


Artículo Original

Las relaciones empáticas entre directivos y subordinados, una alternativa para el desarrollo comunitario

The relationships emphatics among directive and subordinate, an alternative for the community development

Yaquelin Oliva Calás. Dirección Provincial de Deportes. Bayamo. Granma. Cuba.
[yaquelin.oliva@inder.gob.cu].

Ana Ofelia Rodríguez Elías. Dirección Provincial de Deportes. Bayamo. Cuba.
[anaofeliare@nauta.cu] .

Norma Guerra Martínez. Universidad de Granma. Bayamo. Cuba.
[ngueram@udg.co.cu] .

Recibido: 2 de agosto de 2021 / **Aceptado:** 2 de noviembre de 2021

Resumen

En el presente artículo se realiza un análisis de los fundamentos teóricos del término empatía, la investigación se enmarca en el contexto de trabajo de los combinados deportivos, con el propósito de analizar las causas que pueden influir en las relaciones empáticas en la fuerza laboral compuesta por directivos y subordinados, se aporta un instrumento para evaluar su comportamiento, y una herramienta contentiva de acciones, que desde una perspectiva pedagógica favorezcan un entorno laboral agradable, donde se desarrollen relaciones empáticas que permitan al colectivo de trabajadores sentir satisfacción por el ambiente laboral que se vive en el centro, que se evidencia en el proceder eficiente, así como en el desarrollo y cumplimiento de las tareas inherentes a su objeto social.

Palabras claves: empatía, relaciones empáticas, alternativa.

Abstract

In this article an analysis of the theoretical foundations of the term empathy is carried out, the research is framed in the context of word of sports teams, with the purpose of analyzing the causes that can influence empathic relationships in the workforce composed of managers and subordinates, an instrument is provided to evaluate their behavior, and a tool containing actions, which from an pedagogic perspective favor a pleasant work environment, where empathic relationships are developed that define the

group of workers to feel satisfaction for the work environment that is lives in the center, which is evidenced in the efficient procedure, as well as in the development and environment, where empathic relationships are developed that define the group of worker to feel satisfaction for the work environment that is lives in the center, which is evidenced in the efficient procedure, as well as in the development and fulfillment of the tasks inherent to its corporate purpose.

Key words: empathy, empathic relationships, alternative.

Introducción

Los combinados deportivos, constituyen las instituciones de base del Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER), las mismas se ubican en barrios y comunidades rurales y urbanas a lo largo de toda la geografía de Cuba. La eficiencia de estos centros depende de varios factores, entre ellos resulta pertinente destacar a las relaciones interpersonales y como un elemento que la compone, a la empatía entre directivos y subordinados en el entorno laboral de dichos centros.

Sin embargo, la empatía sigue siendo una capacidad humana por explorar, de la hay que aprender y por supuesto que se debe potenciar, ya que sus beneficios son innumerables y se extienden a todos los ámbitos. La empatía es fundamental en el mundo laboral, en las empresas y en las organizaciones.

Para introducirnos en el análisis del término, se impone la necesidad de abordar de manera general la empatía en las relaciones interpersonales. Diversos autores realizan aportaciones para conceptualizar las relaciones interpersonales, Stewart y D'Angelo (1975); García (1995); Meza (2014); Ortega (2016) y la Wikipedia (2021) consideran que en la misma intervienen sentimientos humanos entre los individuos como la amistad, el trato con los demás y la manera de comportarse con el otro.

Los autores de este artículo consideran necesario señalar que la capacidad humana para relacionarse depende también de la manera de empatizar, la cual ha sido estudiada desde el pasado siglo vinculada a la psicología, medicina, neurología, educación y el trabajo social, aunque en la actualidad se conoce que es un término polisémico con una alta complejidad desde lo neuronal, fisiológico y emocional que serán explicados por los autores en el desarrollo de esta parte de la investigación.

Haciendo un análisis del surgimiento y desarrollo del término Empatía, se puede apreciar que este se deriva del griego em-patheira, que significa “sentir en” o “sentir dentro” y se aplicó por primera vez en el contexto de la apreciación artística, Lipps

(1926) filósofo y psicólogo alemán que realizó diversos estudios al respecto en cuestiones de arte y estética y sobre esta formuló su teoría de la empatía estética.

Es en el siglo XIX y comienzos del XX que empieza a ser considerada como esencial para comprender la estética, considerándose un estímulo creativo para los artistas, Rothschild (2013) considera al respecto que tal explicación tomó sentido con el concepto *Einfühlung*, que más adelante sería traducido al inglés como *sympathy*. Las primeras definiciones de *Einfühlung* se referían a los tipos de sentimientos que podrían percibirse en el campo, incluidos los cambios y las sensaciones propioceptivas así, hasta el siglo XX la empatía era un concepto ligado a la filosofía estética Bermejo (2012).

Diversos estudios confirman que investigadores como Davis (1980) y Fernández (2008), fueron quienes comenzaron a abordar el término Empatía como identificador del otro. Fue alrededor de los años 40 cuando empezó a relacionarse la empatía con la “agudeza visual” con Davis (1980), es decir, la “precisión de la percepción” de los demás.

La Real Academia Española de la lengua en el 2020 por su parte la define como “la participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona.”

Algunos investigadores consideran que la empatía puede clasificarse en empatía afectiva y cognitiva, esta última se ha definido por Barón - Cohen (2004) como “la capacidad de reconocer lo que el otro piensa o siente”, aunque en otro ámbito psicológico se considera “la empatía afectiva o emocional, como “la capacidad de sentir una emoción apropiada en respuesta a los pensamientos o sentimientos del otro.”

En este sentido, diversos autores se refieren a las relaciones empáticas que se producen en diferentes contextos y que guardan relación con la presente investigación. Arriola (2010) y Palacio (2013).

El análisis de la empatía nos permite conceptualizarla y acercarnos a sus interioridades y características, sin embargo, en coherencia con el objetivo de esta investigación, que es el análisis del comportamiento de las relaciones empáticas, en el ámbito laboral en

los combinados, se hace necesario abordar las posiciones de diferentes autores al respecto.

La empatía y sus relaciones en contextos laborales es abordado por diferentes autores como Fernández-Pinto (2008); Galindo (2012); Ander- Egg (2012) y Bustamante (2014), quienes concuerdan en la importancia del tratamiento de la empatía en el ámbito laboral ya que produce emociones positivas en los equipos de trabajo, permite conseguir un desempeño óptimo, puede mejorar el clima emocional, posibilitando escuchar con simpatía y empatía, podría además contribuir a optimizar la toma de decisiones.

Los autores que las relaciones interpersonales a su vez cuando emergen desde relaciones empáticas, producen sentimientos hacia el otro, permite tanto al subordinado como al directivo, comprender, interiorizar y analizar los puntos de vista y elementos comunes que se expresa en sentimientos, afectos, opiniones y sugerencias sobre el trabajo, aspectos presentes en el acto comunicativo, según Guerra (2017), refiriéndose al desarrollo de habilidades comunicativas la investigadora expresa que “en la empatía existe la intención de responder emocionalmente a los problemas del otro, ponerse en su lugar, agregando que: “esta actitud vital comunica a la otra persona nuestra sensibilidad hacia ella, quien, a su vez, se siente comprendida.”

Las relaciones empáticas juegan un papel fundamental en el clima laboral que se vive en las organizaciones deportivas de base. Los combinados deportivos, a partir de un liderazgo eficaz, en este orden Martens (1987), considera a la empatía como uno de los componentes de un liderazgo efectivo.

Una investigación realizada por Fonseca & Pino (2006), confirma lo anteriormente expuesto, para ellos “no sólo son importantes las competencias técnicas para las personas que dirigen y desean ejercer un liderazgo eficaz dentro de una organización, sino también las que hacen parte de las competencias emocionales y sociales, como, la interpersonal, la conciencia emocional, la autoconfianza, la valía por uno mismo, la empatía y la gestión de los conflictos.”

Las indicaciones metodológicas del Presidente del Instituto Nacional de Deportes Educación Física y Recreación (INDER) para los cursos del 2016 al 2021 muestran aspectos generales sobre la gestión de los combinados deportivos, el trabajo con los

programas, regulaciones para la organización de los recursos humanos, sin embargo, el tratamiento al ambiente laboral y las relaciones empáticas es muy limitado, lo cual repercute en el desconocimiento de directivos y funcionarios de esa entidad deportiva sobre el tema, lo cual afecta la relación entre la estructura de dirección y la fuerza técnica de profesores.

Las relaciones empáticas entre directivos y subordinados en los combinados deportivos del INDER son un importante componente del ambiente laboral que se vive en nuestras organizaciones deportivas de base, y constituyen un factor fundamental en su eficiencia.

Se impone entonces desarrollar al interior de los combinados deportivos la capacidad de asumir una comunicación basada en un diálogo que permita el desarrollo de relaciones empáticas, donde directivos y subordinados en los combinados deportivos interioricen que ser empático implica: “asumir la diversidad, la pertenencia múltiple y la singularidad”.

Población

La investigación se desarrolla en el Combinado Deportivo “26 de Julio” del reparto Aeropuerto Viejo, de Bayamo. Se acciona en una fuerza laboral compuesta por una población de 30, de ellos 7 directivos y 23 subordinados, que componen la fuerza técnica de este contexto laboral; en el período comprendido del año 2021-2022.

Materiales Y Métodos

Se emplearon en esta investigación variados métodos y técnicas necesarios para lograr los objetivos trazados, tanto del nivel empírico como teórico, con una mayor prioridad al trabajo en grupo.

Para la concepción del sistema de acciones se utilizaron estrategias de aprendizaje y dinámicas grupales que exigieron el empleo de videos, hojas, lápices, lapiceros, plumones, papelógrafo, entre otros.

Resultados y Discusión

La dinámica de las relaciones laborales en los combinados deportivos establece tareas específicas como las reuniones de puntualización del plan de trabajo, las actividades de superación, preparaciones metodológicas, colectivos técnicos, la actividad docente y otras actividades extraclases que se realizan los fines de semana o en conmemoración a determinadas fechas con carácter participativo o de exhibición con los practicantes de la actividad físico-deportivo – recreativa y población adulta en general.

En este entorno laboral en las acciones del combinado deportivo, interactúan directivos y subordinados, se toman decisiones y se desarrollan las relaciones interpersonales en espacios formales e informales, resulta evidente entonces, la necesidad de poner a disposición del combinado y sus estructuras, un sistema de acciones que desde una perspectiva pedagógica contribuya a favorecer las relaciones empáticas en esta institución.

La falta de un accionar sistémico, en el desarrollo de las relaciones interpersonales y la carencia de relaciones empáticas en este contexto laboral, específicamente en el combinado deportivo declarado, indujo a buscar una solución, a través de la presente investigación.

Desde esta percepción se proponen algunas acciones que concebidas como sistema pueden favorecer las relaciones empáticas en el colectivo laboral del combinado deportivo que se investiga.

Acciones

1. Intencionar en la planificación de los espacios donde interactúan directivos y subordinados temas que favorezcan las relaciones empáticas, en (reuniones de puntualización, preparaciones metodológicas, colectivo técnico, reuniones sindicales, matutinos, planificación, organización y desarrollo de eventos del calendario).
2. Convertir las relaciones empáticas en una prioridad de los estilos de dirección en el colectivo laboral de los combinados deportivos del INDER.

A continuación enumeramos algunas acciones que se deben intencionar en los espacios formales e informales del entorno laboral en los combinados deportivos por parte de los equipos de trabajo:

1. Formar la capacidad de identificar las emociones ajenas: el fomento de esta habilidad puede realizarse creando espacios que propicien la reflexión, por ejemplo: que cuando los trabajadores lleguen al combinado exista una mesa donde aparezcan etiquetas que reflejen diferentes estados de ánimo (triste, enojado, cansado, estresado, nervioso, preocupado, feliz) y puedan identificar estos en el resto del colectivo laboral, y hacérselo saber, de este modo pueden reaccionar a los comportamientos comunicacionales de otros trabajadores en este escenario y así desarrollar la empatía.
2. Establecer puntos comunes: puede permitir que en los espacios de interacción grupal se fortalezcan vínculos afectivos entre directivos y subordinados, vivenciar con ejemplos de relaciones empáticas entre trabajadores donde hayan aparecido conflictos en la realización de alguna tarea y a través de la construcción colectiva identificar la manera de solucionarlos. Esto puede permitir que se tome conciencia de la pertinencia de empatizar entre todos.
3. Argumentar opiniones ajenas: aunque no se coincida con la visión de otra persona, analiza sus argumentos para entender por qué piensa de esa manera.
4. Promover una cultura de la felicidad: que la fuerza laboral de profesores y directivos se sientan felices con el clima que se vive en los combinados deportivos. (este ambiente hay que construirlo, sedimentarlo, ir dando pasos pequeños, moderados que permitan gradualmente que el trabajador sienta placer por el lugar donde trabaja, se sienta a gusto y transmita una energía positiva en la comunicación con el resto de los trabajadores).
5. Fomentar las interacciones no profesionales en reuniones, horario de almuerzo o merienda: alentar el respeto a la diversidad de opiniones sobre temas del funcionamiento del combinado, el desarrollo de los eventos y actividades, implementar espacios para la diversión y el ocio. (puede permitir que el entorno del combinado sea un escenario para tratar temas no solo de índole laboral sino también otros temas relacionados con la cultura general del individuo, y también de índole político que intervienen en su formación).

6. Conocer a través de la sección sindical los trabajadores y directivos con situaciones personales y familiares que afecten su desempeño: planificar, organizar y desarrollar visitas a los domicilios de los mismos), esto puede permitir que se desarrollen sentimientos de afectividad y solidaridad hacia el otro al interiorizar y concientizar su situación).
7. Fomentar el respeto a la diversidad de opiniones: potenciar a través de esta que cada trabajador o directivo fomente el diálogo y la participación desde el respeto a las individualidades de pensamiento y acción (puede favorecer la comprensión de que existen multiplicidad de criterios, que cada individuo en sociedad piensa e interactúa de manera diferente, y permite además que cada cual pueda ponerse en el lugar del otro para valorar su forma de pensar o alguna cuestión de ámbito laboral, social o familiar que se produzca en el acto de comunicar y dialogar).
8. Aplicar técnicas participativas: la participación, la implicación grupal en la toma de decisiones, la integración, el manejo de roles, la resolución de conflictos, el respeto a la diversidad de criterios, son aspectos que se descubren y emergen a través de la aplicación de las técnicas participativas que incitan a la reflexión, el diálogo y al debate y que pueden a su vez tener un efecto positivo en la construcción de un ambiente laboral agradable que favorezca las relaciones empáticas en la comunicación interpersonal en el contexto de los combinados deportivos.
9. Actividades de superación profesional: realizar talleres donde se proyecten materiales audiovisuales, películas, series u otras, con contenidos que inviten a la reflexión y la toma de conciencia sobre lo afectivo y lo cognitivo en la comunicación interpersonal, y la pertinencia de las relaciones empáticas (coordinar con la Asociación de Comunicadores en Granma para gestionar los materiales audiovisuales).

Conclusiones

1. El desarrollo de las relaciones empáticas debe ser considerado un elemento importante en el contexto de trabajo de los combinados deportivos comunitarios del INDER, la propuesta de acciones de la presente investigación constituye una

herramienta que puede permitir una mejor comunicación entre los trabajadores, favoreciendo un clima de trabajo que genere un sentido de confianza, apertura y comprensión que hace que el colectivo laboral se sienta apreciado, valorado y escuchado.

2. Desde el diagnóstico aplicado y la teoría sistematizada se reconoce la empatía no solo como una competencia profesional, sino como una habilidad que desarrollan los trabajadores para crear lazos de confianza, colaboración y sentimientos de felicidad y placer por un entorno laboral que le permite desempeñarse eficientemente en el cumplimiento de las tareas que le sean asignadas.

Referencias bibliográficas

Ander -Egg, E. (2012). El Trabajo en Equipo. Consultado en

<https://issuu.com.docs.ander-egg> Arriola, G.U. (2010). La orientación empática en los estudiantes de medicina humana de la Universidad de San Martín de Porres. Perú.

Baron-Cohen, S., & Wheelwright, S. (2004). The empathy quotient: An investigation of adults with Asperger syndrome or high functioning autism, and normal sex differences. *Journal of Autism Developmental Disorders*.

Bermejo, J. C. (2012). *Empatía Terapéutica. La compasión del sanador herido*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Bustamante, M. (2014). Empatía y calidad de servicio: El papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. Artículo *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*.

Campos, C. (2017). *Empatía y habilidades sociales*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala.

- Castañeda, S. y Parraguez, R. (2006). Orientación Empática de los Estudiantes de Kinesiología de dos Escuelas de la Región Metropolitana. (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile) Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/castaneda_s/sources/castaneda_s.pdf . Consultado en: http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_250513.pdf
- Davis, M.H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy.
- Fernández-Pinto, I; López-Pérez, B y Márquez, M. (2008). *Empatía: medidas, teorías y aplicaciones en revisión*. Anales de Psicología.
- Fonseca, M. & Pino, M. (2006). Evaluación de las competencias emocionales (inteligencia emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz. Revistas – Científicas, Folletos – Gerenciales.
- Galindo, S, M. 2012. Trabajo de grado. Universidad católica de Colombia. Facultad de psicología. Curso de especial interés coaching. Bogotá, Dic.
- Guerra, N. (2017). *El desarrollo de habilidades comunicativas durante la corrección de errores técnicos en las carreras planas del atletismo. Tesis doctoral. Facultad de Cultura Física de Granma.*
- Indicaciones Metodológicas de la dirección Nacional del INDER para los cursos del 2015-2021.
- Lipps, T. (1926), *Psychological Studies*. Edit. Willians & Wilkins.
- Martens. (1987). *Coaches Guide to Sports Psycho*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Meza, F.M. (2014). *Las relaciones interpersonales en la empresa*.
- Ortega, O. (2016). *Relaciones interpersonales en el trabajo*, consultado en: <https://trabajo y personal. com. relaciones interpersonales>
- Palacio, A. (2013). *Evaluación de la orientación empática en estudiantes de Medicina de la Universidad del Norte*. Barranquilla (Colombia)
- Real academia de la Lengua española (2020).
- Rothschild, A. & Fenichel, O. (2013). Risk for Burnout and Compassion Fatigue and Potential Compassion Satisfaction Among Clergy: Implications for Social Work And Religious Organizations. *Journal of Social Service Research*.
- Stewart, J. & D'Angelo, G. (1995) "Together: Communicating Interpersonally". Addison Wesley, Reading, Mass, 1975, pág 23.
- Wikipedia 2021.