

CONCIENCIA

en ACCIÓN



Revista Semestral

Cultura Organizacional

UNIVERSIDAD
CASTRO
CARAZO



1936



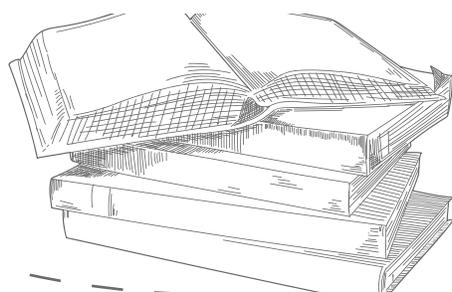
CONSEJO EDITORIAL

LUIS ALONSO ARRIETA ÁVILA

AMED GONZÁLEZ ORJUELA

ARIANNA ORTIZ SOLANO

EUGENIA RODRÍGUEZ UGALDE



ÍNDICE

4	Prólogo
6	Eco-Ciencia
6	Un campus, un planeta: Las relaciones sociales como eje transformador
10	Trabajo colaborativo: aprendiendo de las hormigas
12	La tríada
12	Rompiendo esquemas: ¿Cómo la cultura de innovación está redefiniendo el futuro de las empresas?
16	Las mieles de la mejora continua
23	El arte de empatizar desde los contextos laborales
26	Experiencia Transformadora
32	Referencias



PRÓLOGO

MSc. Arianna Ortiz Solano
Directora de Permanencia Estudiantil,
Universidad Castro Carazo

La mayoría de las personas adultas distribuyen su tiempo entre metas personales, logros académicos y objetivos profesionales. **Uno de esos objetivos a nivel profesional suele ser encontrar un espacio de trabajo que les permita aprender y crecer en su área de especialización.**



Quienes deciden formar parte del mercado laboral a través de la inserción en una organización específica, buscan que ese lugar no solo les reconozca su trabajo con un salario justo, sino que también les ofrezca un ambiente favorable y múltiples oportunidades de aprendizaje. Por lo tanto, son cada vez más las organizaciones que desarrollan diferentes estrategias para que el mejor talento humano permanezca en su institución, contribuyendo con el crecimiento de la empresa y al mismo tiempo satisfaciendo las necesidades e intereses de las personas colaboradoras.

En la edición de esta revista, se encontrarán con diferentes textos que ilustran hacia dónde deben moverse las empresas para promover espacios de trabajo colaborativos, empáticos, flexibles, sostenibles y que se adapten con facilidad a los cambios y a la innovación para favorecer el bienestar integral de las personas colaboradoras y el cumplimiento adecuado de las metas organizacionales.

Las personas escritoras se dedicaron a reflexionar acerca de la cultura organizacional desde diferentes ópticas, tales como la importancia de la realimentación para transformar las relaciones

sociales, el rol de la cultura de innovación en el futuro de las empresas y la gran relevancia de la empatía en ámbitos laborales. Además, definieron semejanzas entre las hormigas y el trabajo colaborativo, así como entre las abejas y la mejora continua, en aras de ejemplificar de una forma práctica cómo pueden aprender las organizaciones de estos animales.

Es así como el desafío de evolucionar, al que se enfrentan las organizaciones constantemente, hace que la cultura organizacional sea el motor para impulsar el éxito, la resiliencia y su presencia en el mercado laboral.

Trabajar en el fortalecimiento de la cultura organizacional puede favorecer tanto el bienestar del equipo como la obtención de resultados que permitan la sostenibilidad de la organización en el tiempo. De manera tal que, invertir recursos en dicha cultura se traduce en diversos beneficios a corto, mediano y largo plazo para la empresa.

Esperamos que encuentren inspiración y conocimiento para aplicar estos enfoques en su propio entorno profesional.

ECO-CIENCIA

Un campus, un planeta: Las relaciones sociales como eje transformador



Licda. Fernanda Segura Calderón
Gestora Curricular, Universidad Castro Carazo

En los Estados Unidos se realizó una investigación (Good, Sterzinger & Lavigne, 2018) con dos grupos de trabajadores del campo de la educación por un plazo de treinta días, en la cual se les asignó una persona coordinadora que comunicara dos roles específicos. El primero le transmitió a la agrupación una imagen negativa de ellos y ellas, es decir les consideraba ineficientes, desordenados, indisciplinados, sin oportunidad de aprendizaje y crecimiento y con una mala calidad de los resultados, no les dio instrucciones claras, no tenían la oportunidad de autoafirmarse y les recalca de forma reiterativa: *No tengo confianza en ustedes, sin embargo, comiencen a trabajar.*

Mientras tanto, en el segundo grupo la persona coordinadora les informó con asertividad que iban a trabajar como equipo durante treinta días, les comunicó y delineó cuidadosamente las responsabilidades, les mencionó que conocía que eran un grupo conformado por profesionales de primer nivel con una calidad excepcional en los resultados de su trabajo, culminando con la frase: *Confío plenamente en ustedes, comencemos* (Molina et. al, 2021).

Al finalizar los treinta días los resultados fueron sorprendentes, el primer grupo entregó un producto de baja calidad, tuvieron una actitud de oposición y tensión durante el proceso, mientras tanto el segundo grupo entregó unos resultados de excelencia hasta rebasar lo esperado por las personas investigadoras.



En otras palabras, las expectativas manifiestas por las personas coordinadoras influyeron en el desempeño de ambos grupos y en el bienestar común (Molina et. al, 2021). El ejercicio anterior se denomina el Efecto Rosenthal o Pigmalión.

Se debe agregar que, desde un punto de vista sociológico, **las esperanzas depositadas en los sujetos tienen un papel trascendental en las relaciones humanas**, no solo en las personas que las tienen, sino en quienes se consignan, de esta manera las creencias de una persona sobre otra afectan su conducta y rendimiento, se sitúa una profecía autocumplida y se incide en el inconsciente, debido a las acciones e inacción (Molina et. al, 2021). Además, las actitudes suelen ser contagiosas, pues las personas trabajadoras pueden modelar el comportamiento de sus jefaturas.

En el relato anterior existe una serie de factores que demuestran ser influyentes en las relaciones sociales de la Universidad (Gargantilla-Madera, 2016), por ejemplo:

1 Se refleja la importancia de la construcción de un **entorno y campus** apto para aquellas personas administrativas, docentes, investigadoras y estudiantes de los que se espera más.

2 Se revela la importancia del desarrollo de un **input**, es decir la persona con un puesto de autoridad en un equipo se abre a compartir su conocimiento con aquellos sujetos sobre los que tiene mayores expectativas.

3 La persona que **lidera** un equipo le brinda la oportunidad de responder de diversas formas a los problemas a los miembros del equipo, a través de la práctica de distintos estilos de liderazgo, por ejemplo, el participativo, laissez-faire, visionario, coaching, afiliativo, democrático, marcando paso y el autoritario (únicamente en periodos de crisis) (Goleman, 2015). Además, reconoce que delegar representa un salto a la madurez en el liderazgo (Martínez et.al., 2020).

4 Se brinda **realimentación** constructiva, pues representa una excelente oportunidad para realizar un refuerzo positivo, ya que es una de las estrategias más poderosas con las que cuenta una Universidad, distanciándose de críticas que generan sentimientos de impotencia, culpa, rabia y desaliento, lo cual puede distorsionar y cercenar los objetivos de un proyecto.

Una crítica eficaz no se ocupa de atribuir los errores a un rasgo de carácter, sino que se enfoca en lo que la persona ha hecho y puede hacer o ajustar sin rodeos, ambigüedades o evasivas que pueden enmascarar el mensaje real. La concreción es tan importante en las críticas como en los elogios y son más eficaces, tanto cara a cara como en privado, para favorecer la aclaración (Goleman, 1995).

Por otro lado, para quien recibe la crítica, Goleman (1995) le motiva a filtrarlo y considerarlo no como un ataque personal, sino como una información sumamente valiosa para mejorar las cosas. Otra consiste en darse cuenta de que uno responde de manera defensiva en lugar de asumir la responsabilidad. Y si esto resulta demasiado difícil, puede ser útil pedir un tiempo para tranquilizarse y asimilar el mensaje antes de proseguir (p. 175).

Aunado a lo anterior, se proponen una serie de sugerencias acerca del tema en el siguiente mapa mental:



El mapa mental demuestra que fortalecer la **motivación** implica dejar de lado las actitudes que inculpan a una persona sobre una carencia innata que le impide tener la esperanza de transformar las cosas. **“Recordemos que la creencia básica que conduce al optimismo es que los contratiempos y los fracasos se deben a las circunstancias y que siempre podemos hacer algo para cambiarlas”** (Goleman, 1995, 174).

Habría que decir también que, según Colypro (2022), algunos errores comunes que se pueden observar y evaluar en el contexto universitario relacionado con las actitudes propias son:

- “Emitir juicios, apreciaciones y críticas sin asumir responsabilidad personal sobre ellas.
- Asumir que nuestras percepciones sobre las situaciones son las únicas posibles.

- Confundir las probabilidades con certezas.
- Utilizar generalizaciones inespecíficas para referirnos a situaciones específicas y concretas.
- •Expresar juicios a modo de certezas, cuando son únicamente opiniones (...)" (p. 11).

Por esta razón, la práctica de la Comunicación No Violenta del Dr. Rosenberg es una excelente propuesta para potenciar el bienestar personal, ya que no solamente establece un equilibrio entre la vida personal y laboral, sino que, además demuestra altos niveles de efectividad, productividad y satisfacción laboral para potenciar la calidad del servicio brindado en coherencia con el propósito, visión, misión y Modelo Educativo de la Universidad (Colypro, 2022).

Por ejemplo, entre las alternativas se encuentra la **identificación y expresión de los sentimientos de manera adecuada ante aquello que puede afectar el bienestar**, así se amplía el vocabulario emocional y se favorecen las conexiones emocionales con otras personas. Para practicarlo, se sugiere comenzar el día respondiendo a la pregunta ¿cómo estás? y hacerlo con franqueza sobre las emociones, en lugar de limitar las respuestas a bien o mal.

Lo anterior fortalece el cambio, dado que al recibir un mensaje de otra persona se toma conciencia de los sentimientos y necesidades personales, es decir, se practica la autoconciencia y por correspondencia, se pueden comprender las emociones y necesidades expresadas implícitamente en lo que otras personas dicen o hacen, además sumando el componente de la asertividad y el auto respeto se contribuye con una actitud firme pero inteligente, que respeta los derechos de todas las partes implicadas (Colypro, 2022).

Asimismo, para favorecer las actitudes que suman al bienestar común, la Organización de las Naciones Unidas (1999) presenta como

solución la Cultura de Paz, dado que define el concepto de paz no sólo como la ausencia de conflictos, sino que resalta que también "(...) requiere de un proceso positivo, dinámico y participativo en el que se promueva el diálogo y se solucionen los conflictos en un espíritu de entendimiento y cooperación mutuos" (p.3), es decir, es un proceso complejo y dinámico que se encuentra asociado a un conjunto de principios, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilo de vida.

Entonces, la educación con conciencia de paz se presenta como un eje transformador para situar relaciones sociales respetuosas, sinérgicas e interdependientes mientras que en palabras de Salazar & Tirado (2020), existen cinco dimensiones de análisis que facilitan situar un contexto propicio para una formación en Cultura de Paz dentro de la Universidad como lo son:

- Una visión de desarrollo, sostenibilidad y medio ambiente como lo realiza nuestro Modelo Educativo de Ecoformación.
- La formación en principios y valores.
- La formación y estudios de género.
- La formación en Derechos Humanos y democracia (cooperación Internacional).
- La inclusión de las siguientes categorías: Paz, violencia, conflictos, gestión del currículo y libertad de difusión e información.

Para terminar, es notable **que la autoconciencia y la autorrealización son herramientas para afrontar y resolver problemas y asegurar la reducción de polos de conflictos** dentro del espíritu de la Comunidad de Aprendizaje, de modo que la Cultura de Paz fortalece "(...) un proceso multidimensional que plantea un conjunto de desafíos políticos, sociales, pero también de naturaleza cognitiva" (Martínez, Rodríguez, Martínez y Gil Payno, 2020, p. 71).



Trabajo colaborativo: Aprendiendo de las hormigas



MPIO Ivania Vega Montero
Coordinadora de Vida Estudiantil, Universidad Castro Carazo

¿Alguna vez se ha preguntado qué significa realmente la expresión **"trabajo de hormiga"**? Este término se utiliza comúnmente para describir una labor minuciosa y detallada, o para calificar a una persona como particularmente trabajadora y dedicada. Mas allá de este uso coloquial, la expresión también suele usarse como metáfora para describir la habilidad para **trabajar colaborativamente**, y llevar a cabo tareas complejas de forma colectiva.

El trabajo colaborativo es un proceso en el que un grupo de personas trabaja de manera conjunta, compartiendo ideas, recursos y esfuerzos para alcanzar un objetivo común. Cada miembro aporta sus habilidades y conocimientos específicos, lo que permite generar soluciones más efectivas y aprender de las interacciones dentro del equipo (Roselli, 2016).

Una de las habilidades más importantes en el trabajo y en la vida es el trabajo colaborativo, puesto que permite que las personas se relacionen entre sí de forma productiva y eficiente. Pero **¿cómo fomentar esta colaboración de manera efectiva? ¿Qué beneficios aporta tanto a las personas como a los entornos en los que se fomenta?** Para comprender mejor cómo se puede implementar el trabajo colaborativo, se tomarán como referencia las hormigas, una de las especies más eficientes en términos de colaboración.



En una colonia de hormigas, cada una tiene un **rol específico** y trabajan de manera sincronizada para alcanzar el bien común. De la misma forma, el trabajo colaborativo se produce cuando un grupo de personas se organiza para realizar una tarea o alcanzar un objetivo, aprovechando las fortalezas y habilidades de todos y todas. Revelo, Collazos & Jiménez (2018) consideran que el trabajo colaborativo se basa en la cooperación, el intercambio de ideas y la toma de decisiones conjunta, donde cada persona integrante contribuye activamente, promoviendo la sinergia y el aprendizaje mutuo.

Las hormigas cuentan con una gran habilidad para la **coordinación y comunicación** en el desarrollo de tareas necesarias para protegerse, alimentarse y prosperar. Roselli (2016) menciona que el trabajo colaborativo puede entenderse como un proceso colectivo donde todas las personas participan de manera conjunta en la ejecución de una tarea. En este sentido, la comunicación clara y eficaz es un aspecto fundamental para crear un entorno de trabajo colaborativo (Ministerio de Educación, MINEDUC, 2019). La transparencia en la comunicación permite que todas las personas que pertenecen al equipo se sientan seguras para compartir sus ideas, preocupaciones y propuestas sin miedo a ser juzgadas.

Al respecto, Luche (2024) señala que los espacios de colaboración, temporales, físicos y digitales son fundamentales para facilitar este proceso. Cuando los equipos pueden compartir ideas y construir soluciones en conjunto, se potencia la creatividad y se evita la pérdida de conocimiento.

Otro rasgo de las hormigas se relaciona con el **compromiso y la diligencia** que muestran para salvaguardar el bienestar de su colonia. García (2017) indica que el éxito de cada persona dependerá de su compromiso para colaborar en los entornos con los que interactúa. En un entorno colaborativo, el compromiso de cada persona con el objetivo común es esencial para el éxito del grupo.

La diligencia de cada persona, al igual que la de las hormigas, se traduce en la capacidad de enfrentar desafíos, adaptarse a las necesidades cambiantes y trabajar en armonía para lograr metas comunes.

Las hormigas también son un excelente ejemplo de cómo **identificar eficazmente las necesidades** de su colonia. Tienen la capacidad de detectar y responder a las necesidades inmediatas en un momento determinado y actúan rápidamente para satisfacer esas necesidades. En un entorno de aprendizaje colaborativo, es necesario aprender a identificar oportunamente las necesidades grupales y coordinar fuerzas para aportar soluciones adecuadas. Mendoza, López, & Salas (2016) explican que una vez que se comprende lo que el grupo necesita, se pueden asignar recursos de manera adecuada, priorizar tareas y establecer planes estratégicos requeridos para aumentar el potencial productivo y la motivación.

Resolver las necesidades de grupo de forma efectiva fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, al demostrar que las preocupaciones y necesidades son valoradas. Al respecto, Luche (2024) hace énfasis en la importancia de priorizar los espacios de colaboración, ya que esto no solo representa una mejora operativa; sino que es una decisión estratégica que impacta directamente en la competitividad, las ideas innovadoras, el conocimiento colectivo y la motivación de los equipos, recursos valiosos que no se deben desperdiciar.

Para fomentar espacios de trabajo colaborativo, es importante adquirir un compromiso con la mejora continua, compartiendo conocimientos y experiencias que permitan promover un ambiente de aprendizaje mutuo. **Al ofrecer apoyo, sugerencias constructivas, confianza y respeto, se crea un entorno que fortalece al equipo, donde la personas se sienten valoradas y motivadas para aportar lo mejor de sí mismas, construyendo una cultura de colaboración efectiva que beneficia a la colectividad.**



LA TRÍADA

Rompiendo esquemas: ¿Cómo la cultura de innovación está redefiniendo el futuro de las empresas?



Bach. Cindy Umaña Zúñiga
*Estudiante de Administración de Negocios
con énfasis en Recursos Humanos*

¿Quién dijo que las empresas deben avanzar a ritmo pausado y seguir las normas establecidas? Hoy en día, las organizaciones que rompen esquemas son las que están transformando industrias completas, reinventando la forma de trabajar y alcanzando niveles de éxito inimaginables. Esta revolución no viene de políticas rígidas o de tradiciones inamovibles, sino de una fuerza mucho más poderosa: una cultura de innovación que fluye en cada rincón de la organización. Aquellas empresas que han sabido hacer de la innovación una filosofía de vida no solo sobreviven; prosperan y reescriben las reglas del juego. En este artículo, se hará una exploración acerca de cómo una cultura de innovación puede transformar el ADN de una empresa, dotándola de un espíritu adaptativo, audaz y resistente que la prepara para cualquier desafío.



El rol de la cultura de innovación en la competitividad empresarial

La cultura de innovación va mucho más allá de un eslogan en una pared. Es una fuerza que impulsa a las empresas a reinventarse constantemente, desafiando sus propios límites y aprovechando cada cambio como una oportunidad de crecimiento. Las empresas que han abrazado este enfoque no solo se adaptan al cambio, sino que lo lideran, posicionándose como pioneras y referentes en sus sectores. Según estudios de Boston Consulting Group (2021), las organizaciones que hacen de la innovación una prioridad cultural tienen un 30% más de probabilidad de sobresalir en sus mercados. Empresas como Amazon y Tesla no solo han transformado la tecnología y el comercio; han creado culturas en las que cada persona colaboradora se convierte en una innovación, y donde la reinención es la norma. Esta mentalidad se ha vuelto fundamental en un mundo donde la tecnología avanza a pasos agigantados, y las preferencias de las personas consumidoras cambian constantemente.

Modelos de innovación cultural: Estrategias probadas en empresas exitosas

Quienes son líderes en innovación saben que para fomentar el cambio no basta con dar libertad creativa; se necesita un entorno que apoye la

experimentación y la colaboración. Google, por ejemplo, permite a sus colaboradores destinar un 20% de su tiempo a proyectos personales. Este modelo ha dado lugar a algunos de sus productos más innovadores, como Gmail, y muestra cómo alentar el pensamiento libre puede generar grandes avances (Amabile & Kramer, 2011). En 3M, trabajan en un entorno en el que la experimentación es vital; la misma cultura que llevó al descubrimiento del Post-it. Estas empresas demuestran que, al crear un entorno que incentiva la creatividad y acoge el riesgo, logran convertir la innovación en una constante que los mantiene siempre un paso adelante (Schein & Schein, 2016).

Un elemento clave en la innovación es la creación de equipos diversos que traigan distintas perspectivas y habilidades al proceso.

Estudios han demostrado que los equipos diversos son más creativos y eficaces en la resolución de problemas, ya que cada miembro aporta un enfoque único. IBM, por ejemplo, ha adoptado un modelo de trabajo en equipo inclusivo que fomenta la diversidad y la innovación, lo que les ha permitido liderar en el campo de la inteligencia artificial y la computación en la nube (Deloitte Insights, 2020).

Innovación en acción: Herramientas y procesos que impulsan el cambio interno

Las herramientas de innovación organizacional han evolucionado más allá de las metodologías tradicionales. En los últimos años, el design thinking (pensamiento de diseño) ha emergido **como una estrategia clave para rediseñar la estructura y procesos internos de las empresas, permitiéndoles pensar desde el punto de vista de las personas colaboradoras y usuarios finales** (Deloitte Insights, 2020).

Este enfoque implica la comprensión profunda de las necesidades del cliente, la creación de prototipos y pruebas rápidas, y la iteración constante de ideas. Empresas como Airbnb lo utilizan para explorar necesidades reales, lo que les permite innovar no solo en sus servicios, sino también en la experiencia laboral de las personas colaboradoras. Además, la implementación de tecnologías emergentes, como inteligencia artificial y análisis de datos, permite a las empresas, además de ser más eficientes, también predecir tendencias y adaptarse proactivamente a las demandas del mercado.

El Impacto de la innovación en la satisfacción y retención de talento

¿Qué sucede cuando las personas en una empresa se sienten libres para innovar? La respuesta es clara: compromiso, motivación y sentido de pertenencia. Las empresas innovadoras no solo atraen al mejor talento, sino que lo retienen. El estudio de Deloitte Insights (2020) revela que el 80% de las personas trabajadoras prefiere trabajar en empresas que promuevan la creatividad y la innovación.

Adobe, con su programa "Kickbox", da a cada persona la posibilidad de desarrollar sus propias ideas con el apoyo de la empresa, demostrando que la innovación puede ser una experiencia compartida en todos los niveles. Este sentido de propiedad y autonomía no solo los beneficia,

sino que fortalece la cultura de innovación al crear un equipo que comparte valores y visión de futuro (Amabile & Kramer, 2011).

La retención del talento también se ve impactada por la percepción de crecimiento y desarrollo profesional. Aquellas personas que se sienten respaldadas en su deseo de innovar tienden a comprometerse más con su trabajo y a permanecer más tiempo en la empresa. Así, las organizaciones que fomentan una cultura de innovación ven un retorno positivo en la inversión a través de un equipo más comprometido y motivado.

Recomendaciones prácticas para fomentar la innovación en la cultura organizacional

Tras analizar cómo la innovación puede convertirse en un motor clave para el desarrollo organizacional, quiero compartir algunas recomendaciones prácticas que faciliten su integración en la cultura empresarial, promoviendo cambios significativos y sostenibles.

1

Incentivar el pensamiento crítico:

Fomentar un ambiente donde las personas colaboradoras se sientan cómodas cuestionando procesos y proponiendo nuevas ideas es fundamental. Esto, además de potenciar la creatividad, también lleva a mejoras continuas en los procesos existentes. Organizar sesiones de lluvia de ideas o "café de innovación" puede ser un buen inicio.

2

Facilitar el acceso a recursos:

Proporcionar herramientas y tecnologías que faciliten la innovación es esencial. Esto incluye software que permita la colaboración en tiempo real, así como recursos que permitan a las personas aprender nuevas habilidades. También es fundamental destinar un presupuesto específico para experimentación en nuevos proyectos.



3 Promover una mentalidad de aprendizaje: Fomentar la idea de que el error es parte del proceso de aprendizaje puede cambiar la dinámica de la empresa. Realizar reuniones donde se discutan abiertamente las lecciones aprendidas. Esto crea un ambiente donde la innovación se siente segura y alentada, en lugar de ser una fuente de estrés.

4 Celebrar los logros, grandes y pequeños: Reconocer y celebrar tanto los pequeños como los grandes logros de innovación puede motivar al equipo a seguir contribuyendo con nuevas ideas. La celebración puede ser tan simple como un agradecimiento público en una reunión o un pequeño evento de reconocimiento. La clave es hacer que todas las personas se sientan parte del proceso de innovación.

5 Definir claramente la visión y los objetivos: Es crucial que todo el equipo comprenda la dirección que está tomando la empresa. Una comunicación clara acerca de la visión de innovación ayuda a alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales. Realizar talleres donde se discutan estos objetivos y cómo cada persona puede contribuir.

6 Escuchar al cliente: La voz del cliente debe ser un pilar fundamental en la innovación. Realizar encuestas y grupos focales regularmente para entender las necesidades y deseos de la clientela. Adaptar los productos y servicios con base en su realimentación puede generar mejoras significativas y abrir nuevas oportunidades.

7 Fomentar la diversidad en el pensamiento: Valorar la diversidad no solo en términos de género y etnia, sino también de experiencias y antecedentes puede enriquecer el proceso creativo. Crear un ambiente inclusivo donde se valore cada voz, lo que permitirá que surjan ideas innovadoras desde cualquier rincón de la organización.

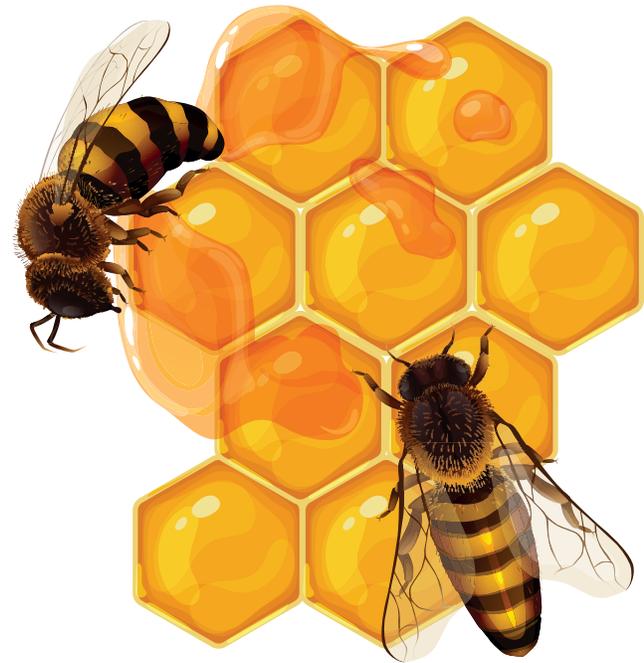
La innovación como pilar indiscutible en la cultura organizacional

Finalmente, el futuro pertenece a aquellas empresas que entienden que la innovación no es un destino, sino un viaje continuo. La creación de una cultura que además de alentar la innovación la celebra, es esencial para enfrentar los retos del mundo empresarial actual. Al romper esquemas y adoptar nuevas formas de pensar y trabajar, las organizaciones no solo se preparan para el éxito; se convierten en pioneras que inspiran a otras. La pregunta no es si nuestra empresa puede permitirse innovar, por el contrario, si puede permitirse no hacerlo.

Las mieles de la mejora continua



Msc. Viviana Mora Mejía
*Gestora de Procesos y
Proyectos, Universidad
Castro Carazo*



Una colmena produce un alimento natural conocido como miel a partir del néctar de las flores. En las abejas encontramos una organización eficiente ya que nos demuestran que las pequeñas acciones, mejoras y ajustes continuos pueden llevar al éxito de una colmena, considerando que su supervivencia depende directamente de la calidad de la miel que producen.

En el contexto empresarial la miel representa los productos o servicios que las organizaciones generan para suplir las necesidades de la sociedad y ser exitosas en el mercado en el que se desenvuelven.

Este paralelismo entre el resultado de la colmena y las empresas nos permite analizar ¿cómo opera la colmena para producir miel y cómo todo su accionar puede aplicarse en el contexto empresarial relacionado con el Método Kaizen? Respondiendo esta pregunta vamos a ver las similitudes entre la naturaleza y el contexto empresarial.

¿Qué es Kaizen?

“La gestión de la mejora continua en el mundo empresarial se conoce como método Kaizen, que consiste en **una dinámica de mejora continua de los procesos basada en cambios simples,**

concretos y baratos que impacta toda la estructura empresarial, los cuales involucran los niveles tácticos, operativos y la alta dirección. Se trata de un método de origen oriental, cuyo nombre en japonés “kaizen” puede traducirse como «cambio bueno», «cambio a mejor» o «mejora».

Este concepto como filosofía, promueve una mentalidad en la que los pequeños cambios incrementales crean un impacto a lo largo del tiempo. Como metodología, el kaizen mejora áreas específicas de una empresa implicando a la alta dirección y a las personas empleadas de base para iniciar cambios cotidianos, sabiendo que muchas pequeñas mejoras pueden dar grandes resultados” (Nakamuro, 2017).

Kaizen y sus raíces

Según SafetyCulture (2024) para comprender el concepto, debemos remontarnos a las raíces del sistema kaizen ubicado en un contexto de posguerra, cuando Japón sin recursos y destruido como país en todos los aspectos buscó formas para una reforma económica y lograr sobreponerse a las consecuencias de la segunda guerra mundial, pasando de ser un país destruido a ser una de las naciones más prósperas y desarrollada de las últimas décadas.



Con el auge de empresas como Toyota Motor Corporación que implantó el Sistema de Sugerencia de Ideas Creativas en mayo de 1951, los cambios e innovaciones condujeron a una mayor calidad de los productos y aumento en la productividad de las personas trabajadoras, contribuyendo sustancialmente al desarrollo de la empresa.

Lo anterior, motivó a ejecutivos japoneses a visitar Estados Unidos como una de las iniciativas del Centro de Productividad de Japón, permitiendo conocer la importancia de la integración del enfoque humanizado de hacer negocios, lo que acabó catapultando a las empresas japonesas hacia la competitividad mundial. En estas visitas participaron Masaaki Imai junto con Taiichi Ohno para difundir el mensaje del Sistema de Producción Toyota (TPS), quienes como resultado de varios años de mejoras continuas y de incorporar sus experiencias, **Masaaki Imai introdujo globalmente el kaizen como metodología de gestión sistemática en su libro: La clave del éxito competitivo de Japón (1986), por lo que se le considera el padre de esta filosofía.**

En este libro se describen los 5 principios que se deben considerar para implementar de esta metodología:

- **Compromiso de la Dirección:** Es fundamental que la alta dirección esté comprometida con la filosofía Kaizen y la promueva activamente. Esto incluye proporcionar los recursos necesarios y liderar con el ejemplo.
- **Formación y Educación:** Capacitar a las personas empleadas acerca de los principios y prácticas de Kaizen. Esto puede incluir talleres, seminarios y formación continua para asegurar la comprensión y aplicación de los conceptos de mejora continua.
- **Identificación de Áreas de Mejora:** Involucrar a las personas empleadas en la identificación de áreas que necesitan mejoras. Esto puede hacerse a través de reuniones regulares, encuestas y análisis de procesos.
- **Implementación de Pequeñas Mejoras:** Kaizen se centra en realizar pequeñas mejoras incrementales. Es necesario motivar al equipo de colaboradores a sugerir y probar cambios pequeños y prácticos en sus áreas de trabajo.
- **Ciclos PDCA (Plan-Do-Check-Act):** Utilizar el ciclo PDCA para estructurar las actividades de mejora.



Estos principios se aplican mediante las 5 S que conforman Kaizen:

Seiri (clasificación):

Identificar y eliminar las acciones ineficaces en los procesos de la organización, manteniendo solo lo que funciona para implementar mejoras.

Seiton (organización):

Organizar lo que sirve para facilitar su acceso y ahorrar tiempo, permitiendo detectar errores y mejoras en los tiempos de producción.

Seiso (limpieza):

Mantener los espacios de trabajo limpios y despejados, realizando mantenimiento y seguimiento para eliminar acciones poco productivas.

Seiketsu (estandarización):

Evaluar las mejoras para confirmar su eficacia y establecerlas como el nuevo estándar para todos los equipos.

Shitsuke (mejoramiento constante):

Fomentar la autodisciplina para que las personas trabajadoras sigan las mejoras aplicadas y se adapten a futuras optimizaciones.

Los 7 pasos del marco de trabajo Kaizen:

Para que sea posible aplicar el método Kaizen en una empresa, se tienen que llevar a cabo estos 7 pasos, los cuales abarcan las 5 fases o S que acabamos de ver:

1. Crear un equipo multidisciplinario:

Formar un equipo con miembros de diferentes departamentos para evaluar y optimizar los procesos.

2. Encontrar los errores y definir las metas:

Evaluar la situación actual de la empresa, identificar fallas y establecer objetivos de mejora.

3. Creación de soluciones:

Desarrollar posibles soluciones a los problemas identificados mediante brainstorming y seleccionar las más adecuadas.

4. Observación:

Implementar las soluciones a pequeña escala y observar los resultados para confirmar su efectividad.

5. Monitoreo:

Dar seguimiento a los resultados para confirmar o descartar las soluciones aplicadas y ajustar según sea necesario.

6. Estandarización de la solución:

Implementar las soluciones efectivas en toda la empresa y establecerlas como nuevos estándares.

Repetición:

Repetir el proceso periódicamente para adaptarse a nuevas tecnologías y tendencias, asegurando la mejora continua en todos los departamentos.

Organización de la colmena

Según Konrad (2024) una colmena está organizada de manera muy estructurada y eficiente, con tres tipos principales de abejas, cada una con roles específicos:



Abeja reina

Es la única hembra fértil de la colmena y su principal función es poner huevos para asegurar la continuidad de la colonia. También emite feromonas que ayudan a mantener la cohesión y el orden dentro de la colmena.



Abejas obreras

Son hembras infértiles y realizan la mayoría de las tareas dentro de la colmena. Sus roles varían según su edad e incluyen la limpieza, el cuidado de las crías, la construcción de panales, la recolección de néctar y polen, y la defensa de la colmena.



Son los machos de la colmena y su única función es aparearse con la reina. No participan en otras actividades de la colmena y suelen ser expulsados al final de la temporada de apareamiento.

Las características principales de la colmena se describen a continuación (Konrad, 2024):

Especialización y eficiencia:

Roles definidos: Cada tipo de abeja tiene un rol específico, lo que permite una división del trabajo clara y eficiente.

Optimización de tareas: Las abejas obreras realizan tareas según su edad y habilidades, lo que maximiza la productividad.

Cohesión y orden:

Feromonas de la reina: Mantienen la cohesión y el orden dentro de la colmena, asegurando que todas las abejas trabajen hacia un objetivo común.

Comunicación efectiva: Las abejas se comunican a través de danzas y feromonas, lo que facilita la coordinación de actividades.

Adaptabilidad y resiliencia:

Flexibilidad en roles: Las abejas obreras pueden cambiar de roles según las necesidades de la colmena, lo que permite una rápida adaptación a cambios en el entorno.

Redundancia funcional: La presencia de muchas abejas obreras asegura que, si algunas fallan, otras pueden asumir sus tareas.

Sostenibilidad y continuidad:

Reproducción constante: La abeja reina asegura la continuidad de la colonia al poner huevos constantemente.

Mantenimiento del entorno: Las abejas obreras mantienen la limpieza y orden de la colmena, asegurando un entorno saludable y sostenible.

Cuidado de las crías: Las obreras alimentan y cuidan a las larvas, asegurando el desarrollo de nuevas abejas saludables.

Recolección de recursos: Las obreras recolectan néctar, polen y agua, que son esenciales para la producción de miel y la alimentación de la colonia.

Construcción de panales: Las obreras construyen y reparan los panales, proporcionando un lugar seguro para almacenar alimentos y criar a las nuevas abejas.

Protección y defensa:

Defensa colectiva: Las abejas obreras defienden la colmena de amenazas externas, protegiendo a la reina y a las crías.

Mantenimiento de la salud: La limpieza constante y el cuidado de las crías aseguran la salud general de la colonia.



La efectividad de las acciones se puede medir con base en varios indicadores naturales que reflejan cómo saborean las mieles del éxito:

Producción de Miel:

Cantidad de miel: La cantidad de miel producida es un indicador directo del éxito en la recolección de néctar. Una colmena exitosa tendrá reservas abundantes de miel, especialmente antes del invierno.

Calidad de la miel: La calidad de la miel, en términos de sabor y pureza, también refleja la eficiencia y salud de la colmena.

Salud de la colmena:

Ausencia de enfermedades: Una colmena saludable, libre de enfermedades y parásitos, indica que las abejas están trabajando eficazmente para mantener un ambiente limpio y seguro.

Tasa de supervivencia: La tasa de supervivencia de las abejas, especialmente durante el invierno, es un indicador clave del éxito de la colmena.

Crecimiento de la población:

Número de crías: La cantidad de crías (larvas y pupas) en la colmena muestra la capacidad de la reina para reproducirse y la efectividad de las abejas obreras en cuidar a las crías.

Expansión de la colmena: La construcción de nuevas celdas y la expansión de la colmena reflejan un ambiente próspero y en crecimiento.

Eficiencia en la recolección de recursos:

Cantidad de polen y néctar recolectado: La cantidad de polen y néctar recolectado y almacenado en la colmena es un indicador de la eficiencia de las abejas en la búsqueda de alimentos.

Diversidad de fuentes de alimento: La diversidad de las fuentes de alimento recolectadas puede indicar la adaptabilidad y el alcance de las abejas en su entorno.

Comportamiento y organización:

Coordinación en el trabajo: La coordinación y organización en las tareas diarias, como la recolección de néctar, la construcción de celdas y el cuidado de las crías, son señales de una colmena bien gestionada.

Comunicación eficaz: La eficacia de la comunicación entre las abejas, como la danza de la abeja exploradora, es crucial para la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

Resiliencia y adaptabilidad:

Respuesta a cambios ambientales: La capacidad de la colmena para adaptarse a cambios en el entorno, como variaciones climáticas o disponibilidad de recursos, es un indicador de su resiliencia.

Superación de desafíos: La habilidad de la colmena para superar desafíos, como ataques de depredadores o enfermedades, refleja su fortaleza y capacidad de recuperación.



Paralelismos entre Kaizen y las abejas

Una vez que tenemos la noción de lo que significa Kaizen y su impacto en el mundo empresarial, así como el comportamiento de la colmena podemos observar el paralelismo existente a través de las siguientes premisas:

El principio de crear un equipo multidisciplinario se representa con las abejas obreras:

Al igual que en una empresa, las **abejas obreras** realizan diversas tareas según su edad y necesidades de la colmena, formando un equipo multidisciplinario que asegura el funcionamiento eficiente de la colmena.

Encontrar los errores y definir las metas:

Se contempla al realizar las actividades de **limpieza y mantenimiento**: Las abejas obreras jóvenes identifican y eliminan desechos y elementos no deseados en las celdas, asegurando un entorno limpio y saludable, similar a identificar y corregir errores en una empresa.

Creación de soluciones:

En el caso de las abejas uno de sus principales objetivos es la **construcción de panales**. Las abejas obreras construyen y reparan panales, desarrollando soluciones para almacenar alimentos y criar nuevas abejas, lo que se asemeja a la creación de soluciones en una empresa.

La observación se vislumbra con la actividad de cuidado de las crías:

Las abejas obreras observan y cuidan a las larvas, asegurando su desarrollo saludable. Este proceso de observación y ajuste es similar a implementar soluciones a pequeña escala y observar los resultados en una empresa.

El monitoreo se evidencia en la actividad de recolección de recursos:

Las abejas obreras monitorean constantemente la disponibilidad de néctar, polen y agua, ajustando sus actividades según las necesidades de la colmena, similar al monitoreo de resultados en una empresa con los indicadores de desempeño o los objetivos estratégicos clave.

Estandarización de la solución:

Una vez que las abejas encuentran métodos efectivos para sus tareas, estos se convierten en prácticas estándar dentro de la colmena, asegurando eficiencia y consistencia, similar a estandarizar soluciones en una empresa.

Repetición:

Las abejas repiten sus tareas diarias y ajustan sus métodos según las necesidades cambiantes de la colmena, asegurando una mejora continua, al igual que el proceso de repetición y adaptación en Kaizen.

Lecciones aprendidas de la comparación

La observación de las abejas y su organización visibiliza la importancia de las pequeñas acciones para el logro de resultados. Las empresas al igual que las abejas, pueden beneficiarse enormemente de la implementación de prácticas



de mejora continua, optimizando sus procesos y adaptándose a los cambios para asegurar su éxito y sostenibilidad a largo plazo. La filosofía Kaizen, con su enfoque en cambios incrementales y participación de todos los niveles de la organización, ofrece un camino claro hacia la excelencia operativa y la resiliencia organizacional.

Las abejas valoran las iniciativas prácticas y útiles a través de su comportamiento diario. Cada pequeña acción, desde la recolección de néctar hasta la construcción de celdas de cera, contribuye a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos de la colmena. Estas acciones prácticas aseguran que la colmena funcione de manera eficiente y se adapte a los cambios en el entorno; lo cual aplica en las empresas y en la vida cotidiana ya que podemos lograr mucho en pequeños avances que con la constancia y perseverancia nos llevarán a los resultados esperados.

La importancia de una comunicación efectiva, enfoque al servicio y toma de decisiones ágiles y oportunas. Cuando una abeja exploradora encuentra una fuente de néctar, regresa a la colmena y realiza una "danza" para comunicar la ubicación a las demás abejas. Este proceso de comunicación es rápido y eficiente, permite que las abejas tomen decisiones críticas sobre dónde recolectar néctar de manera oportuna. Este comportamiento maximiza el valor que entregan a la colmena, asegurando la sostenibilidad de su comunidad.

Fomentar una cultura de mejora continua donde se valora a cada miembro de la organización y se les organiza con un liderazgo efectivo y se implementen iniciativas prácticas, permite a la organización adaptarse rápidamente a los cambios y mantenerse competitiva en el mercado, hitos que observamos en las abejas, donde podemos resaltar que sus pequeñas acciones y el comportamiento en una colmena reflejan los principios como la mejora continua, la especialización, la eficiencia, y la adaptabilidad.



El arte de empatizar desde los contextos laborales



MBA Grettel Ballester Villagra
Coordinadora de Desarrollo Institucional, Universidad Castro Carazo

Como especialista en el área de la Gestión Humana, a la hora de atraer profesionales para llenar una vacante, uno de los principales retos es asegurar que cuenten con las habilidades necesarias para su adaptación en la cultura de la organización, y de esta forma se facilite el desempeño esperado, con el fin de contribuir con los objetivos de la institución contratante.

El propósito y los valores organizacionales constituyen la base para la cultura empresarial, y es desde acá que la organización define cuáles son esas habilidades necesarias para adaptar o evolucionar la cultura deseada, por lo que la persona trabajadora podrá ir desarrollando esas habilidades necesarias para que se dé el alineamiento requerido.

Los cambios acelerados de la sociedad demandan personas que enfrenten de una forma orgánica esos desafíos, para adaptarlos a los diferentes sectores económicos de la sociedad y contribuir con su desarrollo.

Las universidades o centros de educación técnica tienen un papel fundamental en la formación y desarrollo de habilidades blanda y duras, necesarias para enfrentar los retos que el mercado laboral demanda.



Las habilidades blandas son las que tienen un mayor enfoque en la parte emocional como lo son la empatía, autocontrol, comunicación, trabajo colaborativo entre otras. Las habilidades duras se refieren a saberes de carácter científico adquiridos en un centro de estudios a través de la formación profesional. Ambas aportan al desarrollo de un pensamiento crítico y creativo, dando cabida a la innovación. (Chávez y Fuentes, 2022, p.30).

Para constituir una empresa se necesita de diferentes recursos tales como el capital social, infraestructura y una serie de requisitos jurídicos y estatales para ponerla a funcionar, pero el talento humano es ese elemento diferenciador que permite mejorar la eficiencia y productividad. A este último punto, se le debe parte de la cultura que se vivencia dentro los lugares de trabajo, ya que las personas son las creadoras de “la personalidad” de las organizaciones.

Como atributo fundamental en las relaciones laborales debe existir la empatía, una de las habilidades blandas clave para vivenciar la inteligencia emocional.

De acuerdo con Carpena (2016) la empatía se entiende como

la capacidad de captar lo que otro piensa y necesita y la conexión sincera con su sentir como si fuera propio, a pesar de que no sea lo mismo que uno pensaría o sentiría en la misma situación; sintiendo a la vez el deseo de consolar y de ayudar. Significa ir más allá de la focalización con uno mismo, significa salir del propio yo para abrirse a los demás. Esta capacidad predispone no solo a sentir el sufrimiento sino a compartir también la dicha y a participar de la alegría de otra persona. (p. 24)

La empatía en contextos laborales permite mejorar la comunicación en los equipos de trabajo y hacia la clientela, pues uno de sus principios es comprender los sentimientos de la otra persona, lo que facilita el entendimiento. Una característica de la empatía está relacionada con las llamadas neuronas espejo, células que se activan cuando observamos una conducta y sentimos el impulso de imitarla, y aunque es innata, es cierto que hay personas que la tienen mucho más activa que otras. (Acosta, 2021).

En la actualidad algunos puestos de trabajo están siendo reemplazados por la inteligencia artificial, sin embargo, **las personas empáticas pueden considerar este rasgo como una ventaja competitiva,** debido a que esta habilidad tiene una predisposición especial **para algunos de los saberes más demandados en el mercado laboral, como lo son: el diseño de la experiencia del cliente, la capacidad de liderazgo, habilidades de negociación y el trabajo colaborativo.**

La empatía se considera un elemento esencial en los puestos de liderazgo, pues una persona líder puede obtener resultados, pero si además construye sus relaciones de forma empática, cuentan con el respeto y el apoyo del equipo. Adicionalmente tiene la facilidad de aportar en el desarrollo de las relaciones de clientes y accionistas. Una persona líder empática, está abierta a diferentes puntos de vista y busca comprender perspectivas diversas. Esto no solo ayuda a tomar decisiones más informadas, sino que también fomenta una cultura de inclusión y respeto.



Para vivenciar la empatía en un contexto laboral deben de ocurrir diferentes prácticas, tales como:

- **Reconocer y apreciar los esfuerzos y las emociones de los miembros del equipo.** Al crear un entorno de trabajo de apoyo y estímulo, las personas líderes pueden aumentar la moral y fomentar un sentido de pertenencia.

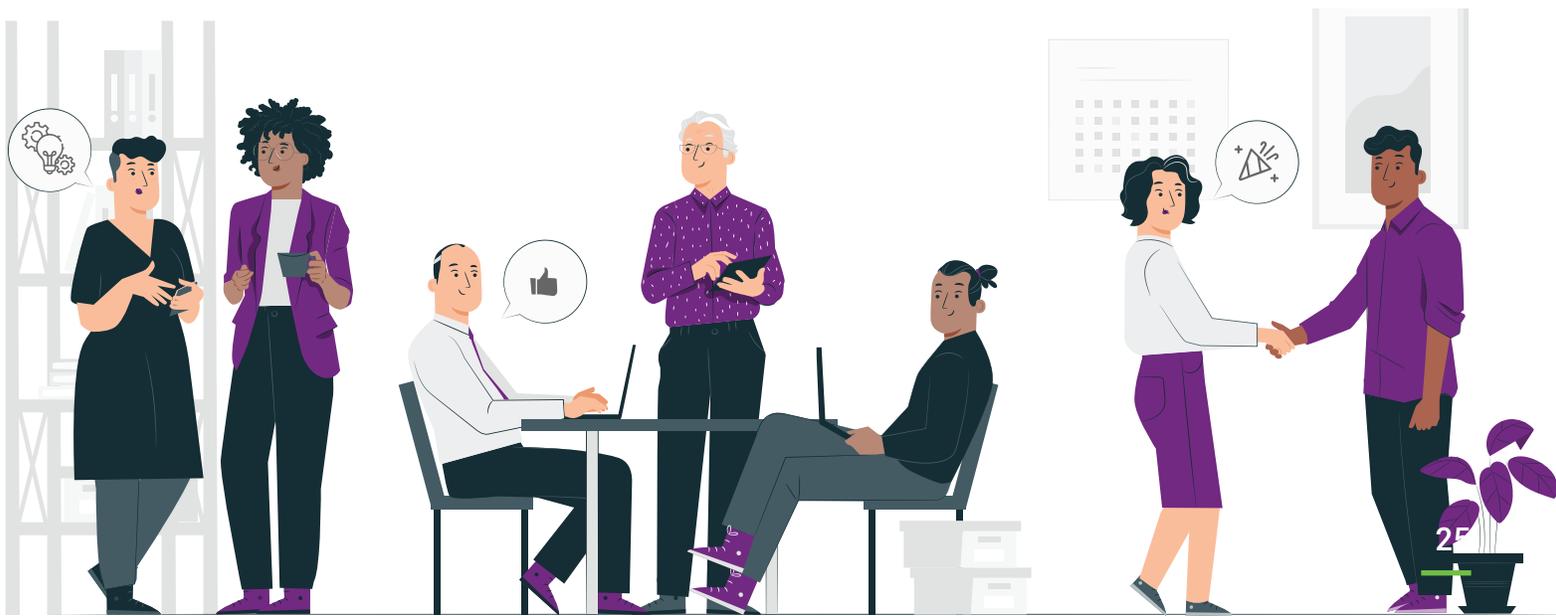
- **Demostrar un interés genuino por el bienestar y los intereses de las personas** en el lugar de trabajo, esto puede generar confianza y fortalecer las relaciones, donde comprender y respetar las diversas experiencias es clave.

- La **escucha activa** da cabida a entender a todas las partes y tener presente el punto de vista de las personas involucradas, esto propicia establecer acuerdos.

Es importante que las organizaciones inviertan en espacios de capacitación que no solo potencien el desarrollo de habilidades tales como la comunicación, el trabajo colaborativo y el uso de tecnologías, sino también fomenten la empatía tanto en personas colaboradoras como jefaturas.

La empatía permite espacios laborales más flexibles, donde las personas se sienten más cómodas a la hora de expresarse, y consigo puede traer una mayor productividad.

La práctica de la empatía se puede iniciar con pequeñas acciones como propiciar un ambiente de confianza y escucha para cada persona, sea interna o externa a la organización; tratar a las personas como nos gusta que nos traten y dar paso a entender nuevas ideas, opiniones y experiencias de otras personas; siempre estando consciente del impacto en nuestros espacios de trabajo, esto puede hacer la diferencia para ser artífices en la construcción la empatía.



EXPERIENCIA TRANSFORMADORA



MBA. Eugenia Bustamante Segura
*Directora de Vinculación Empresarial,
Universidad Castro Carazo*

1. ¿Qué elementos considera fundamentales para definir la cultura organizacional?

Desde mi punto de vista, la cultura organizacional está compuesta por elementos clave que le otorgan identidad y personalidad únicas a cada organización, sin importar su naturaleza o propósito. Entre estos elementos destacan los valores y creencias, que actúan como pilares fundamentales. Estos reflejan la esencia de la organización, establecen sus principios rectores y determinan cómo se proyecta tanto hacia su comunidad interna como hacia las personas con las que interactúa externamente.

La misión y visión también juegan un papel esencial en la definición de la cultura organizacional. **La misión nos señala quiénes somos y cuál es nuestra razón de ser, mientras que la visión establece el rumbo al que aspiramos. Juntos, estos elementos trazan una guía estratégica que refuerza la identidad y dirección de la organización.**

Otro aspecto indispensable es el ambiente laboral, que incluye normas, comportamientos y reglas. Este ambiente define cómo deben relacionarse las personas dentro de la organización, fomentando un entorno de respeto, colaboración y cohesión.

En resumen, la cultura organizacional es el alma de la organización: da sentido al trabajo, conecta a las personas colaboradoras con los objetivos institucionales, y crea un espacio donde todos y todas nos sentimos valorados y motivados a dar lo mejor de nosotros mismos.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta una organización al intentar cambiar su cultura?

Cambiar la cultura organizacional implica superar varios desafíos importantes, entre los cuales destacaré los más comunes.

El primero es la resistencia al cambio. Alterar hábitos, creencias y formas de trabajo profundamente arraigadas no es tarea sencilla. Muchas personas prefieren mantener la estabilidad que ya conocen antes que enfrentarse a lo desconocido, lo que dificulta la aceptación de nuevas prácticas o ideas.

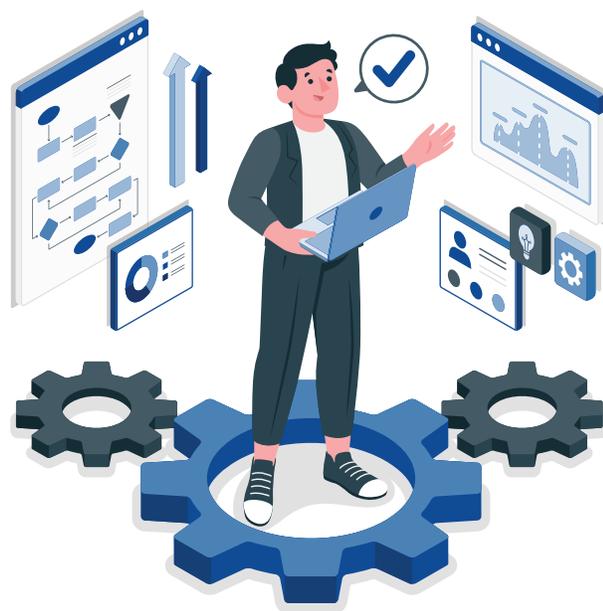
En segundo lugar, está la falta de compromiso y liderazgo. Es crucial que las personas que lideran la organización estén alineadas con los valores, la misión y la visión institucional. **Sin un liderazgo claro, coherente y comprometido desde la dirección, los esfuerzos de cambio pueden perder impulso y credibilidad, dificultando la transformación cultural.**

Otro reto significativo es la escasez de recursos. Implementar cambios culturales requiere inversión, tanto en términos de tiempo como de presupuesto; sin embargo, en muchas ocasiones, los recursos destinados a este tipo de iniciativas son los primeros en ser recortados, limitando la efectividad del proceso.

Finalmente, los cambios culturales demandan tiempo y paciencia. La inmediatez de resultados puede convertirse en un desafío tanto para la organización como para sus personas colaboradoras.

Transformar una cultura no ocurre de la noche a la mañana; requiere un proceso estructurado y sostenido, acompañado de acciones concretas que fomenten el compromiso y la identificación de las personas con la nueva dirección que se busca tomar.

En resumen, enfrentar estos desafíos con una estrategia bien definida y un liderazgo comprometido es clave para lograr una transformación cultural exitosa.



3. A parte de saberes técnicos, ¿Qué buscan las organizaciones actualmente?

Además de conocimientos técnicos, las organizaciones están priorizando habilidades blandas en las personas que integran sus equipos. **Buscan individuos que destaquen por su capacidad de comunicación, empatía y trabajo en equipo, ya que estas competencias son fundamentales para construir relaciones sólidas y colaborativas dentro de la organización.**

Otro aspecto clave es la adaptabilidad y la resiliencia, cualidades esenciales en un entorno laboral dinámico donde la incertidumbre es frecuente. Las empresas necesitan personas que además de poder enfrentar cambios constantes, también se comprometan con los valores de la organización y contribuyan activamente al logro de sus objetivos.

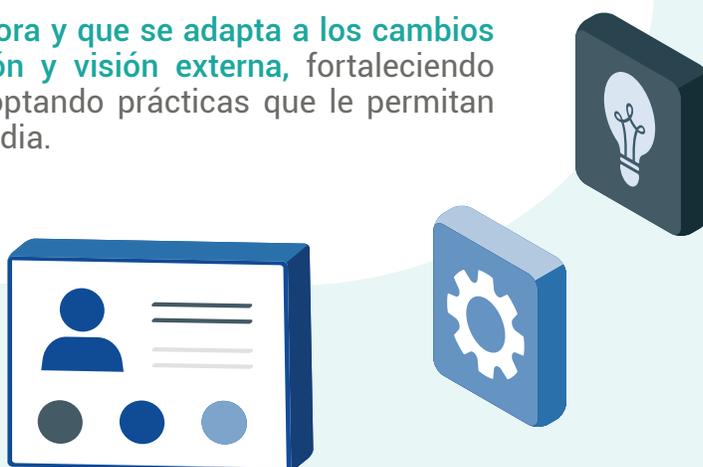
En resumen, las **organizaciones valoran habilidades como la adaptabilidad, la resiliencia y el compromiso**, ya que estas características permiten a las personas alinearse con la cultura organizacional y aportar de manera positiva al desarrollo de un entorno laboral próspero y orientado al éxito.

4. ¿Cómo es el perfil de una organización que es innovadora y se adapta a los cambios?

Una organización innovadora y adaptable se caracteriza por su capacidad de escuchar a su gente y atender tanto lo que ocurre en su interior, como las dinámicas del entorno externo. Este enfoque dual le permite mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución.

Este tipo de organización reconoce la importancia de contar con un capital humano robusto y un equipo que además de poseer las habilidades técnicas, también tenga la adaptabilidad necesaria para enfrentar los retos y los cambios que surgen continuamente.

En síntesis, **una organización innovadora y que se adapta a los cambios es aquella que combina introspección y visión externa**, fortaleciendo su cultura con el mejor talento y adoptando prácticas que le permitan evolucionar y mantenerse a la vanguardia.





5. ¿Por qué es importante que las organizaciones fomenten el trabajo colaborativo entre sus equipos?

Una organización, independientemente de su tamaño, está formada por múltiples personas que interactúan constantemente, tanto a nivel interno como externo. Fomentar el trabajo colaborativo es clave para alcanzar los objetivos organizacionales, cumplir con la razón de ser de la institución e impulsar la innovación.

El trabajo en equipo también promueve la empatía entre las personas colaboradoras, fortaleciendo las relaciones y mejorando la dinámica laboral. Además, al integrar diferentes áreas en proyectos específicos, se logra una mayor diversidad de perspectivas, lo que enriquece las soluciones y aumenta el impacto de los resultados. Por ejemplo, cuando un proyecto involucra solo a un área, puede limitarse; sin embargo, al vincular otras áreas, se amplía su alcance y se fortalece su desarrollo.

Esta interacción entre equipos fomenta una visión integral, que permite identificar aspectos que podrían pasar desapercibidos desde un enfoque individual o limitado a una sola área. En definitiva, el trabajo colaborativo beneficia el crecimiento de los proyectos, y es un factor determinante para el crecimiento integral de la organización.



6. ¿Qué factores clave considera que influyen en el compromiso de las personas que laboran en una organización?



El compromiso de las personas con una organización depende en gran medida de su nivel de identificación con la institución. Es crucial que exista una coherencia entre los valores, principios y objetivos personales con la razón de ser y la línea de negocio de la organización. Si una persona no se siente identificada con estos aspectos, será difícil que entregue lo mejor de sí o se comprometa de manera genuina.

Otro factor fundamental es la empatía y el apoyo de las personas líderes. Un liderazgo que simplemente delega tareas sin ofrecer acompañamiento o reconocimiento puede generar desmotivación y desconexión. **En cambio, un liderazgo que guía, escucha y respalda a su equipo, fomenta un ambiente de confianza y motivación, fortaleciendo el compromiso de las personas colaboradoras.**

Por lo anterior, el compromiso organizacional se construye a partir de una identificación profunda con la misión y valores de la institución, combinado con un liderazgo empático que motive y apoye el desarrollo del talento humano.

7. ¿Cómo se puede ejemplificar una persona que es empática en su lugar de trabajo?

Una persona empática en su lugar de trabajo, sin importar el rol que desempeñe, es aquella que escucha activamente y se mantiene cercana a sus colegas, demostrando interés genuino por quienes forman parte de la organización. Va más allá de sus funciones, involucrándose con las personas y reconociendo su contribución.

Además, una persona empática es consciente del contexto en el que se desarrollan sus compañeros y compañeras. Por ejemplo, si alguien enfrenta una situación familiar difícil que afecta su desempeño, una jefatura empática ofrecerá apoyo, flexibilidad y acompañamiento para ayudarlo a superar ese momento.

En esencia, la empatía en el lugar de trabajo se refleja en la capacidad de ponerse en el lugar del otro, comprender sus circunstancias y buscar soluciones que faciliten un ambiente colaborativo y humano. **Ser empático implica no solo comprender, sino también brindar apoyo de manera proactiva en momentos clave.**

8. En su labor diaria ¿cuál/es huellas culturales pone en práctica con mayor frecuencia? (compromiso, valor, empatía y colaboración) ¿Por qué?

En mi caso, son muchos años de trabajar en la Universidad Castro Carazo, y el compromiso que tengo es muy fuerte. Mi dedicación se refleja en cada una de las áreas en las que he tenido la oportunidad de contribuir.

Creo firmemente que el compromiso es esencial. Cuando alguien realmente se siente parte de una organización y "se pone la camiseta", no solo trabaja con entusiasmo, sino que también construye vínculos emocionales que enriquecen el ambiente laboral.

La empatía también es un valor fundamental, ya que nuestro trabajo nunca es aislado; siempre está conectado con otras personas. Ser empática me permite generar vínculos positivos y, a su vez, recibir esa misma empatía de quienes me rodean. Nunca puedo decir que no a alguien que necesita ayuda, y siempre estoy dispuesta a colaborar y ofrecer apoyo, ya sea ante desafíos organizacionales o en situaciones puntuales que enfrenten las personas de mi equipo o de otras áreas.

Siempre he creído que una buena cultura organizacional es clave. No solo da sentido al trabajo que hacemos día con día, sino que también nos conecta, nos hace sentir valorados y valoradas, y fomenta un ambiente donde todas las personas aspiramos a dar lo mejor de nosotras mismas.

Las organizaciones nunca pueden dejar de lado la búsqueda de una cultura organizacional positiva, que permita a cada integrante identificarse con los valores y objetivos compartidos. De no hacerlo, se corre el riesgo de desconexión y falta de compromiso, lo que impacta negativamente en la colaboración y la empatía necesarias para alcanzar el éxito colectivo.



REFERENCIAS

Acosta Carrillo, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(SPE1).

Álvarez, M. (2022). Cultura de Paz y Agenda 2030: El mayor legado de las Naciones Unidas para transformar la humanidad. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=313177>

Amabile, T., & Kramer, S. (2011). Creativity and the role of the leader. Harvard Business Review. Boston Consulting Group. (2021). The innovation imperative: How innovative companies outperform their competitors.

Chávez, M. A. R., & Fuentes, N. N. M. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. Ciencias Sociales Y Económicas, 6(2), 27-37.

Carpena, A. (2016). La empatía es posible. Editorial Desclee de Brouwer.

Colypro. (2022). Comunicación no violenta: Guía didáctica de uso en el aula. https://www.colypro.com/wp-content/uploads/2022/08/Guia-didactica-de-uso-en-el-aula_Comunicacion-no-visual.pdf

Deloitte Insights. (2020). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths.

Facchin, J. (2024). ¿Qué es el método Kaizen y cómo puedes aplicarlo a tu proyecto? Recuperado de <https://josefacchin.com/metodo-kaizen/>

García, J. (2017). El trabajo colaborativo dentro de las organizaciones. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje. CUAED/Facultad de Contaduría y Administración-UNAM. https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1734/mod_resource/content/2/contenido/index.html

Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual". Ediciones B. https://www.google.co.cr/books/edition/La_inteligencia_emocional/mIJaEAAAQBA-J?hl=es&gbpv=1&dq=feedback+constructivo+inteligencia+emocional+goleman&printsec=front-cover

Konrad, W. (2024). La abeja: una parte vital de los ecosistemas. National Geographic. Recuperado de: <https://www.nationalgeographic.es/animales/abeja>

Luche, D. (4 de diciembre 2024). El poder de la colaboración: más allá de la intuición, los datos lo confirman. Consultado el 05 de diciembre de 2024 en: <https://es.linkedin.com/in/joancarlesdom%C3%A8nech>

Masaaki, I. (1983) La clave del éxito competitivo de Japón. México.



Martínez, P, Rodríguez, R., Martínez, I., Gil, M. (2020). Incorporar la sostenibilidad de la vida en la investigación y la docencia universitarias: Un cambio paradigmático. Red Dete.

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>

Ministerio de Educación, MINEDUC (2019). Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, Chile. https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf

Molina, H., Rojas, A. Orihuela, M. (2021). El efecto Pigmalión en el ámbito educativo. Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9881/2/IV_FHU_501_TI_Molina_Rojas_Orihuela_2021.pdf
Nakamuro, J. (2017). Método Kaizen - Concepto, beneficios, pasos y ejemplos. Concepto. Recuperado de: <https://concepto.de/metodo-kaizen/>

Organización de la Naciones Unidas (1948). Declaración universal de los derechos humanos. Disponible en: https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf

Revelo-Sánchez, O; Collazos-Ordoñez, C.A. y Jiménez-Toledo J.A (2018). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura. *Tecnológicas*, (41)21, 115-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6289046>

Roselli, N. (2016). El aprendizaje colaborativo: Bases teóricas y estrategias aplicables en la enseñanza universitaria. *Propósitos y Representaciones*, 4(1), 219-280. doi: [http:// dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n1.904](http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n1.904)

SafetyCulture. (2024). Kaizen: Mejora continua. España. Recuperado de <https://safetyculture.com/es/temas/modelo-kaizen/>

Salazar, J. Tirado, R. (2020). Tendencias y consideraciones sobre cultura de paz. Grupo Editorial Espacios GEES. <https://bonga.unisimon.edu.co/items/52361a08-0f3a-4384-9557-2a6e34e9d9b1>

Schein, E. H., & Schein, D. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.

Tuvilla R., J. (2004). *Cultura de paz: Fundamentos y claves educativas*. Esclée de Brouwer.

Vargas, J. (2001). Modelo integral de cultura de paz, democracia y desarrollo sostenible: descripción de su aplicación en la Escuela Rincón Grande de Pavas. Universidad Nacional de Costa Rica. Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/17993>



CONCIENCIA

en ACCIÓN



Revista Semestral



**BIENESTAR
ESTUDIANTIL**
UNIVERSIDAD
CASTRO CARAZO

10° Edición – Enero 2025
Dirección: Arianna Ortiz Solano
Diseño: Wensi Fuentes Hernández

Nos podés enviar tus artículos y sugerencias
al correo: aortiz@castrocarazo.ac.cr



UNIVERSIDAD
**CASTRO
CARAZO** 
1936