no pudiendo construirse la felicidad de unos sobre la desdicha y explotación de otros. Nadie nace feliz o infeliz ni se conoce un gen de la felicidad ni se hereda, sino que hay que ganársela a través de la vida no siendo como se señaló en capítulos anteriores un destino sino una actitud para el viaje de la vida. Aristóteles parte del presupuesto de que el hombre tiende a buscar la felicidad por sí mismo y esta viene fundamentada por el pleno desarrollo y ejercicio de las capacidades propias de cada uno en el contexto de la vida en sociedad. El sentido de la vida es una fuerza motivacional para vivir en libertad al cumplirlo (Frankl, 1994), una misión positiva para vivir más y mejor.

## REFLEXIONES FINALES

El presente trabajo de investigación categorizó todos los elementos que componen el término “Procrasticacia” que llevará a la definición de un trabajador “Procrasticaz”; definiéndolo, señalando sus características, causas, consecuencias y la diferencia que existe entre el término Procrastinación tal como como es conocido y los elementos que motivan el mal uso y pérdida del tiempo por los trabajadores en las organizaciones actuales, en dónde puede ocasionarse indiscutiblemente consecuencias negativas por esa postergación de las labores asignadas a los miembros de la organización si no existe un encausamiento provechoso; hábito tal como está definido, que se aleja del nuevo constructo propuesto para el actual entorno laboral.

Con una visión sistémica de la Procrastinación y de la Autoeficacia se trata de proponer como “nueva cultura de aprendizaje” para los miembros de las organizaciones, considerados hasta ahora “simples procrastinadores” y de esa manera como una capacidad administrativa propender al logro de los objetivos organizacionales; contextualizando la cultura propuesta en las organizaciones hipermodernas ya que, la procrastinación por sí misma como hábito es resultado de las prácticas modernas y de la transición a la gestión posmoderna del mismo. Hoy por hoy la hipermodernidad requiere movimiento, fluidez y flexibilidad; no principios estructurales modernos y el hombre de hoy aunque está orientado al hedonismo y el placer, afronta un futuro incierto que lo llena de angustia, no dispone de un sistema de creencias que le brinde seguridad; así describe Lipovetsky a los tiempos hipermodernos y las organizaciones actuales están llenas de

individuos hipermodernos; por lo que la nueva cultura y creencia de la Procrasticacia y del hombre procrasticaz, le brinda seguridad y liberación a los procrastinadores autoeficaces; una identidad ideológica-liberal, entender su “self”. Con el nuevo constructo puede contrarrestarse los efectos negativos de la procrastinación, se otorga una nueva forma de entender al individuo desde su ser y con respeto a su propio proceso de existencia.

Los problemas mente-cuerpo se ligan a la intencionalidad (la tendencia hacia), la causalidad mental, el libre albedrío, la identidad del individuo, el problema de otras mentes y la significación de símbolos (la semiosis); siendo lo difícil de la consciencia o de la experiencia consciente explicar cómo y por qué el ser tiene un *qualia* o experiencias fenomenales. Precisamente el *qualia*<sup>5</sup> simboliza el vacío explicativo ante la existencia de cualidades epifenómenicas sujetas a la subjetividad de la propia percepción y el cerebro. Se refiere a la filosofía de la mente para dejar de ser simples zombis filosóficos autómatas.

La intención de la investigación consistió en definir un constructo que otorgará identidad a los procrastinadores estructurados para servir como punto de partida para el diseño de una cultura de aprendizaje en las organizaciones que logrará la felicidad del ser hipermoderno, pero más allá de esto la trascendencia del mismo en todos los ámbitos de su vida. A través de un recorrido epistémico, ontológico y metodológico se ha podido demostrar que no todos los procrastinadores son de una sola tipología y su estigmatización como negativos para la vida diaria y las organizaciones es un duro planteamiento que no considera la naturaleza del Ser producto de elementos desarrollados desde el inconsciente colectivo.

El punto máximo de desarrollo del ser humano se logra a través de la definición de un conjunto de valores como: aprendizaje, iniciativa, diversidad, autoorganización y flexibilidad, que son esenciales para crear nuevas oportunidades de expansión y crecimiento. Se hace necesario comprender la perspectiva humana del cambio y en cuanto el Ser en cuestión es humano el fondo ontológico que se convierte en fondo fenomenológico ya que desde el punto de vista del hombre hay que poder decir lo que es Ser o existir, y cómo esto se manifiesta internamente. Para un ser humano, ser y existir, es vivir, y, por consiguiente, se trata de la vida misma, de recibirla, sentirla y evolucionar con una copresencia de Dios y de la naturaleza.

Se refiere a una trascendencia desde la inmanencia mitigada donde esa relación con lo exterior o trascendente le permite una evolución y escoger dentro de los diversos estados cuánticos posibles que existen simultáneamente un universo para y al cual retornar con la plena transformación del *ubermensch* que logra vivir sin miedo y así amar la vida para desear el eterno regreso como señala Nietzsche en su teoría del eterno retorno. El principio de un tiempo y un fin que genera a su vez un principio; un nuevo retorno y despertar siendo la historia cíclica y no lineal regresando al *samsara*. Un superhombre que es capaz de alcanzar un estado de madurez espiritual y moral superior al del hombre común generando su propio sistema de valores identificando todo lo que procede de su legítima y genuina voluntad y creando todo lo que se imagina.

Ser feliz significa autorrealización y tiene relación directa con la posibilidad de alcanzar un ser humano las metas propias. El hombre debe reflexionar para construir su vida según unos valores. No puede desatender ni su libertad, ni su responsabilidad ante el compromiso voluntario de su acción. Ser feliz supone que el hombre sea capaz de lograr un equilibrio que supere sus contradicciones y sus conflictos. Si el hombre quiere ser feliz, no debe olvidar que la felicidad es el resultado de una conquista primero sobre él mismo y luego sobre un mundo en el que debe tener en cuenta no solamente las fuerzas naturales, sino también a los demás hombres. La felicidad, que es a la vez el fin supremo y el sentido de la existencia humana, no es un don gratuito; es el

---

5 Cualidades subjetivas de las experiencias individuales.

fruto de toda una vida moral, que se independiza del tiempo cuando se alcanza.

**Buda decía: "Feliz es aquel que ha superado tu yo y todos los deseos, que ha alcanzado la paz, que ha encontrado la verdad"**

Con la investigación se deja claro que nada de lo que existe es bueno ni malo siendo el pensamiento lo que lo hace parecer así (William Shakespeare); que a nivel personal todo lo que se es, es producto de lo que se piensa. A nivel cósmico todo es creación de la mente del uno, del creador. No existiendo una verdad absoluta.

Al ponerse toda la atención e intención, es decir la conciencia en lo que se hace en cada momento prepara al hombre para la felicidad y por ello es menester aprender hábitos más saludables y nuevos, desarrollándose la infelicidad en el patrón mental diferente al de aquí y el ahora. La idea es conectarse con una idea, un sueño que ya existe a nivel cuántico de posibilidades, cambiando de pensamiento siendo la voluntad el interruptor para trascender en su propio entorno. Se cambian los modelos lineales por causales ya que el entorno cambia rápido partiendo todo del movimiento de las cosas. Ninguna interacción en el universo es lineal y alcanza al nivel laboral la complejidad debiendo analizar el entorno para crear soluciones y llegar una inteligencia colectiva y simbiótica.

Es de recordar que todos en el universo se conectan como señala la teoría de cuerdas. Un ser de muchos universos (multiversos) en la unidad de mente, espacio y tiempo. Un unus mundis ordenando los fenómenos del mundo en tiempos hipermodernos que rechaza la concepción del tiempo como unidad rígida o determinista dando un guiño a la teoría de la relatividad de Einstein; sosteniéndose el trabajo de investigación en la existencia, el análisis de la condición humana, la libertad, responsabilidad individual, desde el estudio del Ser que existe, consiste y existe y es substancia que se transforma por su naturaleza unido de forma inseparable a la forma y la materia.

El ser humano es armonía con la naturaleza y es su esencia la que lo lleva a vivir a plenitud con sus otros construyendo su realidad e historia, generando su propio espacio y tiempo, sabiéndose que piensa y existe como sujeto cognoscente que es por la conciencia de Ser en el tiempo quien se mueve y se transforma por la capacidad de la mente de ordenar el caos si conoces la substancia y el Ser para llegar a la conciencia colectiva armonizada con la liberación de las pasiones, como centauros ontológicos de Ortega y Gasset. Lo más importante está dentro de cada uno.

Es el conocimiento el mayor motivador para la transformación. El proceso de transformación del hombre (del sujeto o del individuo humano) en persona (en sociedad de personas) se desenvuelve en dos planos diferentes, aunque interferidos. Los individuos humanos evolucionan hacia su condición personal siempre en tanto que esa evolución individual esté dada a través de la evolución global de la sociedad de la que forman parte.

Se refiere al Todo en uno y uno en todo: campos mórficos e inconsciente colectivo, a la concepción del ser humano como una realidad trascendente cuerpomente-espíritu inmerso en un campo energético común a todos los seres y de allí parte la responsabilidad de cada uno por el efecto que adquieren sus actos, decisiones y pensamientos, no sólo para la vida propia, sino también para todo el espacio exterior y para los seres que lo habitan sin importar su cercanía o lejanía temporal o espacial. Se trata de una identidad humana, planetaria y cósmica. Como señala Teilhard de Chardin: "En realidad, en la superficie de la Noosfera que se comprime, no se calienta solamente un pequeño grupo de vinculas privilegiados, sino la totalidad de las relaciones interhumanas". Se "humaniza", se personaliza pudiendo acceder al campo cuántico de la posibilidad como señala Joe Dispenza y deja ver el punto Omega.

Poder amar al Universo es la condición para poder entregarse a sus fuerzas de avance siendo

la energía universal unificadora el amor universal el que sobre humaniza a la persona; de allí emerge el amor en la plenitud de su papel cósmico para acercarse a una Super-Humanidad no conocida como estado biológico superior sino aquella iluminada por el omega que consigue en cuerpo y alma, totalizarse completamente sobre sí misma. La persona, centrada en Omega, no se trasciende a sí misma en lo Impersonal sino en lo hiper-personal.

La Procrastinación así se refiere a una proyección de consciencia que busca el desarrollo de una sana individualidad a través del crecimiento, de la potenciación de las capacidades del procrástico, del aprendizaje y la conexión con lo más profundo con la naturaleza propia y la del otro para de esa forma mejorar convertirse en una identidad, un producto social de consciencia colectiva. Tiene el constructo impacto como el efecto mariposa en la dimensión personal, familiar, social, en la división del trabajo, la percepción y filosofía del mundo y sobre el alter. Ha quedado demostrado que la procrastinación como vía a la felicidad impacta desde el interior al colectivo y por ende al mundo del trabajo, de las organizaciones y más allá. Se refiere a la consciencia sin fronteras a ese paso adelante y salto arriba.

**“Las cosas cambian cuando alguien cambia y el primero que tiene que cambiar, es el que busca impulsar el cambio”  
(Pucheu, 2013, p.54)**

## REFERENCIAS

Se deja acorde al resumen presentado un resumen de las referencias utilizadas (alrededor de 300) en todos los años de investigación:

- ALMELA PÉREZ, R. (1999). *Procedimientos de formación de palabras en español*. Barcelona: Ariel.
- ALVAR EZQUERRA, M. (1995). *La formación de palabras en español*. Madrid: Arco/Libros.
- ANGARITA, D. (2012). *Aproximación a un concepto actualizado de la procrastinación*. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 5(2), 85-94.
- ARDONA, R. (2003). *El Origen de la Infelicidad*. Barcelona: Serendipit.
- ARGYRIS, CHRIS (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F.: Oxford University Press
- ARISTOTELES. A *Física*, en Historia de la Geometría Griega. Hernández González, Miguel. Fundación Canaria Orotava de Historia de la Ciencia, 1992.
- AUBERT, N. (2004). *The Hypermodern Individual*. Francia: Erés.
- AUBERT, N. (2009). *e culte de l'urgence, la société malade du temps y L'Individu hypermoderne*. Paris Francia: Flammarion.
- AYALA, C.A. (2009). *Comprendiendo la Procrastinación con el modelo ABC de Albert Ellis*. Gaceta de la escuela de Medicina Justo Sierra, 2 (1), 4-5.
- BANDURA, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological Review, 84 (2), 191-215.
- BANDURA, A. (1982). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa-Calpe.

- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- BAUMAN, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- BAUMAN, Z. (2010). *Identidad*. Buenos Aires: Losada.
- BECH, J. (2001). *De Husserl a Heidegger. La transformación del pensamiento fenomenológico*. Edicions Universitat de Barcelona (Edición Niemeyer). Traducción castellana: Ser y Tiempo (Edición Trotta).
- BERARDI (2003). *La Fábrica de la Infelicidad*. Nuevas Formas de Trabajo y Movimiento Global. Madrid: Editorial Traficantes de Sueños.
- BRANDEN, N. (2001). *La psicología de la Autoestima*. Editorial Paidós, España.
- CABANAS, E & ILLOUS, E. (2019). *Hapycracia. Cómo la ciencia y la industria de la felicidad controlan nuestras vidas*. España: Editorial Planeta, S.A.
- CASADO VELARDE, M. (2000). *Otros procesos morfológicos: acortamientos, formación de siglas y acrónimos*. En: I. Bosque & V. Demonte (coords.) Gramática descriptiva de la lengua española (pp. 5075-5096) Tomo 3. Madrid: Espasa Calpe.
- CASTELLS, M. (2002). *La Era de la Información*. Economía, Sociedad y Cultura, Siglo XXI. Madrid: Alianza Editorial.
- CHAN, L. (2011). *Procrastinación Académica como Predictor en el Rendimiento Académico en Jóvenes de Educación Superior*. UNIFE. Temática Psicológica, 7(1), 53-62.
- COVEY, (2015). *Los 7 Hábitos de gente altamente efectiva*. Bogotá: Editorial Planeta
- CRUPPI, M. (2012). *Cuando el tiempo se erotiza: La Procrastinación*. Disponible: <http://www.imagoagenda.com/articulo.asp?idarticulo=1737>. (Consulta: 27 Mayo, 2017). Vivir en la posmodernidad. Argentina. Imago Agenda N° 161.
- DALAI LAMA (1999). *El Arte de la Felicidad*. Barcelona: Grijalbo Mondadori.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2014). Real Academia Española.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2019). Real Academia Española (RAE).
- FERNANDEZ, F. (2012). *El Tiempo y su Administración Efectiva*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- FERNANDEZ, I. (2015). *Felicidad Organizacional ¿Cómo Construir la Felicidad en el Trabajo?* Santiago: Grupo Zeta.
- FERRATER, J. (2004). "*Identidad*", Diccionario de Filosofía, Madrid: Alianza editorial.
- GUZMAN PEREZ, (2013). *Procrastinación: una mirada clínica* [Trabajo de fin de máster inédito]. Instituto de estudios psicológicos (ISEP), Barcelona.
- HAN, B. (2009). El aroma del tiempo. Editor digital Titivillus
- HAN, B. (2012). La sociedad del cansancio. Barcelona: Herder.

- HARARI, Y. (2013). *De animales a Dioses. Una breve historia de la humanidad*. Editorial: Debate. Traducción de Joandomenec Ros (2014). Barcelona. Grupo Editorial S.A.U.
- HEIDEGGER, M. (1927). *Ser y Tiempo*. Santiago de Chile, 1997. Trad. de Jorge Eduardo Rivera. Universidad de Chile: Editorial Universitaria.
- HEIDEGGER, M. (1989). *Conceptos fundamentales*, Editorial Alianza, Madrid.
- HONNETH, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento*. Barcelona: Crítica
- HURTADO DE BARRERA, J. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación. Una Comprensión Holística*. (3 ed.). Caracas: Quirón Ediciones - Fundación Sypal
- HUSSERL, E. (1986). *Ideas relativas a una fenomenología pura y a una filosofía fenomenológica*. México: Ed. FCE.
- KNAUS, W. (1997). Superar el hábito de posponer. RET, *Revista de Toxicomanías*. N. 13. p. 19-22.
- LIPOVETSKY, G. (1986). *La Era del Vacío. Ensayo sobre el individualismo contemporáneo*. (Traducción de Michèle Pendanx, Joan Vinyoli Sastre). Barcelona: Anagrama Editorial.
- LIPOVETSKY, G. (2006). *Los Tiempos Hipermodernos*. Barcelona: Anagrama Editorial.
- MARTÍNEZ, Y. (2010). «La “autotrascendencia” depende de un área concreta del cerebro». (16 de febrero, 2010). tendencias21.net. (Consultado el 22 de julio de 2018).
- MATTHIEU, R. (2005). *En Defensa de la Felicidad*. España: Ediciones Urano.
- MAYO, ANDREW ET AL. (2003). *Las organizaciones que aprenden (The power of Learning)*. Madrid: Gestión 2000.
- ORTEGA Y GASSET, J. (1969). *El Hombre y la Gente. Obras Completas*, Tomo VII. Madrid: Ed. Revista de Occidente.
- OSTOICH, G. (2021). *Feliemprendimiento. Nueva Identidad de las Organizaciones Hipermodernas. Estudios Organizacionales. Elementos Disruptivos de los modelos clásicos de la Administración*. Tomo I. Capítulo 10. Colombia: Catalogo Editorial del Politécnico Gran Colombiano. Institución Universitaria. pp. 234-259.
- OSTOICH, G. (2020). La Felicidad para contrarrestar la procrastinación en las Organizaciones hipermodernas. *Revista Sapienza Organizacional*. Gilog. N° 13-7. pp.104-133.
- OSTOICH, G. (2019). Manejo del Tiempo por el Procrastinador en las Organizaciones Públicas. *Revista Sapienza Organizacional*. Gilog. N° 11-6. pp.166-199.
- PALAO, P. (2005). *Trucos para organizar el tiempo*. España. Editorial Edimat.
- PERRY, J. (1995). *La Procrastinación Estructurada. Ensayo Académico*. Universidad de Stanford.
- PERRY, J. (2012). *La Procrastinación Eficiente*. España: Empresa Activa.
- PUCHEU, J. (2013). *Lo que Cambia son las Personas. Casos de gestión del cambio en empresas, Estado y ONGs*. Santiago: Editorial RiLeditores.

- QUANT, D.&SÁNCHEZ, A. (2012). Procrastinación, procrastinación académica: concepto e implicaciones. *Revista Vanguardia Psicológica*, 3(1), 45-59.
- QUINTERO, ÁLVARO (2003). *La empresa que educa*. Trabajo de grado de Maestría en Educación, Universidad de la Sabana, Bogotá D.C.
- ROBBINS, S. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México.
- SANHUEZA, C. (2014). *Programa de entrenamiento cerebral en adultos mayores sin deterioro cognitivo: atención, memoria y funciones ejecutivas*. Universidad Complutense de Madrid. España.
- SANJUÁN SUÁREZ, P., PÉREZ GARCÍA, A. M. y BERMÚDEZ MORENO, J. (2000). *Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para población española*. *Psicothema* 12 (2), 509-513.
- SENGE, P. (2002). *Escuelas que aprenden*. Bogotá: Norma
- SENGE, P. (2003). *El aprendizaje organizacional en el siglo XXI*. Conferencia impartida en Buenos Aires, MIT (traducción libre).
- SHEIN, S. (1998). *Cultura organizacional y liderazgo*. Playa-Janes. España.
- STEEL, P. (2011). *Procrastinación*. Colombia: Editorial Grijalbo.
- STEEL, P. (2017). *Procrastination*. Estados Unidos: De Bolsillo.
- SHAKESPEARE, W. (1600). *The Tragedy of Hamlet, Prince of Denmark*. Londres. William Shakespeare. Obras completas. Tragedias. Estudio preliminar, traducción y notas por Luis Astrana Marín. Madrid: Aguilar, 2003.
- THOMPSON, A. y STRICKLAND, A.J. (1999). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. México.
- THOMAS, D. y BROWN, J. (2011). *A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change*. Estados Unidos: Kindle Edition.
- VARELA ORTEGA (2005). *Soledad, Morfología léxica: la formación de palabras*. Madrid, Gredos, ISBN 84-249-2740-0.

---

# NORMAS PARA EL AUTOR

---

El Comité Editorial de **Sapienza Organizacional** espera su contribución en el ámbito de las relaciones laborales, legislación laboral, proceso y organización del trabajo, sindicatos, seguridad social, salud y protección laboral, impacto tecnológico en el trabajo e investigaciones que propendan a fortalecer el conocimiento en el mundo del trabajo en general, y con el objeto de facilitar la presentación, consideración y publicación de productos científicos, se han formulado las siguientes normas que servirán de orientación a los futuros colaboradores.

## 1. La Revista Sapienza Organizacional

Sólo considerará para su publicación, trabajos inéditos y que no hayan sido propuestos simultáneamente a otras revistas.

## 2. Extensión del artículo:

No será mayor de veinticinco (25) cuartillas, escritas a espacio y medio (1,5) en tamaño carta y por una sola cara, incluyendo las notas, tablas, gráficos, ilustraciones y referencias bibliográficas. El Consejo Editorial considerará la publicación de trabajos más extensos.

## 3. Envío de propuestas:

Las propuestas deben ser enviadas en original y dos (2) copias, estas últimas, sin identificación del autor e institución de afiliación al correo electrónico: [sapienzaorganizacional@gmail.com](mailto:sapienzaorganizacional@gmail.com). La recepción de trabajos se realizará durante todo el año.

## 4. Presentación:

La portada del trabajo deberá contener: a) Título en español e inglés; b) Autor o Autores; c) Resumen en español e inglés con un máximo de 220 palabras, el cual incluirá objetivos, metodología, resultados y conclusiones relevantes; d) Palabras claves en español e inglés en un número no mayor de cinco (5) para facilitar la indización y clasificación bibliográfica; e) Breve currículum del autor o autores, contentivo de: cargo, dirección institucional, apartado postal, teléfono(s) y correo electrónico.; f) El autor deberá incluir su identificador único de autor ORCID (Open Research and Contributor ID)

Es necesario que se exprese el nombre completo de la institución a la que está adscrito el autor, mencionando el país al que pertenece la indicada institución (inclusive si es Venezuela, y también si fuere redundante en casos como la Universidad Central de Venezuela; y como en el de Universidad de Los Andes que también existe en Chile y Colombia, por ejemplo). Se puede también añadir ciudad y/o estado No se admitirán más de cinco (5) autores por artículo.

## 5. Contenido:

El cuerpo del trabajo debe dividirse en: Introducción, Desarrollo y Conclusiones. Los comentarios y notas de ampliación deben colarse al pie de página, numerados consecutivamente y a un (1) espacio. Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del trabajo mediante el sistema

“Harvard”, escribiendo entre paréntesis el apellido del autor o autores, seguido de coma y el año, Ej. (Villasmil, 2000). Cuando se trate de una cita textual, debe colocarse el número de la página de la cual se tomó inmediatamente después de la fecha, separado por dos puntos, Ej. (Villasmil, 1992: 253-324). Si hay varias obras del mismo autor publicadas en el mismo año, se mantiene el orden cronológico, diferenciándose las referencias utilizando letras, Ej. (Villasmil, 1999a) y (Villasmil, 1999b).

#### Ejemplo:

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/45402/8/Estilo-Harvard.pdf>

#### 6. Cuerpo del Artículo:

Se dividirá en Introducción, Desarrollo y Conclusiones (o Consideraciones Finales, según el caso). La Introducción incluirá el propósito u objetivo general perseguido. El Desarrollo se organizará en secciones y subsecciones debidamente identificadas con subtítulos numerados completamente en arábigos de acuerdo al sistema decimal, respondiendo a una sucesión continua y utilizando un punto para separar los niveles de división (por ejemplo: 1 ... 1.1 ... 1.2 ... 2 ... 2.1 ... 2.2 ... 3. 3.1 ... 3.2 ...). El número de subdivisiones debe limitarse hasta el tercer nivel; los subtítulos de las secciones se escribirán en mayúsculas y en negritas; los subtítulos de las subsecciones se escribirán en minúsculas y en negritas. Las fechas y horas se expresarán numéricamente. En caso de existir ilustraciones (gráficos, mapas, fotos) debe hacerse referencia a los mismos en el texto. Las notas explicativas o comentarios deben reducirse al mínimo. Su justificación obedece solo a observaciones de contenido que sean imprescindibles. Los materiales complementarios se recogerán en anexos, los cuales se identificarán con una letra y un título y se colocarán después de la bibliografía.

#### 7. Referencias:

Se colocarán al final del texto ordenadas alfabética y cronológicamente. La información debe ser presentada de la manera siguiente:

- **Libros:** Apellido(s) en mayúsculas, nombre(s) en minúsculas, título en negrillas, ciudad, casa editora, año, número total de tomos o volúmenes encaso de colección y número total de páginas si es un solo tomo. Ej. CARBALLO MENA, César. Ley Orgánica del Trabajo, Los trabajadores y trabajadoras (LOTTT) y su Reglamento parcial sobre el tiempo de trabajo. Editorial Jurídica Venezolana, Caracas, 2013. 321 p.

- **Revistas Periódicas:** Apellido(s) en mayúsculas, nombre(s) en minúsculas, título entre comillas, seguido de la preposición “en:” nombre de la revista en negrillas, lugar de publicación, organismo responsable de la publicación, editorial, fecha, lapso de vigencia, año, volumen, número y número de páginas que comprende el artículo. Ej. RANGEL, Diomedes. “Gestión y cultural organizacional”. En: Revista Sapienza Organizacional. Mérida. Universidad de Los Andes. GILOG-ULA. Enero-Junio 2015. Numero 1, Año 2. p. 79-95.

#### - Comunicaciones Personales:

FERREIRO AZPÚRUA, Macarena:  
Comunicación Personal.

#### - Resultados No Publicados:

APONTE SANTIAGO, José Domingo: Resultados No Publicados.

#### - Publicaciones electrónicas:

Si se usare información disponible en Internet, debe mencionarse el autor (de tenerlo), página web, día, mes y año en que se efectuó la consulta.

#### 8. Comprobación:

El equipo editorial de la Revista Sapienza Organizacional comprobará que los enlaces que incluyan los autores en sus trabajos, se encuentren activos.

#### 9. Tablas, gráficos e ilustraciones:

Se presentarán numerados, separadamente al final del cuerpo del trabajo, indicándose su ubicación en el texto. Cuando se trata de gráficos, deben ser elaborados teniendo en cuenta buena resolución que permitan su legibilidad.

#### 10. Arbitraje:

Los trabajos que el Consejo Editorial estime apropiados para su publicación, serán sometidos al arbitraje de expertos en la materia bajo el sistema “doble ciego”, quienes no conocerán el nombre del autor ni la institución de afiliación; tampoco los autores conocerán el nombre de los árbitros. Se evaluarán los siguientes aspectos: coherencia, elaboración del discurso científico que incluye la formulación de supuestos y comprobaciones, comparaciones y enseñanzas, descripción de tendencias o explicaciones novedosas y de ser el caso, aplicación teórica; actualidad de las fuentes y presentación de conclusiones o recomendaciones, sugiriendo la modificación, publicación o no del artículo. Estos comentarios serán remitidos al autor.

#### 11. Facultades del Consejo Editorial:

El consejo está facultado para realizar modificaciones de forma al manuscrito, una vez sea aprobado por los árbitros especialistas.

#### 12. Otras publicaciones:

También se aceptan para su publicación trabajos de corta extensión como:

- **Conferencias Escritas:** realizadas con fines de divulgación científica;
- **Notas o Informes Técnicos:** descripciones de una técnica o proceso;
- **Cartas al Editor:** opiniones sobre nuevos tópicos o problemas de coyuntura;
- **Noticias:** información actualizada sobre eventos científicos y postgrados en el campo de los Estudios del Trabajo y disciplinas afines;
- **Reseñas:** análisis o comentarios sobre literatura de reciente edición;
- **Documentos:** textos de carácter gerencial, histórico, jurídico-político, acuerdos y declaraciones;
- **Entrevistas:** realizadas con fines de investigación.

#### 13. Declaración de originalidad:

Una vez conocido el veredicto positivo del jurado, el o los autores deberán llenar la declaración de originalidad que será enviada al correo indicado en el escrito enviado por el autor (es).

#### 14. Publicación

Los autores al permitir publicar el resultado de sus investigaciones en la Revista Sapienza Organizacional, acceden a depositar dichos trabajos **en el repositorio institucional de acceso abierto de la Universidad de Los Andes SABER- ULA** (<http://www.saber.ula.ve>) enlace “Revistas Electrónicas”

La Revista Sapienza Organizacional asumiendo las políticas de acceso abierto, hará uso de la licencia creative commmos, tanto en la página legal como en la página principal del sitio Web de

la Revista Sapienza Organizacional, tal y como lo establecen las leyendas de acceso abierto de la Universidad de Los Andes.

#### 15. Uso comercial.

Todos los documentos publicados en la revista se distribuyen bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#). La cual permite compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato) y adaptar (remezclar, transformar y crear a partir del material), bajo la estricta condición que se otorguen los créditos correspondientes a los autores y no se haga uso comercial de los materiales, en ese sentido, todo deberá permanecer dentro de los límites del respeto de los derechos morales del autor.

#### 16. Los Colaboradores.

Los colaboradores que envíen sus trabajos a la [Revista Sapienza Organizacional](#), deberán indicar en la portada del trabajo, en el pie de página, el identificador único de autor [ORCID \(Open Research and Contributor ID\)](#), lo cual favorecerá la visibilidad e impacto de sus publicaciones, evitando la ambigüedad de los nombres de los autores.

17. La [Revista Sapienza Organizacional](#) en la oportunidad de mantener espacios interactivos de intercambios con la comunidad científica invita a los colaboradores y cualquier otra persona interesada a seguirnos por nuestras redes sociales como espacio de intercambio.

#### 18. El envío.

El envío (*submission charges*), procesamiento y publicación (APC) de artículos en la [Revista Sapienza Organizacional](#) es totalmente gratuito, es decir que no se realiza algún cobro en ninguna fase del proceso editorial, ya que todos los usos son sin fines lucrativos.

#### 19. Acuerdos.

El Consejo Editorial de la [Revista Sapienza Organizacional](#), acuerda que el treinta por ciento (30%) de los trabajos de investigación aceptados en la revista, serán de autores externos al Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y de Gerencia Empresarial (GILOG) y a la Universidad de Los Andes.

#### 20. Ética

El Consejo Editorial de la [Revista Sapienza Organizacional](#), preocupados por la integridad ética y moral de sus publicaciones asumimos los preceptos establecidos en el Código de ética y buenas prácticas (COPE).

#### 21. Código QR

Como valor agregado, el equipo editorial de la [Revista Sapienza Organizacional](#), incluirá tanto en la página principal de cada número como en la página principal de cada trabajo un Código QR permanente e invariable, con la finalidad de mejorar el acceso a los trabajos publicados en la revista haciendo uso de dispositivos móviles, lo cual facilitará el acceso a la información científica contenida en la revista. Los lectores podrán acceder fácil y directamente a la revista o a los trabajos escaneando el Código QR.

*Esta versión electrónica de **Sapienza Organizacional** se realizó cumpliendo con los criterios y lineamientos establecidos para la edición electrónica en el **Año 10, N° 22, Número Especial** publicada en el repositorio institucional saberula  
Universidad de Los Andes – Venezuela  
[www.saber.ula.ve](http://www.saber.ula.ve)  
[info@saber.ula.ve](mailto:info@saber.ula.ve)*

**Fecha de Publicación: 10/08/2023**