



UNIVERSIDAD RÓMULO GALLEGOS



Depósito Legal Número: GU218000006

ISSN: 2610-816X

Volumen 5,  
Número 1  
Enero 2022

Revista Semestral-  
Venezuela

# REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

Versión Digital  
ISSN: 2610-816X

Depósito Legal Número: GU218000006

GENERANDO CONOCIMIENTOS



Índice de revistas  
en consolidación  
ameliCA



Indexadas en directorios de  
Bases de datos internacionales



Esta obra está bajo una Licencia Creative  
Commons Atribución No –Comercial 4.0  
Internacional



Área Ciencias de la Educación (UNERG),  
Sector Merecurito, Calabozo, Guárico-  
Teléfono: 0246-8713093

**Dra. Rudy Galindo Barrios**  
**Universidad Nacional Experimental de los**  
**Llanos Centrales "Rómulo Gallegos" (UNERG - Venezuela)**  
**Correo electrónico: [rudy.galindo.b@gmail.com](mailto:rudy.galindo.b@gmail.com)**  
**Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2562-3709>**

**Como citar este artículo : Rudy Galindo Barrios (2022), "Lineamientos Estratégicos para Fortalecer la Gestión del Capital Humano en el IPASME - San Juan de los Morros, Estado Guárico." I (1-16)**

**Recibido: 10/10/2021      Revisado: 10/12/2021      Aceptado: 10/25/2021**

### **Lineamientos Estratégicos para Fortalecer la Gestión del Capital Humano en el IPASME - San Juan de los Morros, Estado Guárico**

#### **RESUMEN**

Las organizaciones están evolucionando vertiginosamente, generando significativos cambios gerenciales y las instituciones de salud no escapan a esta realidad, por ello deben ir adaptándose a las nuevas visiones a fin de mejorar su servicio. Por lo tanto, el presente estudio tuvo como objetivo general proponer lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión del capital humano del IPASME - San Juan de los Morros, Estado Guárico. En este sentido, se emprendió el proceso investigativo enmarcándose en el paradigma positivista, de tipo descriptivo, basado en una investigación de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, en el cual se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas, a una muestra de diez (10) unidades de información, conformada por el total de empleados que ocupan cargos directivos en la institución. Los datos recabados fueron analizados por medio de la estadística descriptiva, en términos de frecuencia absoluta y relativa de ocurrencia de los fenómenos, generándose como resultados la peculiaridad de que la dirección de recursos humanos se mantiene supeditada de forma irrestricta a la dirección general del organismo, cediéndole incluso funciones propias como la del capital humano; asimismo, se observaron debilidades en el desempeño, satisfacción laboral, y bajos niveles de eficacia del capital humano que presta servicio en la institución. Conllevando esto, a precisar que existe la necesidad de diseñar líneas gerenciales basadas en el Coaching para el fortalecimiento de la gestión administrativa del capital humano del IPASME, con el fin de contribuir a la eficiencia organizacional a partir de un capital humano de excelencia.

**Descriptor:** Lineamientos Gerenciales, Gestión Administrativa, Coaching.

**Reseña Biográfica:** Docente de la UNERG Área Ciencias de la Salud, con estudios de pregrado en la UNERG y postgrado en universidades nacionales e internacionales. Tutora de pre y postgrado. Dra. en Ciencias de la Educación. Docente Agregado a Dedicación Exclusiva. Contralora Académica y actualmente Jefe del Departamento de Ciencias Morfológicas y Fisiológicas del Programa Radiodiagnóstico

**Dra. Rudy Galindo Barrios**

**National Experimental University of the Central Plains "Rómulo Gallegos" (UNERG - Venezuela)**

**E-mail: [rudy.galindo.b@gmail.com](mailto:rudy.galindo.b@gmail.com)**

**ORCID code: <https://orcid.org/0000-0003-2562-3709>**

**How to cite this article: Rudy Galindo Barrios (2022), "Strategic Guidelines to Strengthen Management of Human Capital in the IPASME - San Juan de los Morros, Guárico State." I (1-16)**

**Received: 10/10/2021**

**Revised: 12/10/2021**

**Accepted: 25/10/2021**

**Strategic Guidelines to Strengthen Management of Human Capital in the IPASME - San Juan de los Morros, Guárico State**

## **ABSTRACT**

Organizations are evolving vertiginously, generating significant managerial changes and health institutions do not escape this reality, therefore they must adapt to new visions in order to improve their service. Therefore, the general objective of this study was to propose strategic guidelines to strengthen the human capital management of IPASME - San Juan de los Morros, Guárico State. In this sense, the research process was undertaken framing itself in the positivist paradigm, of a descriptive type, based on a field research, under the modality of a feasible project, in which a questionnaire of closed questions was applied, to a sample of ten (10) information units, made up of the total number of employees who hold managerial positions in the institution. The data collected was analyzed by means of descriptive statistics, in terms of absolute and relative frequency of occurrence of the phenomena, generating as results the peculiarity that the management of human resources remains unrestrictedly subject to the general management of the organization. even giving it its own functions such as human capital; Likewise, weaknesses were observed in performance, job satisfaction, and low levels of effectiveness of the human capital that provides service in the institution. Concluding this, to specify that there is a need to design management lines based on Coaching for the strengthening of the administrative management of the human capital of the IPASME, in order to contribute to the organizational efficiency from a human capital of excellence.

**Descriptors:** Managerial Guidelines, Administrative Management, Coaching.

**Biographical Review:** Research professor at the UNERG Health Sciences Area, with undergraduate studies at UNERG and postgraduate studies at national and international universities. Undergraduate and graduate tutor. Academic Comptroller and currently Head of the Department of Morphological and Physiological Sciences of the Radiodiagnostic Program.



## INTRODUCCIÓN

La vertiginosa dinámica a la que son sometidas las organizaciones hoy día, afecta de manera indistinta a las pertenecientes al sector privado como al sector público. En este sentido, resulta fundamental el hecho de que las organizaciones se adapten a los nuevos tiempos, pues una gestión inadecuada puede tener consecuencias generalmente fatales para la organización.

Por ello, es propicio destacar que un gran número de organizaciones públicas y especialmente instituciones de salud, carecen de estas nuevas visiones gerenciales, evidenciándose de esta manera, la indiscutible necesidad que tienen actualmente las organizaciones de Previsión Social, de cambiar y seguir evolucionando para poder aprovechar al máximo la capacidad de desempeño de su capital humano, con el compromiso de afrontar los cambios que se presentan día a día.

### Planteamiento del Problema

Las organizaciones actualmente han iniciado una serie de transformaciones, con la finalidad de adaptarse a la nueva realidad, a través de enfoques orientados a las nuevas visiones que sustituyen a las estrategias tradicionales, a fin de mejorar la calidad de los servicios, satisfaciendo las necesidades cada vez más exigente de los usuarios.

En este sentido, buscan alcanzar las eficiencias en la gestión desarrollada, mediante estrategias y métodos utilizados por la gerencia para ejercer con mayor facilidad su función de direccionalidad y de esta manera permitir el cumplimiento de los objetivos trazados en término de eficacia y eficiencia por la organización.

Ahora bien, entre las innovadoras estrategias gerenciales, se puede mencionar la dirección por competencias conjuntamente con el Coaching Gerencial, herramientas ésta de gran apoyo para las organizaciones, por cuanto, se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, compuesto por un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y organizacional hacia el logro de resultados que, conjugados de una manera especial y diferenciada con herramientas y técnicas específicas logran mejorar la calidad integral en el proceso requerido para potenciar el desempeño gerencial. Bajo este ambiente cambiante, se encuentran hoy en día las organizaciones de Previsión Social, las cuales buscan alcanzar los más altos niveles de calidad atendiendo a las exigencias de sus usuarios, haciéndose ineludible el mejoramiento de las gestiones implantadas, para optimizar el servicio prestado por los Centros de Salud.



**Lineamientos Estratégicos para Fortalecer la Gestión del Capital Humano en el IPASME - San Juan de los Morros, Estado Guárico**

**Dra. Rudy Galindo Barrios**



Dentro de estas instituciones de Salud, se encuentra inmerso el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), luego de un sondeo mediante una entrevista informal realizada a los usuarios del servicio que presta esta Institución, se evidenciaron altos niveles de descontento ante la gestión desarrollada, debido a que no, se están satisfaciendo con eficiencia y eficacia las necesidades y expectativas de los mismos, siendo éste el eje fundamental del Centro Asistencial objeto de estudio. De allí, la pertinencia de la propuesta que se presenta en esta investigación.

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

Proponer lineamientos estratégicos para fortalecer la Gestión del Capital Humano en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación IPASME de San Juan de los Morros, Estado Guárico.

#### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa del capital humano del IPASME de San Juan de los Morros, Estado Guárico.
- Determinar las acciones que coadyuven a elevar los niveles de calidad del servicio que presta el IPASME de San Juan de los Morros, Estado Guárico.
- Diseñar líneas gerenciales basadas en el coaching que procuren el fortalecimiento de la gestión administrativa del capital humano del IPASME de San Juan de los Morros, Estado Guárico.

### **Justificación de la Investigación**

Las Instituciones de Salud se ven en la imperiosa necesidad de adaptarse a los nuevos paradigmas, por lo tanto, se hace indispensable que se ajusten al ritmo permanente de las innovaciones, estableciendo disciplinas, estilos y métodos que les ayuden a redefinir los modelos de gestión establecidos con el fin de captar las exigencias de los usuarios y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Indudablemente, los Centros de Salud tienen un componente humanista y social fundamental, de allí, que la presente investigación tiene como fin detectar todos aquellos aspectos fundamentales de la prestación del servicio susceptibles a



**Lineamientos Estratégicos para Fortalecer la Gestión del Capital Humano en el IPASME - San Juan de los Morros, Estado Guárico**

**Dra. Rudy Galindo Barrios**



Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

### **Desempeño Organizacional**

El cuerpo social de las organizaciones en gran medida enriquece el funcionamiento de las mismas, es por ello, que el desempeño de los empleados juega un rol importante dentro del desarrollo y el éxito de la gestión de una organización. A tal respecto, (Chiavenato 2005) argumenta que, es el esfuerzo de cada individuo dentro de una institución, orientado en parte, por las percepciones que él posee, además del papel que tiene que desempeñar. De allí, radica el interés de los centros de servicios en salud, de mejorar el desempeño de sus empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo y así crear ventajas competitivas entre los diversos institutos de salud.

### **Calidad del Servicio**

La calidad del servicio es una filosofía dirigida al usuario, el cual permite sobrepasar los requerimientos y necesidades de éstos a lo largo de la vida del servicio. De igual forma, la calidad de atención significa ejecutar una serie de normas, procedimientos o reglas que cumplan con los objetivos de las organizaciones prestadoras de servicios de salud, de tal manera, que satisfagan permanentemente las necesidades y expectativas de los usuarios.

En lo referente al sector salud, la calidad de los servicios, según (Dueñas 2002, 04), “es la característica con que se prestan dichos servicios, determinada por la estructura y los procesos de atención, buscando optimizar los beneficios y minimizar los riesgos para la salud del usuario”.

### **Nuevas Tendencias Gerenciales**

#### **Dirección por Competencias**

(Álvarez De Mont et al. 2002) la concibe como la capacidad estratégica que posee un directivo, respecto al grupo de competencias directivas, al igual que a su relación con el ambiente externo de la organización. Es por ello, que la dirección de competencias no es más que, “dirigir



desarrollando”, por lo cual se hace necesario cambiar la concepción de jefes por entrenadores (coach), debido a que la misma depende en gran medida de las personas que componen a la organización, de sus capacidades, competencias y de sus esfuerzos por contribuir a la organización.

### ***Coaching Gerencial***

Dentro de los nuevos enfoques que están incursionando en el universo gerencial, el coaching ha tenido mucha aceptación y más, hoy en día cuando se está implantando este nuevo estilo de liderazgo en los Centros de Salud. En este sentido, (Henric-Coll 2002) considera al coaching, como el conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una organización, los cuales permiten el desarrollo personal a través de la comunicación, de la autoconfianza, la dirección de un equipo, etc.

De igual manera, (Lozano 2008, 27) concibe al coaching, “como una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para incrementar el potencial de cuerpo social de las organizaciones”.

Visto de esta manera, el coaching permite descubrir y actualizar el potencial de un individuo, aparte de, brindar una nueva forma de comprender el sitio de trabajo, dentro de un concepto de tenacidad, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento y trabajo en equipo.

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente estudio se enmarco en el paradigma positivista, que de acuerdo a (Arias 2006, 12) “es una corriente que ha tenido una gran influencia y aun la tiene. Postula que sólo el conocimiento proveniente de las ciencias empíricas es válido”. Además, se centró en un enfoque cuantitativo, se concibió de tipo descriptivo, porque acumula, describe y evalúa la información relacionada al tema tratado, tal como lo establecen (Hernández, Fernández y Baptista 2006, 119) “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

Asimismo, estuvo basado en una investigación de campo, que permitió recoger los datos e informaciones de forma objetiva y racional, en el propio lugar de los acontecimientos; bajo la modalidad de proyecto factible.

Por otra parte, la población estuvo conformada por diez (10) empleados de la institución, según (Arias 2006, 81) “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.



Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio”. En cuanto a la muestra, de acuerdo a las características de la población estudiada, el presente estudio tomó la totalidad de los elementos que la conforma, es decir, el 100%, debido a que es fácil de ubicar y estadísticamente manejable.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la observación directa y la encuesta. En cuanto al instrumento de recolección de datos se empleó un cuestionario conformado por cuarenta y cinco (45) preguntas de tipo cerradas, que permitió registrar de manera objetiva los datos correspondientes de la realidad.

La validez del instrumento, fue obtenida mediante el juicio de tres (3) expertos, quienes revisaron el instrumento, en cuanto a la redacción y la relación con los objetivos y variables del estudio. En relación a, la confiabilidad se empleó el estadístico Alpha de Cronbach. Los resultados se sometieron al cálculo del referido coeficiente de forma mecánica, empleando para ello el paquete informático SPSS versión 12.0, obteniéndose un resultado de 0,90. De igual modo, se aplicó como técnica de análisis de resultados, la estadística descriptiva, la cual permitió agilizar, procesar y presentar en forma adecuada la información recolectada.

## DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

A continuación, tiene lugar los resultados obtenidos, los cuales se presentan en forma de cuadros y gráficos acompañados de una breve descripción en atención a las variables: Gestión Administrativa y Calidad de Servicio.

### Cuadro 8

#### Variable: Gestión Administrativa

| Dimensión     | S    |     | CS  |     | Subtotal |      | AV   |      | CN  |      | N   |    | Subtotal |      | Total |     |
|---------------|------|-----|-----|-----|----------|------|------|------|-----|------|-----|----|----------|------|-------|-----|
|               | F    | %   | F   | %   | F        | %    | F    | %    | F   | %    | F   | %  | F        | %    | F     | %   |
| Planificación | 1,2  | 12  | 1   | 10  | 2,2      | 22   | 3,2  | 32   | 1,6 | 16   | 3   | 30 | 7,8      | 78   | 10    | 100 |
| Organización  | 0,25 | 2,5 | 0,8 | 7,5 | 1        | 10   | 1,5  | 15   | 1,5 | 15   | 6   | 60 | 9        | 90   | 10    | 100 |
| Dirección     | 1    | 10  | 0,8 | 8,3 | 1,8      | 18,3 | 2,17 | 21,7 | 2,2 | 21,7 | 3,8 | 38 | 8,17     | 81,7 | 10    | 100 |
| Control       | 0,75 | 7,5 | 0,9 | 8,8 | 1,6      | 16,3 | 1    | 10   | 0,9 | 8,75 | 6,5 | 65 | 8,37     | 83,8 | 10    | 100 |
| Promedio      | 0,8  | 8   | 0,9 | 8,6 | 1,7      | 16,6 | 1,97 | 19,7 | 1,5 | 15,4 | 4,8 | 48 | 8,34     | 83,4 | 10    | 100 |

**Fuente:** Instrumento Aplicado (2018)

**Lineamientos Estratégicos para Fortalecer la Gestión del Capital Humano en el IPASME - San Juan de los Morros, Estado Guárico**

**Dra. Rudy Galindo Barrios**



En lo que corresponde con la gestión administrativa del capital humano, se puede observar en la información presentada, el promedio de sus cuatro dimensiones. Tomando en cuenta la opinión de los encuestados en las alternativas de respuestas siempre y casi siempre, se tiene qué, aun cuando la planificación presenta un promedio por demás deficiente del 22% de efectividad, las otras dimensiones ofrecen un panorama más preocupante, en efecto, la organización como proceso fundamental dentro de la gestión, apenas alcanza un 10%. Asimismo, se evidencia el aspecto dirección con un 18,3% y el control en un 16,3% de efectividad respectivamente.



**Grafico 5. Gestión Administrativa**  
Fuente: Cuadro 8

Tales resultados, generan un promedio correspondiente a la variable Gestión Administrativa de apenas el 16,6% de efectividad, en contraposición a un 83,4%, como promedio en las alternativas de respuestas algunas veces, casi nunca y nunca, evidenciando esto, debilidades significativas en la gestión, lo cual permite inferir que la Dirección de Recursos Humanos de la institución, no pasa de ejercer las funciones de algunos subsistemas, quedando los aspectos vinculados con el capital humano en manos de la Dirección General, produciendo congestiones en esta dependencia.

## Cuadro 12

### Variable: Calidad del Servicio

| Dimensión  | S    |      | CS  |      | Subtotal |      | AV  |     | CN  |      | N   |      | Subtotal |      | Total |   |
|------------|------|------|-----|------|----------|------|-----|-----|-----|------|-----|------|----------|------|-------|---|
|            | F    | %    | F   | %    | F        | %    | F   | %   | F   | %    | F   | %    | F        | %    | F     | % |
| Desempeño  | 7    | 24,2 | 1,2 | 12   | 3,6      | 36,2 | 0,8 | 7,8 | 0,8 | 7,89 | 4,8 | 48   | 6,3      | 63,8 | 1     | 1 |
|            |      |      |     |      | 2        | 2    |     | 8   |     |      |     |      | 8        |      | 0     | 0 |
| Eficacia   | 2,9  | 29   | 1,3 | 13,5 | 4,2      | 42,5 | 1   | 10  | 1,8 | 17,5 | 3   | 30   | 5,7      | 57,5 | 1     | 1 |
|            |      |      |     |      | 5        | 5    |     |     |     |      |     |      | 5        |      | 0     | 0 |
| Eficiencia | 3    | 30   | 1,1 | 11   | 4,1      | 41   | 0,8 | 8   | 1   | 10   | 4,1 | 41   | 5,9      | 59   | 1     | 1 |
|            |      |      |     |      |          |      |     |     |     |      |     |      |          |      | 0     | 0 |
| Promedio   | 2,77 | 27,7 | 1,2 | 12,2 | 3,9      | 39,9 | 0,8 | 8,6 | 1,2 | 11,7 | 3,9 | 39,6 | 6,0      | 60,1 | 1     | 1 |
|            |      | 3    | 2   | 16   | 9        | 9    | 6   | 3   |     | 8    | 6   |      | 1        |      | 0     | 0 |

**Fuente:** Instrumento Aplicado (2018)

Al observar los resultados, en las alternativas de respuestas siempre y casi siempre, en las distintas dimensiones de la variable Calidad de Servicio, se tiene que el promedio correspondiente al desempeño se ubica en 36,2%. Asimismo, se observa la dimensión eficacia en un 42,5%, mientras que la eficiencia obtiene un promedio de 41%.



**Fuente:** Instrumento Aplicado (2018)

Estos resultados hacen que el promedio correspondiente a la variable, en las alternativas de respuestas siempre y casi siempre, se ubique en 39,9%, mientras que en las alternativas de respuestas algunas veces, casi nunca y nunca, el promedio se sitúa en un 60,1%, lo cual se convierte en un resultado preocupante en una organización de este tipo. Pues, resulta fundamental transformar esta situación, haciendo énfasis en el desempeño y en la eficacia como aspectos fundamentales para el efectivo desarrollo del capital humano y en mejoras significativas en la calidad del servicio prestado.

## CONCLUSIONES

En atención al primer objetivo específico del estudio diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa del capital humano del IPASME de San Juan de los Morros – Estado Guárico, se concluye que existe un panorama sumamente preocupante en el Centro Asistencial, por cuanto, no se están llevando a cabalidad la gestión administrativa de manera efectiva, donde se pone de manifiesto una planificación deficiente, una organización, una dirección y un control muy por debajo de los estándares permitidos dentro de las organizaciones prestadoras de servicios de salud, lo cual permite concluir que la gestión se mantiene supeditada de forma irrestricta a la Dirección General del organismo, cediéndole incluso funciones que le son propias como la del capital humano.

En concordancia con el segundo objetivo determinar las acciones que coadyuvan a elevar los niveles de calidad del servicio que presta el IPASME de San Juan de los Morros, Estado Guárico, se concluyó que el mejoramiento de la calidad de un servicio requiere de la revisión permanente de los procesos que se llevan a cabo para prestarlo. Evidenciándose, debilidades en el desempeño y en la satisfacción laboral, asimismo, bajos niveles en relación al trabajo en equipo, a la eficacia del capital humano que presta el servicio en la institución y en la eficiencia de los recursos.

De este modo, los resultados obtenidos permiten ver la pertinencia de la propuesta que se presenta en esta investigación.

## LA PROPUESTA

### **Líneas gerenciales basadas en el coaching que procuren el fortalecimiento de la gestión administrativa del capital humano en el IPASME de San Juan de los Morros, Estado Guárico**

Uno de los énfasis más importantes de quienes marcan el rumbo en el management moderno está orientado a destacar la importancia del trabajo en equipo.



**Lineamientos Estratégicos para Fortalecer la Gestión del Capital Humano en el IPASME - San Juan de los Morros, Estado Guárico**

**Dra. Rudy Galindo Barrios**



Es claro que la conformación de equipos de trabajo facilita y vehiculiza el descubrimiento de soluciones y la generación de planes de acción. En este sentido, es necesario reconocer la necesidad sentida de cambiar de modelo de manera profunda, empoderándose de tendencias gerenciales en las que la efectividad esté demostrada.

Bajo esta perspectiva, está el coaching gerencial que es una práctica poderosa en cuanto se refiere a producir una transformación en el desempeño del capital humano, generando conversaciones basadas en la confianza y la confidencialidad, para que los individuos redescubran su talento, habilidades, aprendan y enseñen a otros, con la finalidad de elevar los resultados esperados.

Tal como lo señala (Whitmore, 2002, 33 -38) “el coaching es una aptitud esencial para el liderazgo de un equipo. El uso de preguntas efectivas, en lugar de instrucciones u órdenes, para elevar la conciencia y la responsabilidad. Relacionar las iniciativas y las metas de todos los individuos de la organización.”

De allí, que la estructura de la propuesta está asentada en una serie de líneas gerenciales basadas en el coaching para fortalecer la gestión administrativa del capital humano del IPASME - San Juan de los Morros, Estado Guárico. En tal sentido, los lineamientos propuestos han sido desagregados en una serie de habilidades y/o estrategias orientadoras, que facilitan su implementación:

#### **I. - Autogestión del Crecimiento Integral:**

- Tener una actitud activa capaz de reconocer sus fortalezas y debilidades.
- Precisar y cumplir metas específicas e ir modificando de manera oportuna basándose en sus autoevaluaciones y en la retroalimentación que recibe.
- Tener la sapiencia teórica y técnica requerida para el tipo de facilitación que realiza.
- Mantenerse actualizado en la profesión a través de inducción, capacitación y adiestramiento permanente.
- Desarrollar el sentimiento de alegría y pasión por la vida, por el potencial humano individual y grupal, y por la profesión.

#### **II.-Establecimiento de una red de confianza y credibilidad con el grupo:**

- Proyectar en sí mismo, y en cada participante del grupo, calidez, comprensión, asertividad y confianza.
- Facilitar un ambiente real cargado de entusiasmo y motivación
- Generar espacios y procesos de desarrollo de auto-conciencia y fortalecimiento de la autoestima individual y grupal.
- Estar a la misma distancia con todos los integrantes, en cuanto a lo físico, emocional, psicológica y participativa.



**Lineamientos Estratégicos para Fortalecer la Gestión del Capital Humano en el IPASME - San Juan de los Morros, Estado Guárico**

**Dra. Rudy Galindo Barrios**





**III.- Gerencia efectiva de los recursos disponibles:**

- Ajustar y optimizar el tiempo disponible con el grupo.
- Administrar efectivamente los aspectos logísticos de las actividades y el espacio físico disponible, según las necesidades y objetivos del grupo.
- Crear o seleccionar los materiales didácticos, los ejercicios dinámicos y los recursos audiovisuales que sean pertinentes para el logro de los objetivos.

**IV.- Dirigir el desarrollo de los procesos grupales:**

- Observar y escuchar al grupo, de manera activa y empática para comprender, en cada momento, sus dinámicas, su estado anímico y sus necesidades sentidas.
- Fundamentado en lo anterior, ajustar los procesos y/o contenidos a ese contexto, de acuerdo a los objetivos trazados.
- Propiciar una manera de orientación efectiva, de acuerdo al desarrollo del grupo y de sus integrantes.

**V.- Disponer y propiciar una comunicación efectiva:**

- Usar un lenguaje empoderado, claro y comprensible.
- Crear procesos dialógicos que valoren el ser de cada trabajador y la razón que tenga.
- Manejar naturalmente las interrogantes para clarificar, orientar, redirigir, desafiar y suscitar nuevas alternativas perceptuales y conductuales.

**-VI.- Estímulo a la participación:**

- Gestionar procesos de construcción colectiva mediante una participación inclusiva y enfocada.
- Propiciar sinergias y los procesos co-evolutivos para cumplir los objetivos.

**-VII.- Gestión de procesos apropiados para la toma de decisiones:**

- Propiciar una visión global, además de un análisis completo del asunto, con la finalidad de definir de manera clara la decisión a elegir.
- De todas las alternativas disponibles, propiciar la conciencia y la evaluación.
- Para tomar las decisiones, se debe propiciar una metodología que sea apropiada a la etapa de desarrollo del grupo.
- Donde sea apropiado, estimular el consenso.

**-VIII.- Estimulo a la creatividad:**

- Valorar y aprovechar la diversidad

Distinguir y estimular la expresión y validez de las diferentes percepciones.

- Estimular siempre a la innovación a través de inteligencias múltiples, ect.

IX.- Propiciar reflexiones y compromiso del trabajador:

- Propiciar la creación de una memoria grupal del proceso.

- Utilizar el feedback y las reflexiones recibidas para aprendizaje y crecimiento personal, profesional y grupal.

Ante la perspectiva de implantación de las líneas propuestas, el gerente del área se enfrentará ineludiblemente a ciertos factores que debe afrontar; en efecto, todo proceso de transformación organizacional genera reacciones negativas. Para gerenciar estas reacciones de manera efectiva y proactiva, se pueden implementar las siguientes estrategias:

1. Validar la reacción negativa: una fuerte reacción emocional es normal, en situaciones de cambio, en lugar de “tomar a pecho” una reacción negativa, y ponerse defensivos, los líderes pueden validarla con la escucha empática. Puede mirar fijamente a los ojos de la persona, darle toda su atención y contestarle con preguntas o frases que muestran comprensión y que logran bajar la ansiedad. También es muy importante agradecer cualquier información o comentario “negativo” y reconocer su derecho y honestidad en decir lo que piensa y siente, aun cuando no se esté de acuerdo.
2. Re-direccionar la reacción negativa con preguntas: cuando una persona hace una afirmación u ofrece una opinión con la cual no se está de acuerdo, en lugar de discutir quién tiene la razón o entrar en polémicas bizantinas, puede contestarse con preguntas que exploran más el pensar del otro.
3. Facilitar información confiable: es imprescindible crear canales para transmitir información confiable y mantener espacios frecuentes para dialogar acerca de dicha información, tanto a nivel formal como a nivel informal e interpersonal. Es preferible la ansiedad de la confrontación con una verdad dolorosa a la falsa comodidad de las mentiras de comisión u omisión.
4. Reconocer y abordar el impacto negativo: los grandes cambios generan impactos negativos en los involucrados, a pesar de los beneficios que estos pueden traer a la colectividad. Los equipos primarios deben trabajar para identificar conjuntamente estos impactos negativos y desarrollar estrategias para hacerles frente. Cuando una persona participa en la creación de una estrategia de cambio, se convierte en uno de los dueños del proceso en lugar de otra víctima de él.
5. Buscar lo positivo de lo negativo: es importante enmarcar el malestar y sacrificio temporal, como mal necesario para lograr un beneficio mayor posterior para la organización y para todos sus colaboradores. Para ello, puede desarrollarse conjuntamente y hacer referencia frecuente a una visión positiva a corto plazo.



**Lineamientos Estratégicos para Fortalecer la Gestión del Capital Humano en el IPASME - San Juan de los Morros, Estado Guárico**



**Dra. Rudy Galindo Barrios**