

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

FACULTAD DE QUÍMICA

**LIDERAZGO, ASERTIVIDAD, INTELIGENCIA
EMOCIONAL, TRABAJO EN EQUIPO Y PENSAMIENTO
SISTÉMICO”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

QUÍMICO EN ALIMENTOS

PRESENTA

VALENTIN CHÀVEZ SEGURA

ELSA ROSAS PIZANO

DIRIGIDA POR

M.en C. MARÌA EUGENIA ORTEGA MORÌN

SANTIAGO DE QUERÉTARO, QUERÉTARO, 2011.

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
QUERÉTARO**

FACULTAD DE QUÍMICA

**“LIDERAZGO, ASERTIVIDAD, INTELIGENCIA
EMOCIONAL, TRABAJO EN EQUIPO Y PENSAMIENTO
SISTEMICO”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

QUÍMICO EN ALIMENTOS

PRESENTA

VALENTIN CHÀVEZ SEGURA

ELSA ROSAS PIZANO

DIRIGIDA POR

M. en C. MARIA EUGENIA ORTEGA MORÌN

SINODALES

M.en C. MARIA EUGENIA ORTEGA MORÌN

DIRECTOR

M. en C. MARÍA DE LOS ANGELES ESCAMILLA NAVARRO

SINODAL

M. en C. GUSTAVO CORNEJO PÈREZ.

SINODAL

Q.B. MAGALI E. AGUILAR ORTIZ

DIRECTOR DE LA FACULTAD DE QUÍMICA

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
ÍNDICE GENERAL	i
ÍNDICE DE CUADROS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	5
II.1 Liderazgo	5
II.2 Asertividad	5
II.3 Inteligencia emocional	6
II.4 Trabajo en equipo	8
II.5 Pensamiento sistémico	8
III DESARROLLO	11
III.1 Liderazgo	11
III.1.2 Definición de liderazgo	12
III.1.3 Importancia del liderazgo	14
III.1.4 Tipos de liderazgo	15
III.1.5 Qué es un líder	17
III.1.6 Características de un líder	21
III.1.7 Herramientas del liderazgo	24
III.1.7.1 El poder como instrumento del liderazgo	24
III.1.7.2 La autoridad para el liderazgo	27
III.1.7.3 Principios sustentados en valores	27
III.1.7.4 Comunicación en el liderazgo	28
III.1.7.5 La información	29
III.1.7.6 Participación	29
III.1.8 Liderazgo situacional	30
III.1.8.1 Estrategias para manejar los conflictos	31
III.1.9 Liderazgo y productividad	33
III.2 Asertividad	37
III.2.1 Conceptos de asertividad	37
III.2.2 La asertividad como habilidad social	37

III.2.3	Modelos de la asertividad	38
III.2.3.1	La filosofía subyacente a la asertividad	39
III.2.3.2	Los tres estilos de respuesta	39
III.2.3.2.1	No asertividad	39
III.2.3.2.2	Asertividad	40
III.2.3.2.3	Hostilidad	40
III.2.4	Medios para reconocer externamente los distintos estilos de respuesta de las personas	41
III.2.5	Importancia de la comunicación y la autoestima en la asertividad	43
III.2.6.	Prepárese para ser asertivo	44
III.2.6.1	Control de la tensión	45
III.2.6.2	Calma interior	45
III.2.6.3	Pensamiento positivo	45
III.2.6.4	Imagen positiva de sí mismo	46
III.2.6.5	Afirmaciones positivas	46
III.2.6.6	Lenguaje positivo	46
III.2.7	Derechos básicos de las personas asertivas	46
III.2.8	Los enemigos de la asertividad	50
III.2.9	Estrategias y tácticas para el desarrollo de la asertividad	52
III.2.10	La asertividad dentro del contexto familiar y como elemento dinámico de la empresa	55
III.2.11	Categorías de aserción en el trabajo	57
III.3	Inteligencia emocional	59
III.3.1	Antecedentes particulares	59
III.3.2	Concepto de inteligencia emocional	59
III.3.3	Componentes o aptitudes de la inteligencia emocional	63
III.3.3.1	Aptitud personal	64
III.3.3.1.1	Autoconciencia (conocer las propias emociones)	64
III.3.3.1.2	Autorregulación	68

III.3.3.1.3 Motivación	71
III.3.3.2 Aptitud social	73
III.3.3.2.1 Empatía	73
III.3.3.2.2 Habilidades sociales	75
III.4 Trabajo en equipo	80
III.4.1 Antecedentes particulares	80
III.4.2 El grupo y sus características	81
III.4.3 ¿Qué son los trabajos en equipo?	82
III.4.4 ¿Cómo trabajar en equipo?	84
III.4.5 Otras características de un equipo	85
III.4.6 Participación, esencia del equipo	86
III.4.7 Planeación del trabajo en equipo	98
III.4.7.1 “Enemigos de la integración en equipo”	89
III.4.8 Formación de equipos	90
III.4.8.1 Rol del líder-mentor en el trabajo en equipo	93
III.4.8.2 ¿Por qué fallan los equipos?	95
III.4.9 Siete ideas de fuerza para pensar	97
III.4.10 ¿Qué significa sinergizar?	103
III.4.10.1 La sinergia está en todas partes	104
III.4.10.2 Trabajo de equipo y sinergia	105
III.5 Pensamiento sistémico	106
III.5.1 Antecedentes particulares	106
III.5.2 Definiciones de pensamiento sistémico	106
III.5.2.1 ¿Qué debemos considerar de los sistemas?	107
III.5.2.2 Ley de sistemas	108
III.5.3 Diferencia entre sistema y montón	108
III.5.4 Ventajas del pensamiento sistémico	109
III.5.5 Percepción	109
III.5.6 Características fundamentales de los sistemas (principios sistémicos)	110
III.5.7 Análisis y Síntesis	113
III.5.8 Sistemas simples y complejos	113

III.5.9	Estabilidad y efecto palanca	114
III.5.10	Efectos secundarios	115
III.5.11	Pensamiento en círculos o bucles de realimentación: La esencia de los sistemas	115
III.5.11.1	Realimentación de refuerzo, realimentación de compensación y prealimentación	117
III.5.12	Modelos mentales	121
III.5.13	Causa y efecto	127
III.5.14	Más allá de la lógica	129
III.5.15	Nuevas formas de pensar	131
III.5.15.1	El aprendizaje	131
III.5.15.2	¿Qué factores impiden nuestro aprendizaje?	133
III.5.15.3	Perspectiva	134
III.5.16	Los mapas mentales	137
III.5.17	Desarrollo	138
III.5.18	El pensamiento sistémico aplicado a las organizaciones	139
III.5.19	Mirada sistémica	140
IV	BIBLIOGRAFIA	141

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
1	Diferencia entre los directores de grupos y los líderes de equipos	22
2	Diferencia entre un jefe y un líder	23
3	Ser líder	23
4	Las siete caras del poder	25
5	Lo que es y lo que no es la sinergia	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Pirámide organizacional	34
2	Liderazgo y calidad	35
3	Espíritu productivo	36

I. INTRODUCCIÓN

“Ningún ser humano es una isla en sí mismo; cualquier ser humano forma parte del todo. La muerte de cualquier persona me disminuye porque yo tengo un vínculo con la humanidad, así pues, no preguntes por quien doblan las campanas; doblan por ti”.

John Donne (1572-1631).

En el mundo de hoy percibimos y vivimos un avance tecnológico sin precedente, que como una plaga nos invade y finalmente nos alcanza en cualquier lugar que nos encontremos. Esto nos obliga a analizar todos y cada uno de los procesos que vivimos para obtener el mayor provecho en base a la información obtenida.

Pero contrario a lo que nos podemos esperar, no es el factor material el punto clave en este desarrollo y análisis de los procesos y sus componentes. Es el factor humano la clave para que estos procesos funcionen, por más complejos o simples que estos sean.

El factor humano y su comportamiento dentro de los sistemas, se distingue por tener cinco características sobresalientes que determinan su comportamiento individual y colectivo. El liderazgo, la asertividad, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico son mecanismos usados por el factor humano que combina de infinitas formas con el factor material, buscando siempre obtener el mayor provecho del sistema al que pertenecen.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día donde la fronteras se han abierto al comercio global, donde las organizaciones y empresas se encuentran en una lucha constante de ser más competitivas. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización (Quijano, 2003).

Cuando una persona posee asertividad quiere decir que será capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores. Esto supone un mayor autoconocimiento; conocerse y estar de acuerdo consigo mismo, tener el control del propio “yo” real.

Requiere saber escuchar y responder a las necesidades de otros sin descuidar nuestros propios intereses o comprometer nuestros principios. Está relacionado con la capacidad de mejorar nuestra habilidad en el trato con otros; incluye una comunicación más eficiente, un control del estrés a través de un mejor manejo de otras personas y situaciones problemáticas.

Hace referencia también a las elecciones; al ser capaz de expresar necesidades, opiniones o sentimientos, seguro de que no será dominado o utilizado contra su voluntad (Bishop, 2000).

En la actualidad es claro que la excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas, incluso en las profesiones técnicas y científicas, ya que el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro. Y esto se debe a que la mente no esta organizada como un ordenador, ya que la mente calibra el peso emocional que han dejado las experiencias previas y damos respuestas en forma de presentimiento o sensación visceral lo que hoy en día llamamos inteligencia emocional (Reséndiz, 2006).

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas (Zapata, 2008).

Existe una lista interminable de preguntas que nos formulamos como: ¿Por qué cuando estamos más cerca de lograr nuestros objetivos más difíciles parecen? o ¿Por qué cuando las cosas están tan bien tarde o temprano estarán mal? que desde la perspectiva habitual de causa y efecto, intentaríamos descubrir donde estuvo el error y resolverlo.

Sin embargo desde la perspectiva del pensamiento sistémico, comprenderemos las bases de cada situación y descubriremos por qué localizar el error es una tarea inútil. El pensamiento sistémico nos permite ir más allá de los sucesos para ver los patrones de interacción y las estructuras subyacentes que los producen. En cuanto comprendamos las bases de las situaciones que experimentamos, tendremos muchas más posibilidades de reaccionar con lucidez. Seremos capaces de conducirnos con responsabilidad y de interactuar con las estructuras de tal manera que la situación mejore o nos resulte favorable sin crear nuevos problemas.

A medida que nuestro mundo se interconecta cada vez más, mayor es la posibilidad de que nuestras vidas se vean afectadas por acontecimientos remotos. Vivimos como un sistema en un mundo de sistemas y, para comprenderlo necesitamos técnicas de pensamiento sistémico.

El pensamiento sistémico es un método de identificar algunas reglas, algunas series de patrones y sucesos para prepararnos de cara al futuro e influir sobre él en alguna medida, nos aporta cierto control. (O'Connor, 1998).

II. ANTECEDENTES

II.1 Liderazgo

Desde que Charles Darwin enunció la teoría de la evolución de las especies hemos aprendido que si no nos adaptamos a los cambios que opera la naturaleza, desaparecemos de la faz de la tierra.

Una dificultad adicional que presentan las sociedades modernas es la velocidad de los cambios. A partir de la segunda mitad del siglo XX las sociedades se han transformado con una continuidad y a una velocidad sin precedentes en la historia de la humanidad. Permanente e inexorablemente cambian los valores, los hábitos, las necesidades y a la par de estas variables cambian las personas, familias y sociedades. Del mismo modo que las especies y las personas, las organizaciones necesitan tener en cuenta estas transformaciones para poder orientar sus acciones. La situación de los clientes cambia, y simultáneamente cambian sus necesidades. Una organización social que no tiene en cuenta esa realidad perderá consenso, verá disminuida su capacidad de desarrollar recursos, será percibida como desactualizada o antigua y, con el tiempo, perderá clientes. Las organizaciones sociales que no tienen en cuenta los cambios de la sociedad, de sus clientes, y de los grupos que las constituyen disminuyen sus posibilidades de servir y de construir un cambio en su comunidad (Schonfeld, 2000).

II.2 Asertividad

El concepto de la asertividad floreció como una consecuencia de varios cambios culturales importantes en los años sesentas y setentas del siglo XX.

- Se comenzó a valorar a fondo las relaciones personales.
- Creció la aceptación social de modos diferentes de vida y de actitudes sociales no tradicionales. Se va imponiendo el pluralismo.
- El movimiento feminista impulsó a la mujer a ser más eficaz y más consciente.
- La creciente perspectiva humanista de los últimos años también fue impulso importante del interés en la asertividad y en las técnicas de capacitación para promoverla.
- En un mundo cada vez más competitivo, la asertividad surge como una respuesta a la necesidad de ser más eficientes como personas y como instituciones.

II.3 Inteligencia emocional

Todos hemos sido dotados de un potencial creativo y de aprendizaje prácticamente ilimitado, y el 95% del conocimiento que tenemos respecto a la capacidad del cerebro ha sido descubierto en los últimos 20 años. Y aunque es difícil exagerar cuando se habla de lo brillante que era Leonardo da Vinci, investigaciones científicas recientes indican que probablemente subestimamos nuestras propias capacidades.

Generalmente crecemos con un concepto de inteligencia basado en la tradicional prueba del coeficiente intelectual (CI), ideada por Alfred Binnet (1857-1911) con el propósito de medir objetivamente la comprensión, el razonamiento y el juicio, y aunque en su momento represento una innovación, la investigación actual ha demostrado que tiene dos importantes fallas que son: la idea de que la inteligencia se determina desde el nacimiento y es inmutable, (investigadores han demostrado que el CI puede mejorar significativamente con un entrenamiento adecuado, Bernard Devlin concluyó que los genes no explican sino el 48% del CI; y el otro 52% es función del cuidado prenatal, el ambiente y la educación), y la idea de que las habilidades verbales y de razonamiento matemático son la condición esencial de la inteligencia (Gelb, 1999).

Esta estrecha concepción de la inteligencia ha sido completamente desbancada por la investigación psicológica contemporánea, el psicólogo de la facultad de ciencias de la educación Howard Gardner en 1983, trabajaba en el proyecto Spectrum en la Universidad de Harvard y proponía la teoría de las inteligencias múltiples descartando así que el ser humano sólo tuviera un tipo de inteligencia. En su libro *Frames of Mind* plantea que cada persona posee al menos ocho inteligencias mensurables: la lingüística-verbal, la lógica-matemática, la corporal-cinestética, la visual-espacial, la musical, la emocional (que se dividiría en la intrapersonal e interpersonal), la naturalista y la existencial. Posteriormente Gardner y sus colegas llegaron a clasificar 25 sub-inteligencias diferentes.

La teoría de las inteligencias múltiples es ampliamente aceptada en la actualidad y la inteligencia emocional (IE) es un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social. El concepto de inteligencia emocional tiene un precursor en el concepto de inteligencia social, el psicólogo Edward Thorndike quien en 1920 la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas". Y la expresión "inteligencia emocional" la introdujeron por primera vez en el campo de la psicología en 1990 los investigadores Peter Salovey y John D. Mayer definiéndola como "la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo". Este concepto sería presentado mediática mente por Daniel Goleman en 1995 con un libro de gran éxito "La inteligencia emocional en la empresa (1998)" refiriendo la "inteligencia emocional" como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones" (Gelb, 1999; wikipedia, 2008).

II.4 Trabajo en equipo

El objetivo base de todas las empresas privadas es el mismo: producir cuanto se pueda, al menor costo posible y con la menor cantidad de gente factible. Los equipos de trabajo se han popularizado hoy porque se los considera como una manera de cumplir ese objetivo. Pero estos equipos no son simplemente una forma de organización humana para hacer tareas.

De allí que en los últimos años se ha difundido la creencia de que trabajar en equipo es una metodología que arroja resultados superiores a trabajar en forma individual, y aparecen como formas de trabajo capaces de dar respuesta a diversas necesidades.

Mientras que algunas empresas han reconocido que el trabajo en equipos es un recurso invaluable, otras anuncian que organizaran el trabajo en equipos, sin saber muy bien lo que esto significa y creen que basta con llamar equipo a un grupo de personas que desarrollan tareas relacionadas entre si. Y la frase trabajo en equipo se ha transformado en la más utilizada en el mundo empresarial (Zapata, 2008).

II.5 Pensamiento sistémico

Si nos remontamos a los verdaderos orígenes del pensamiento sistémico, entendiendo por tal la capacidad del ser humano para reconocer y aplicar los principios sistémicos de la realimentación, las propiedades emergentes y el pensamiento circular, el primer sistema (al menos que conocemos) fue inventado por el griego Ktesibios del siglo III antes de Cristo que de sus inventos destaca el reloj de agua con un depósito autorregulable que a base de flotadores, flujos regulares de agua y una válvula lograba la realimentación y autorregulación.

Un siglo después Herón perfeccionó el trabajo de Ktesibios e invento varias válvulas flotantes basadas en el mismo principio, hasta el siglo XVII cualquier sistema de realimentación mecánica se basaba en alguno de los prototipos de Herón, aparte de un primitivo termostato inventado por el holandés Drebbel que necesitaba mantener una temperatura constante en un horno donde experimentaba la transmutación de plomo a oro (inventó el termostato y fracasó en la transmutación), nunca publicó su descubrimiento y 100 años después se redescubrió creando una fortuna al redescubridor.

En medicina el médico inglés William Harvey en 1628 descubrió la circulación de la sangre por todo el organismo refutando la teoría de Galeno del año 170. Indudablemente el corazón y los vasos sanguíneos forman un sistema, y forman una estructura circular, gracias al cambio y movimientos continuos del corazón y de la sangre, nuestro organismo se mantiene estable. Desde entonces la medicina ha ido descubriendo muchos sistemas del cuerpo humano, comprobando que cada uno de estos sistemas se autorregula, además que se interconectan para que el organismo funcione creando un gran sistema que incluye a la mente.

En 1788 James Watt aumentó la potencia de los motores de vapor de dos formas, diseñando una cámara de compensación para impedir la pérdida de vapor y con el regulador centrífugo, revolucionario dispositivo de realimentación que regulaba de forma automática la velocidad del motor para mantener velocidades constantes. Gracias a los circuitos de realimentación, se consiguió controlar la potencia de la máquina de vapor.

Con la realimentación se consigue la autorregulación, cualquier dispositivo que funcione por realimentación utiliza en realidad su propio resultado para regular su funcionamiento, principio básico de la automatización.

En 1948 Norbert Wiener publicó el libro titulado Cybernetics (la ciencia de la comunicación y el control de animales y máquinas) que es una valiosa aportación al estudio de los sistemas, ya que se centra en su funcionamiento, ya

sean vivos, mecánico o sociales. Propuso que los mismos principios generales que controlan un termostato, se dan también en sistemas económicos, los instrumentos de regulación del mercado y la toma de decisiones políticas. La autorregulación de los sistemas mediante la realimentación (método de controlar un sistema, que consiste en volver a introducirle los resultados de una ejecución anterior), se convirtió en un principio de ingeniería básico y empezó a aplicarse a prácticamente todos los aspectos de la tecnología. Si es posible controlar por completo una de las variables de un proceso, podremos controlarlas todas indirectamente creando vínculos de realimentación.

En 1961 Jay Forrester aplicó los principios de la cibernética a los problemas de los sistemas económicos, la industria urbana y la vivienda, posteriormente fue ampliando el alcance de su trabajo hasta incluir el estudio de otros sistemas socio económicos mediante técnicas de simulación informática (dinámica sistémica).

Durante la década de los 60's Heinz von Foerster desarrolla una nueva rama de la cibernética que centra su estudio en la relación entre el observador y el sistema sometido a observación, conocida como Cibernética de segundo orden. Esta explora como las personas construimos modelos mentales de los sistemas con los que interactuamos, sobre el principio de que no es posible separar a los observadores de los sistemas que están describiendo y, por tanto, debe haber realimentación entre observador y sistema observado, así como dentro del propio sistema en cuestión. La Cibernética de segundo orden ha influido en el enfoque de la terapia de familia y en el análisis de sistemas sociales, y destacan asimismo sus repercusiones en las ciencias de la Psicología y la Epistemología (como sabemos lo que sabemos) (O'Connor, 1998).

III DESARROLLO

III.1 Liderazgo.

El mundo está en permanente cambio, y en este aspecto de la sociedad no se diferencia de la naturaleza. El dato agregado es que los cambios no suceden *per se*, sino que es el mismo ser humano quien los promueve y este movimiento deja lugares más cómodos para algunos que para otros. Igual que en el mundo animal, el hombre puede clasificar datos del contexto y decodificarlos como tendencias de cambio, pero además puede, por su capacidad de razonar, tomar en forma consciente decisiones favorables ante los procesos de cambio (Schonfeld, 2000).

El cambio del que hablamos es fundamentalmente una revaloración del hombre y la sociedad y de la necesaria subordinación de lo material y de los intereses egoístas frente a lo auténticamente humano. La perturbación económica mundial no tiene únicamente causas materiales, hay que incluir causas históricas, ideológicas, espirituales, políticas, climatológicas y tecnológicas (Aguilar, 1998).

La transformación organizacional a gran escala es, un arte en desarrollo que todavía tiene que producir fórmulas claras para el éxito, pero cada vez se presta más atención a los ejecutivos como los principales agentes del cambio y adaptación. Es cada vez más común suponer que el liderazgo desempeña un papel crucial en la adaptación exitosa de una organización al mundo cambiante (Spreitzer y col, 2000).

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen los medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor que desea la gente y la razón de sus acciones (Quijano, 2003).

III.1.2 Definición de liderazgo

Según el diccionario de la lengua española (1986) liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Otras definiciones son: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de varias metas” (Quijano, 2003).

El liderazgo se define como la situación de influencia o dominio que ejerce una persona en su ámbito respectivo (Roa, 2008).

El tema de liderazgo y del cambio de la organización esta profundamente arraigado en el léxico y el discurso de los ejecutivos empresariales, los consultores de gestión y los expertos organizacionales. La mayor atención consagrada al liderazgo del cambio es principalmente un reflejo de la época. Impulsada por cambios precedentes de las tecnologías, los mercados y las economías, las organizaciones están experimentando cambios rápidos en las situaciones y enormes presiones competitivas. La respuesta a estos desafíos están llevando a una verdadera revolución en las formas y sistemas organizacionales, que tratan cada vez más de transformarse para llegar a ser más adaptables y competitivas, con estructuras más pequeñas y flexibles, empleados más capacitados y comprometidos, y prácticas de recursos humanos más orientadas al rendimiento. Como han señalado muchos observadores, los líderes superiores o directores ejecutivos, deben conducir el proceso de cambio y son esenciales para su éxito, ya que el cambio transformacional incluye las relaciones estratégicas con el medio competitivo. El rol clave que desempeñan los líderes superiores en el cambio transformacional se refleja en cómo se habla y escribe sobre el tema (Spreitzer y col, 2000).

El liderazgo cumple un rol significativo en la manera como el personal interpreta y da un sentido a los acontecimientos organizacionales.

Aunque hay para quienes “administración” y “liderazgo” son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos., ya que esta distinción ofrece importantes ventajas analíticas. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ella entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben de ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen los medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación se apreciará mejor que desea la gente y la razón de sus acciones.

Existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, aquí se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas (Quijano, 2003).

Esta definición tiene 4 implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores que dada su voluntad aceptan órdenes del líder, ayudan a definir su posición y permiten que transcurra el proceso de liderazgo.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen

De poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad de usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. El poder de influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia (Quijano, 2003).

El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de objetivos en pro del bien común (Roa, 2008).

III.1.3 Importancia del liderazgo

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

- Establece la dirección y desarrolla la estrategia
- Crea la percepción de la necesidad de cambio.
- Comunica la visión.
- Enfoque en problemas no resueltos (Conger y Spreitzer, 2000).

Es necesario derribar el paradigma generalizado de definir, asociar, analogar y por ello confundir el fenómeno de liderazgo con la jerarquía, el poder, el título y la autoridad que lo conforma o que de ellos deriva. Estos elementos son solo complementarios a la capacidad de influencia positiva que todo líder ejerce frente a otros, en este sentido la fórmula es:

- Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía, título o poder.
- Si hay jerarquía, título o poder, y no hay influencia positiva, en estricto rigor, no hay liderazgo.
- Si hay influencia positiva, y además hay jerarquía, título o poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza, más completo y da resultados (Aguilar, 1998).

El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, esto en la consecución de objetivos en pro del bien común (Roa, 2008).

III.1.4 Tipos de liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y dada la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para describir los tipos de liderazgo, pero hay 3 estilos básicos: liderazgo autocrático, liderazgo democrático o participativo, liderazgo rienda suelta, liberal o *laisser-faire* (Quijano, 2003).

- Liderazgo autocrático: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerarse que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir la sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. Este modelo es sumamente útil y funcional en algunas ocasiones. En situaciones críticas, a veces el líder no puede esperar a que todos los miembros del equipo participen en la toma de decisiones. Tiene que actuar rápido y en estos casos una decisión autocrática es mejor que ninguna. También puede ser útil a una persona experimentada que dirige a un grupo novato de voluntarios. Si sus miembros se enfrentan por primera vez a una tarea, el líder no puede pedirles que decidan cómo hacerla, por lo que hasta que la aprendan conviene que sea él quien decida. Lo peligroso de este modelo es que cuando es permanente, sitúa a las personas en un lugar infantil, y les impide crecer, en su función en la organización y como sujetos.
- Liderazgo democrático (participativo): cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. Le da espacio a los miembros de su grupo para participar en la toma de decisiones. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Las personas reciben información, opinan sobre ella y proponen soluciones o planes de acción. El líder permite y promueve la participación. El mecanismo de toma de decisiones es mas lento que en el modelo autocrático, pero las ideas son de mejor calidad, sus beneficios más duraderos y la gente se siente partícipe. Cuando es permanente, este modelo estimula el crecimiento integral de los miembros del grupo. Pero recuerde: el líder será siempre el responsable final de las decisiones que se tomen (Schonfeld, 2000).

- Liderazgo rienda suelta, liberal o laissez faire. Es aquel en el que el líder no interviene en la toma de decisiones ni en el control de la tarea, de modo que el grupo se vale por sí mismo. Es un modelo muy útil cuando trabaja con gente muy experimentada que ya ha probado su efectividad anteriormente y cuando los objetivos son claros, conocidos y sabemos como medirlos. Este modelo puede ser aplicado temporalmente; un grupo que permanece sin seguimiento durante mucho tiempo sufre conflictos internos. El grado de control necesario varia de equipo a equipo y de tarea en tarea, pero el líder siempre debe intervenir de alguna manera, aunque sea en el monitoreo de los logros parciales alcanzados. Este tipo de liderazgo requiere que los objetivos y las acciones estén enunciados con mucha claridad, de lo contrario las personas pueden sentirse abandonadas y desmotivadas y manifestar hostilidad hacia el líder, lo cual es altamente perjudicial (Schonfeld, 2000).

Los grupos que tengan la suerte de contar con un líder capaz de ejercer los tres modelos de liderazgo de acuerdo con los requerimientos de cada circunstancia en particular y estén maduros para sostenerlo, serán mas capaces de crecer y de mejorar la calidad de sus resultados (Quijano, 2003).

III.1.5 Qué es un líder

Es la persona que inicia, impulsa una serie de conductas apoyado por un conjunto de seguidores (Roa, 2008).

Ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso. Las palabras claves son “influir” y “fin valioso”. Influencia es la energía, y el proceso que moviliza, es decir, motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo. “Fin valioso” significa que el objetivo a lograr ha de tener un contenido ético que beneficie al grupo cualquiera que éste sea (Aguilar, 1998).

El líder es alguien q realiza actividades de dirección de tareas y logra la satisfacción de las personas, lleva a cabo actividades que ayudan a los grupos y a los individuos a alcanzar sus objetivos (Roa, 2008).

Hay un dilema que se presenta a menudo, y es, un líder ¿nace o se hace? Comúnmente se asocia al líder con cuestiones de autoridad, celebridad, especulación. Alguien por lo general varón, que tiene a su cargo un grupo numeroso de personas que responden a sus órdenes emitidas desde un pedestal de mando para cumplir con un objetivo final que puede ser conocido o no por sus seguidores. Hasta hace poco tiempo se creía q las condiciones de liderazgo eran innatas: los líderes nacían, esta teoría explica que le poder se confiere a un número muy limitado de personas que se convierten en conductores por herencia o por destino, nadie puede ser líder si no nació con la cualidad de liderar. En la actualidad sería necio sostener esta idea, innumerables personas que jamás hubieran pensado en conducir nada, se transforman en líderes.

En todos los aspectos de nuestra vida somos atravesados por los mitos, las supuestas verdades que nos enseñan como son las cosas, que nos dan respuestas. Los mitos no requieren corroboración para ser creídos, simplemente creemos hasta que alguien se atreve a desafiarlos o la realidad se impone con tanta fuerza que no hay más remedio que pensar, aunque sea por un rato, si es posible sostenerlo o debemos refutarlo.

Algunos mitos sobre liderazgo aportan confusión. Son los que convencen de que si no se tienen determinadas características, no se puede ser líder, y por ende, liberan a ciertas personas de asumir el compromiso de guiar a sus organizaciones y equipos de trabajo. Tales creencias pretenden definir quién puede y quién no puede liderar, qué actitudes se requieren, que características de personalidad indican quien tendrá éxito al conducir a un grupo de personas hacia algún objetivo y, sobre todo, cuál es la manera correcta de hacerlo. Circulan muchas doctrinas al respecto. Analizaremos algunas de ellas.

- El liderazgo es una habilidad poco común. Esta idea es muy alejada de la realidad. Como ya dijimos, todas las personas tienen un potencial de liderazgo, solo hace falta que se animen a desarrollarlo y cultivarlo.
- Los líderes nacen, no se hacen. No existe gen del liderazgo, sino que se trata de una habilidad que puede ser aprendida. El liderazgo es un proceso humano, lleno de errores, triunfos, derrotas que pide vocación de servicio, visión, persistencia y disposición de aprender.
- Los líderes son carismáticos. Es verdad pero no en todos los casos. No creemos que el carisma sea un atributo indispensable para liderar, será útil para comenzar, pero no alcanza para sostener un proyecto o un programa de trabajo. Podemos observar que muchas veces el carisma es el resultado del liderazgo efectivo, y no al revés. En definitiva lo que motiva a otros a estar cerca de estas personas es la posibilidad de organizarse para ejecutar tareas que serán aporte a la misión.
- El liderazgo solo existe en la cima de la organización. Habitualmente se centra la atención en el liderazgo de los estratos superiores, pero esto es un grave error. En la medida que las organizaciones y sus miembros aprendan más sobre este tema, habrá más roles de liderazgo multiplicados y diseminados en todas las áreas de la organización, lo que contribuye a generar el compromiso y la participación de cada uno de sus miembros.
- El líder controla, dirige, empuja, maneja. Este quizá sea el más dañino de todos los mitos. Un líder que tiene esta conducta no entendió que su principal función es dejar que otros hagan en función de la visión y de la misión institucional. Su objetivo es incentivar a los demás a expresar en su tarea lo mejor de sí mismos, alentarlos y contenerlos mientras él mira más allá, intentando anticipar los cambios (Schonfeld, 2000).

El líder es quien tiene la imagen y ve lo que todavía no está realizado, es quién construye un puente que une el presente con el futuro que construye en su mente. Pero por encima de todo esto, el líder es quien debe transmitir a su equipo de trabajo que no es propósito personal lo que debe lograrse, si no el propósito común que surge de la visión.

El líder sirve a sus pares, se pone a disposición de la visión de transformar el mundo de alguna manera. Administra el sueño común. Aquí nos encontramos con un derecho que encierra una obligación para con los otros.

Nadie puede ejercer un verdadero liderazgo si no se tiene a donde ir. Necesito saber dónde quiero estar mañana, esa será mi misión. La misión permitirá que un líder se desarrolle. La mayoría de los expertos en liderazgo enfatizan la importancia de desarrollar una visión o dirección como primer paso hacia el liderazgo del cambio, esta dirección es decisiva para asegurarse de que todos avancen hacia el mismo objetivo.

Pero si una visión es necesaria, ¿cómo va a intentar crearla el líder? En algunas organizaciones, éste es un proceso de arriba-abajo, anunciado por el líder, en otras incluye a los empleados de más bajo nivel (Conger y Spreitzer, 2000).

La misión es un enunciado de aquello que la organización desea realizar, es su razón de ser o existir. En contraste con la visión, que representa una imagen del futuro deseado para la sociedad al que la organización contribuirá a llegar, la misión indica que hacer en el presente. Es la piedra angular del proceso de planificación porque encuadra las actividades, les da dirección y provee identidad y sentido de unidad a los miembros de la organización (Schonfeld, 2000).

III.1.6 Características de un líder

- Escucha comprensivamente.
- Esta listo para resolver problemas.
- Es abierto a las ideas.
- Apoya, ayuda y guía a las personas.
- Es una persona que gusta de trabajo en equipo.
- Delega autoridad y da confianza al grupo.
- Crea efectos positivos sobre la conducta de los individuos.
- Fomenta el crecimiento de las personas.
- Es innovador en los sistemas de planeación y ejecución.
- Es un comunicador eficaz.
- Manejo de información y de juntas.
- Capacitación constante y desarrollo.
- Carisma.
- Selección y evaluación.
- Congruencia y credibilidad.
- Honestidad y equidad.
- Humildad y sacrificio.
- Educador.
- Integración y paz.
- Patriotismo.
- Servicial.
- Respetable.
- Ejemplar.
- Cumplido (Roa, 2008).

Los líderes como cualquier otra persona, cumplen multiplicidad de roles. Un líder también es padre o madre, un vecino, un ciudadano. En cada faceta de su vida, esa persona, ese líder debe ser y comportarse como un mismo ser. No se es democrático en el trabajo y autoritario en la casa, no se es comprensivo y

contenedor con los hijos y, frío y calculador con los compañeros. No se puede vivir constantemente fracturado. La calidad está inmediatamente relacionada con la integridad, esto es, “ser de una sola pieza” (Aguilar, 1998).

Muchas veces no se tiene claro las diferencias entre los directores de grupos y lideres de los equipos en el cuadro 1 se encuentran las principales diferiencias entre estos ya que no siempre un director es un líder y en el cuadro 2 se encuentran las diferencias entre un jefe y el lidert de un equipo.

- Cuadro 1. Diferencias entre los directores de grupos y los lideres de equipos (Schonfeld, 2000).

DIRECTORES DE GRUPO	LIDERES DE EQUIPO
Solo administra.	Innova.
Es una copia de otros.	Es original, marca su estilo, despliega su yo.
Es conservador, contiene las cosas dentro de cierto margen que considera que no debe exceder.	Desarrolla nuevas posibilidades sin dejar de preocuparse por los logros.
Se concentra en los procedimientos y en las estructuras.	Se concentra en las personas, en su bienestar, su creatividad y sus aportes.
Se vale del control para asegurarse que las personas trabajen.	Inspira confianza, supervisa para ayudar, sin olvidarse de que su responsabilidad son los objetivos y las personas.
Tiene una visión de corto plazo.	Su perspectiva va más allá: busca imaginar que pasará o que debiera pasar después de su responsabilidad inmediata.
Sus preguntas favoritas son cómo y cuando.	Sus preguntas favoritas son qué y por qué, y luego como y cuando.
Acepta el statu quo.	Desafia el statu quo en busca de una mejor manera de hacer las cosas.
Es el clásico buen soldado.	Sabe obedecer pero también es capaz de no depender de nadie.

Hace las cosas bien.	Hace lo correcto, lo que debe hacerse para lograr el fin buscado, y esto incluye procurar el crecimiento de las personas y desarrollar nuevos aportes para el logro de la misión.
----------------------	---

Cuadro 2. Diferencias entre un jefe y un líder (Quijano, 2003).

JEFE	LÍDER
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
Considera la autoridad un privilegio de mando.	Considera la autoridad un privilegio de servicio.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña hacer las cosas.
Le dice a uno: ¡Vaya!	Le dice a uno: ¡Vayamos!
Maneja a las personas como fichas.	No trata a las personas como cosas.
Llega a tiempo.	Llega antes.
Asigna las tareas.	Da el ejemplo.

Muchos miembros de empresas en la actualidad, se visualizan como líderes, aunque parezca extraño esta aseveración, serlo tiene ciertas desventajas que deben de ser tomadas en cuenta (Quijano, 2003). (Cuadro 3).

Cuadro 3. Ser líder (Quijano, 2003).

VENTAJAS	DESVENTAJAS
----------	-------------

Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.	Se tienen demasiadas responsabilidades.
Se está actualizando en los temas de interés.	Quita mucho tiempo personal.
Es la cabeza y responsable frente a otras directrices.	Ser responsable cuando un miembro comete un error.
Se da sentido humano a la administración.	No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.	Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
La persona líder constituye el ser persona.	Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

III.1.7 Herramientas del liderazgo

III.1.7.1 El poder como instrumento del liderazgo

Las referencias al poder del líder y al uso de ese poder suenan mal a los oídos de mucha gente. En realidad el poder es un factor de funcionamiento de las organizaciones humanas, no importa a que se dediquen. Factor de funcionamiento porque, cuando en una organización nadie ejerce el poder, la tarea simplemente no se realiza como debería, y tarde o temprano se llega al punto de la parálisis institucional. Llamamos poder a la facultad que alguien tiene para encargar o ejecutar algo, a la capacidad de gobernar, de tomar decisiones y de lograr que estas sean atacadas. Habitualmente asociamos al poder con la fuerza de uno sobre otros. Pero no se trata de mandar, si no de tener la capacidad y fundamentalmente posibilidades. Poder hacer, poder cambiar, poder organizar, poder conducir, poder construir, poder ayudar. El líder que usa con eficacia y sabiduría el poder que le confiere su investidura dispone de una herramienta fundamental para trabajar por la misión que lo motiva. El uso correcto de esta herramienta permite al líder mantener la organización y a su gente trabajando dentro del marco definido por la misión. Cuando el líder no aplica este instrumento, la organización pierde el rumbo, se vuelve lenta e

ineficiente, los conflictos internos se incrementan y los que más se perjudican son los usuarios. El espacio de poder que ejerce un líder efectivo es legítimo y necesario porque garantiza que los esfuerzos institucionales se dirijan hacia donde deben, al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, a mejorar el servicio que se le brinda al cliente. Quien lidera a un grupo, es negligente e irresponsable si no ocupa, en nombre de una supuesta igualdad, el espacio de poder que su investidura le confiere. La igualdad entre las personas no equivale a la igualdad de responsabilidades (Schonfeld, 2000).

Hay diferentes formas de distribuir el poder. También hay distintas formas de ejercerlo según el instrumento en que cada persona sustenta su poder. Analicemos las formas más habituales y cómo suelen implementarse (Cuadro 4).

Cuadro 4. Las siete caras del poder (Schonfeld, 2000).

FORMAS DE EJERCER EL PODER	INSTRUMENTO
1.- Coercitiva	El temor
2.- De conexión	Las relaciones
3.- De legitimidad	La jerarquía
4.- Referente	El ejemplo
5.- De información	El conocimiento
6.- Del experto	La competencia
7.- De recompensa	El privilegio

1.- Coercitiva. Castigar o asustar. En algunas ocasiones la coerción se manifiesta como advertencia sobre los problemas o las catástrofes que podrían ocurrir si no se hace lo que decimos, tengamos razón o no. Es la forma de ejercer el poder que encontramos con mayor frecuencia en los líderes.

2.- De conexión. Cuando el líder tiene fuertes conexiones con personas influyentes, dentro o fuera de la organización, puede resolver problemas y generar acuerdos con más facilidad y rapidez que otros.

3.- De legitimidad. Cuando las personas tienen la autoridad manifiesta delegada por la institución, las cosas resultan más sencillas. Los demás aceptarán sus indicaciones con facilidad o podrán resolver problemas y tomar decisiones por su cuenta. Utilizar la posición que se ocupa dentro de la organización es una forma sumamente útil de ejercer el poder cuando el liderazgo coincide con puestos de responsabilidad institucional.

4.- Referente. Muchos líderes estimulan la competencia entre los miembros del grupo comparando cómo cumplen sus tareas, su disposición al trabajo, su compromiso y dedicación. Presentan a alguien como referente a lo que debe hacerse y como debe hacerse. Lo hacen en conversaciones triviales o en actos formales, con la intención de provocar en algunos la limitación de esas conductas deseables. Este modelo es muy común aunque poco reconocido.

5.- De información. Muchos líderes son valorados y respetados por su acceso a la información que sus liderados creen valiosa y necesaria para la toma de decisiones. Tienen conocimientos, saben acerca del campo de trabajo y por lo tanto son obedecidos.

6.- Del experto. El líder sabe cómo se hacen las cosas, y sabe hacerlas, ante un problema lo llaman y le piden su opinión y sabio consejo. Lo que el diga, seguramente será la solución y esto tranquiliza a la gente. La capacidad, las habilidades y conocimientos del líder facilitan el comportamiento eficaz de sus subordinados.

7.- De recompensa. Premiar, otorgar privilegios que pueden ser de índole diversa. El líder puede conseguir recompensas para aquellos que cumplen los objetivos de acuerdo con sus directrices, y esto estimula a algunas personas a obedecer.

Estas formas de poder constituyen modelos que pueden observarse en muchos líderes de todos los niveles, por lo general una persona pone en práctica más de un modelo. Qué modelos implementará cada uno depende de sus valores,

características de personalidad, los líderes de los que haya aprendido, las costumbres sociales y el marco cultural que lo rodean.

Se observa que aquellos cuya flexibilidad y capacidad de adaptación les permite utilizar la forma más adecuada a cada situación, son más valorados y considerados más efectivos al momento de lograr resultados. Un líder será más efectivo en su tarea cuantos más modelos de poder sea capaz de utilizar, y si esta consciente de los tipos de poder que emplea, de cuándo y para qué los utiliza, será capaz de pensar si es eficaz, si abusa de su poder o si sus rígidos esquemas privan a la organización de posibilidades de crecimiento (Schonfeld, 2000).

III.1.7.2 La autoridad para el liderazgo

Aunque suelen emplearse como sinónimos autoridad y poder, definen conceptos distintos. La autoridad es en teoría, el derecho que se adquiere cuando alguien demuestra a los demás su capacidad para desarrollar un trabajo con efectividad. El poder es la forma en que la autoridad influye sobre los demás al exigir el cumplimiento de ciertos objetivos. En una organización un directivo puede tener el poder que le confiere su cargo para tomar determinadas decisiones, pero no contar con la autoridad que le otorga el respeto de quienes deben recibir sus órdenes.

Si un líder logra eficazmente las metas esperadas, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las mismas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de que los guía. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quien recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del consejo de administración, el presidente, director general, o aquel que representa la

autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

III.1.7.3 Principios sustentados en valores

La construcción de las normas éticas, la definición de los principios y la imagen explícita de los valores de la organización son responsabilidades de quienes lideran. Cuando todos conocen el terreno todos saben que calzado usar para ir más cómodos, y esto convierte al liderazgo en una tarea más sencilla. Si los valores son claros, todos los comprenden y pueden respetarlos, sienten que son parte de un grupo y se construye en torno a ellos una cultura organizacional que

cohesiona las partes y facilita los diálogos. Cuando los valores no son claros, tampoco lo serán los resultados de la organización. Las normas y principios institucionales son necesarios. Uno de los principios de la ética y de los sistemas de reglas es ofrecer alternativas prácticas frente a conflictos concretos. Finalmente dicen que esta bien y qué esta mal para los miembros de la organización. Los principios, valores y reglas definidos deben ser enunciados concretos, fáciles de comprender y de implementar y responder a los objetivos e intereses de la organización. Quienes lideran deben definir y explicitar esta ética a impulsar los principios y valores de la organización en su conjunto se compromete a cumplir y que espera de cada uno de los miembros respete.

Los individuos que integran una institución probablemente sean muy diferentes, pero necesariamente deben tener un conjunto de valores comunes. Las raíces de este sistema de valores tal vez difieran de una persona a otra, pero las maneras de expresarlo y entenderlo deben ser notablemente coherentes.

Además de definir los principios éticos, los líderes son responsables de hacerlos públicos, aunque esto no garantice su cumplimiento. El secreto para que estos se cumplan, radica en quienes lideran el proceso de su construcción incluyan a cada una de las personas, les comuniquen la importancia de lo que se está

haciendo, y en que las pautas que surjan sean producto de un trabajo de generación de consenso entre los cuerpos de la entidad.

III.1.7.4 Comunicación en el liderazgo

Cada vez que un líder define dirección y visión convoca, motiva, compromete, adjudica tareas, está intercambiando información con otros, se está comunicando. Las interferencias más comunes tienen que ver con cuestiones personales y de actitud, quien lo dice, cómo lo dice, quién lo escucha, cómo lo escucha, si se eluden personas en el circuito, si la información se brinda a destiempo, si esta fragmentada y es necesario completarla con deducciones, etc. Un alto porcentaje del tiempo y la disponibilidad del líder debe estar adjudicado a generar instrumentos y dispositivos que eviten estos ruidos para reducir la presencia de escollos en los canales de comunicación (Conger y Spreitzer, 2000).

III.1.7.5 La información

La información es poder, más información equivale a más instrumentos para la acción. La toma de decisiones depende de una adecuada información, el reconocimiento de acuerdos previos y mecanismos claros. Para que esta sea eficaz debe de ser oportuna y detallada en la medida necesaria. Tampoco sirve el exceso. La gente terminará enterrada bajo análisis y detalles que seguramente serán interesantes para algunos, pero innecesarios para otros (Aguilar, 1998).

III.1.7.6 Participación

La participación es una de las herramientas más útiles y eficaces de que dispone un líder. Participar significa formar parte de algo con otros. Esta ligada a la circulación de la información, a la posibilidad de recibir y de emitir opiniones, al proceso de toma de decisiones y a la acción conjunta. Hacer circular la información quiere decir guardar pocos secretos, sólo aquellos que sean

realmente necesarios. Participar en la toma de decisiones supone la responsabilidad de que sean las correctas y se llevan a cabo en forma consecuente y comprometida, y eso es precisamente lo que hace maduro a un grupo. La participación de todos no es algo que se produce de manera automática o espontánea; requiere un aprendizaje y este necesita experimentación y práctica. Quien lidera puede contribuir a facilitar u obstaculizar la participación de algunos o todos, y condiciona los distintos niveles, grados y formas en que la intervención de los demás pueda concretarse. La participación no necesariamente se da de forma espontánea, a algunas personas les resulta más sencillo que a otras. Para ello hay que aprender y todos los integrantes del grupo deben hacerlo. Es imprescindible que quien lidere analice cuál será la naturaleza de la participación (asesoramiento, consulta, decisión o acción) y cómo se realizará la distribución diferencial entre los miembros, teniendo en cuenta las capacidades requeridas para cada una de las funciones (Schonfeld, 2000).

III.1.8 Liderazgo situacional

Hay situaciones, como la toma de una decisión difícil, que “desatan” conflictos en los grupos. Cuando esto ocurre tenemos una alternativa: vivirlo como una oportunidad para intercambiar ideas y pareceres que nos conduzcan a soluciones superadoras, o generar internas en el grupo que deriven en un quiebre institucional.

La convivencia no suele ser fácil en ninguna parte, entre ellas, las organizaciones, los conflictos entre las personas son frecuentes y sus motivos diversos: problemas personales, diferencias ideológicas, cuestiones de índole operativa., captar de diferente manera, información incompleta, diferencia de caracteres, presiones, divisiones y separatismos, problemas de comunicación, competencias por recursos escasos, flujo de trabajo, diferencias de posición.

Los conflictos en las organizaciones consumen mucho tiempo, ocasionan un enorme gasto de energía y habitualmente no son resueltos sino atemperados; se

busca una solución momentánea o se los disfraza para continuar con la tarea pero en cuanto, “bajemos la guardia”, resurgen sin previo aviso.

Existen modelos de resolución de conflictos que no solo disminuyen su efecto negativo si no que son capaces de transformarlos en oportunidades de crecimiento. Dichos programas se constituyen en herramientas valiosas para el líder, hacen más fácil su trabajo y disminuyen el desgaste de los miembros del grupo. La búsqueda de soluciones a los conflictos surgidos en el seno del grupo es una dura prueba que deben superar quienes ejercen el liderazgo. Puede ocurrir que el líder esté muy comprometido, o sea una de las partes en conflicto. En ese caso tendrá la difícil tarea de salir él mismo de las trampas que pueden tenderle su ego e ir más allá de las posiciones para ayudar a que los demás también puedan hacerlo y así colaborar en la definición de los intereses comunes.

El líder tiene en sus manos la posibilidad de minimizar el efecto negativo de los conflictos, dado que hay distintas maneras de satisfacer un interés, puede trabajar para reformular el problema en términos que permitan el acercamiento a través de la complementariedad, en lugar del distanciamiento por la discrepancia. Para resolver conflictos el líder requiere de una gran madurez emocional, además de asertividad, respeto, autocrítica, disciplina, reeducación, y tolerancia a la frustración (Roa, 2008).

III.1.8.1 Estrategias para manejar los conflictos

- Evasión
- Difusión
- Ganar-Perder
- Soborno
- Confrontación
- Escuchar opiniones (Schonfeld, 2000)
- Ganar-Ganar

- Técnica del yo
- Conciliación
- Poder (fuerza)
- Integración
- Negación
- Supresión (Schonfeld, 2000)

Cada vez que nos enfrentamos con alguien tenemos que llegar a un acuerdo, comienza el proceso de negociación. Todos negociamos y lo hacemos siempre. Cada vez que ayudamos a dos o mas personas a resolver un conflicto estamos mediando; un líder negocia y media constantemente. Una negociación o una mediación bien llevada disminuye el gasto de energía que los integrantes de un equipo intervienen en discusiones, educa a la gente para resolver adecuadamente los problemas vinculares que aparecen y permite enfocar a las personas hacia la tarea verdaderamente fundamental de la organización. La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes en disputa buscan llegar a un acuerdo. Una buena negociación busca que no haya perdedores ni vencidos, que con la decisión final todos se sientan que ganaron.

La mediación es el proceso en el que un tercero imparcial asiste o facilita una negociación entre los litigantes. Trata de ayudarlos a enfrentar los problemas en forma cooperativa, los asiste para la reformulación del conflicto en términos que permitan el acercamiento a través de la complementariedad de intereses.

El mejor método para identificar cuáles son los intereses por los que brega cada uno es preguntando y preguntándose los por qué y los para qué del conflicto, que se esta buscando y que necesidades quieren satisfacerse.

Para llegar a acuerdos satisfactorios es necesario tener registro y aprender a controlar la intervención de las variables personales. A la mayoría nos resulta difícil manejar las emociones, sobre todo en situaciones de conflicto. Ejercer el liderazgo impone la necesidad de profundizar hasta los rincones más inhóspitos de nuestra propia personalidad, conocer bien las cuestiones emotivas y

vinculares propias que funcionarán como moldes disparadores de situaciones del pasado.

Aunque parezca ilógico de los conflictos se pueden sacar consecuencias constructivas, por ejemplo:

- Aumenta la motivación.
- Incrementa la capacidad de innovación.
- Fortalece la propia posición.
- Ambas partes del conflicto aumentan su conciencia.
- Integración del grupo.

Y así como hay consecuencias constructivas, de la misma manera tenemos situaciones destructivas:

- Debilita a los participantes.
- Hace muy rígido el sistema.
- Distorsiona la realidad.
- Hace que fracasen los objetivos (Roa, 2008).

III.1.9 Liderazgo y productividad

La sociedad, es decir, nosotros, el pueblo consumidor exigimos cada vez con más convicción y necesidad una óptima calidad y excelencia en los productos y servicios que consumimos y utilizamos. Dada esta situación y como respuesta dialéctica obligada han aparecido en los últimos años los modelos de la calidad, competitividad, excelencia en el servicio y los llamados niveles de clase mundial que plantean la manera en que deben funcionar las organizaciones para el logro de mejores niveles de productividad. Son pocas las empresas que tienen verdaderamente claro que la calidad y la excelencia en el servicio al cliente, es decir, la “auténtica productividad” la generan los seres humanos y son también pocas las organizaciones que aún sabiéndolo, se comprometen con su personal para apoyarlos en sus necesidades de desarrollo integral. Dos estrategias fundamentales son necesarias para que el futuro del trabajo humano esté

basado en verdaderos valores compartidos y sea dirigido con alta eficacia y productividad, son las siguientes.

1.- Darle al trabajador un sentido trascendente y significativo a su tarea laboral.

2.- compartir con los trabajadores una estricta equidad, los beneficios de la productividad. No solo en dinero, sino incentivos y motivadores de crecimiento, capacitación, creatividad y corresponsabilidad.

El principio y paradigma del liderazgo y la dirección ubicada en el vértice superior de la pirámide organizacional está cambiando. El dirigente y líder de finales de siglo y sobre todo del siglo XXI, se ajustará a un nuevo paradigma o modelo. Sabemos que el título formal se otorga desde arriba, pero el auténtico liderazgo se gana desde abajo. El nuevo líder se justifica en la medida en que sea un apoyo para otros. Esta situación se presente en un nuevo esquema en el que la pirámide organizacional se invierte y el vértice inferior (apoyo) simboliza la tarea irrenunciable de todo líder (Aguilar, 1998). (Figura 1).

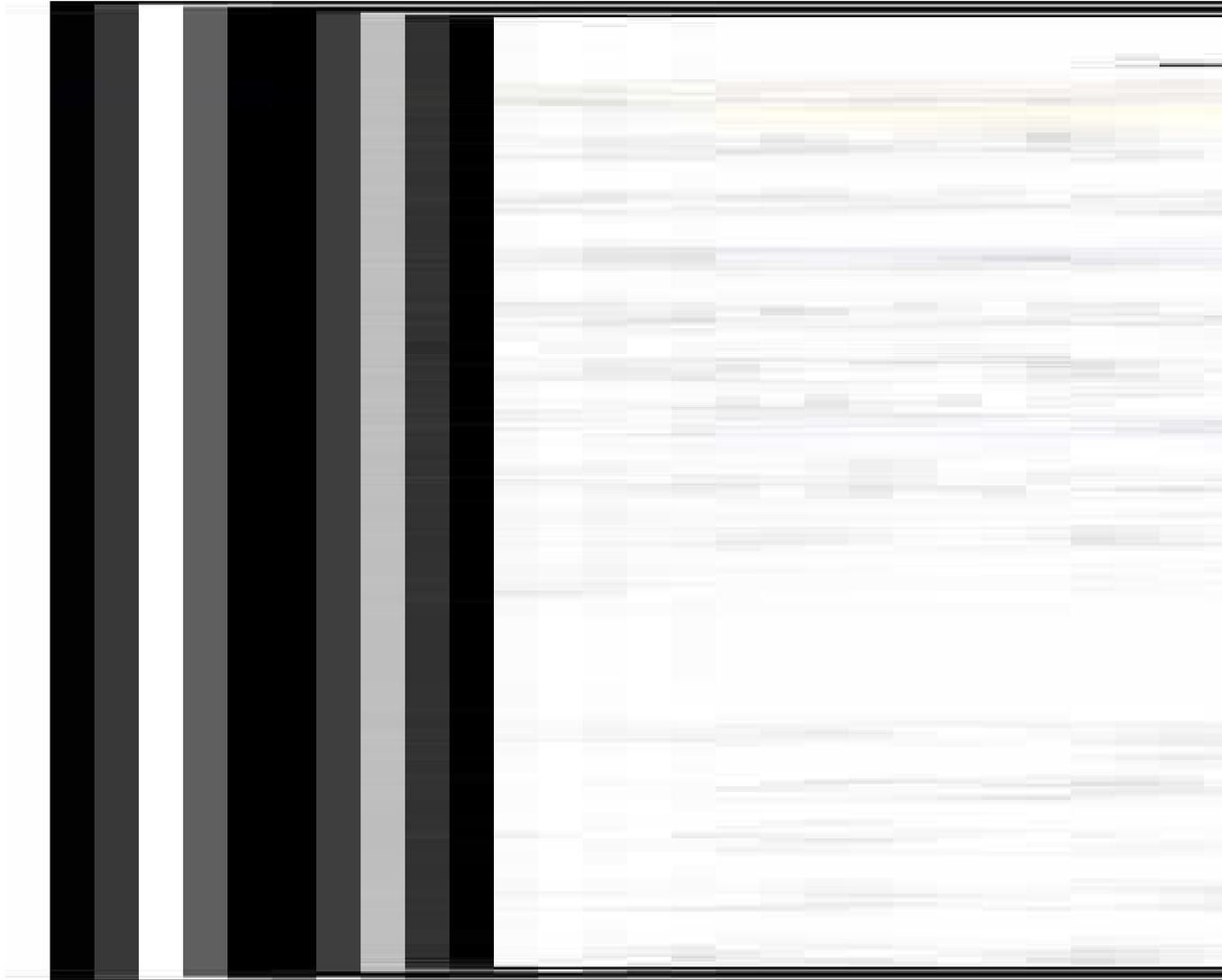


Figura 1. Pirámide organizacional, (Aguilar, 1998).

La pirámide invertida coloca al cliente como lo más importante y causa final de toda gestión administrativa, al personal de las empresas como los generadores de la productividad, calidad y excelencia en el servicio y a los directivos y jefes,

Es decir, a los líderes como el apoyo y dirección necesaria para que se puedan lograr los resultados requeridos por la empresa y esperados por la sociedad.

El líder del siglo XXI cuya tarea es hacer más productivo, es decir, más equitativo, significativo y trascendente el trabajo del obrero, empleado, ejecutivo, debe tener un claro y profundo conocimiento de lo que realmente es la productividad. Un concepto integral de productividad es el siguiente:” Productividad es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento, para lograr el mejor resultado (producto o servicio de calidad) optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa”. “El liderazgo es el factor determinante para crear un ambiente y espíritu productivo”. La calidad y la productividad se logran a través de instrumentos, sistemas procesos y una cultura de calidad, todo ello sustentando por los líderes (Aguilar, 1998). (Figura 2).

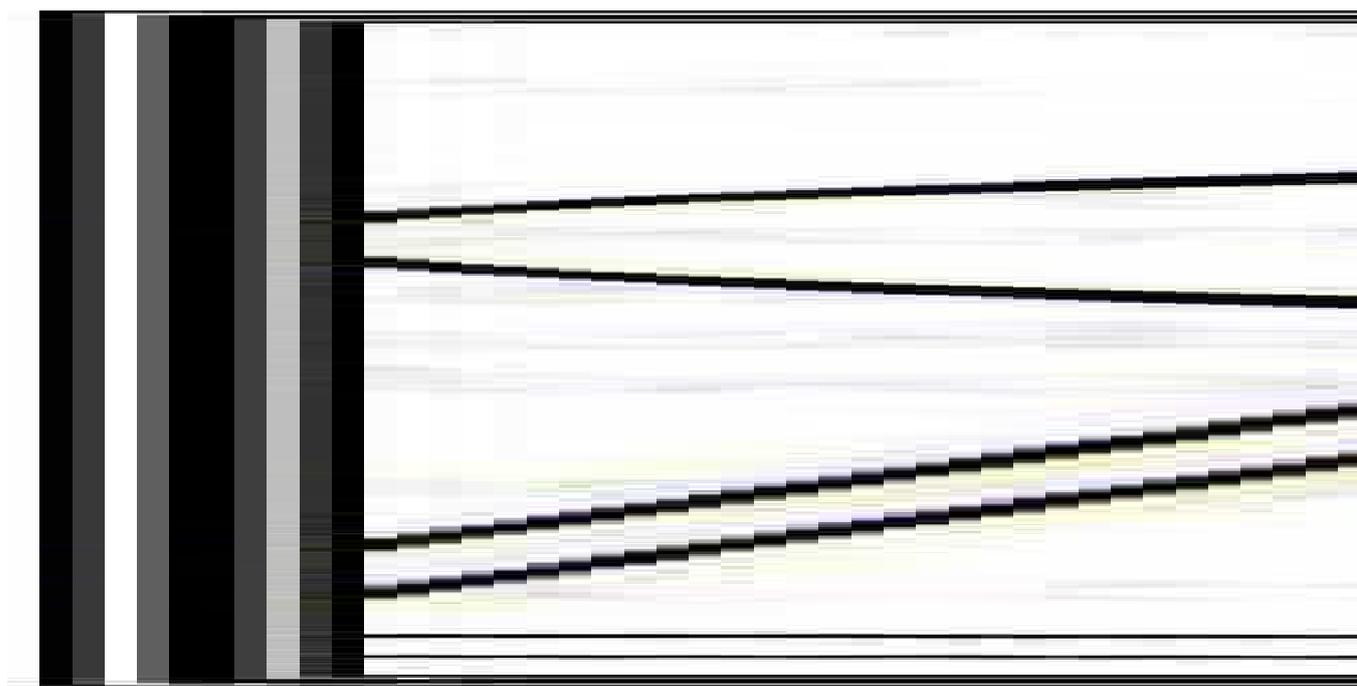


Figura 2. Liderazgo y calidad (Aguilar, 1998).

El primer promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando a partir de su propia situación una atmósfera que invita a la productividad. El binomio liderazgo-productividad es

irrenunciable. El líder debe comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que movilice su energía, generando una actitud y un espíritu productivo. Se crea un espíritu productivo del personal a través de los modelos educativos que generen y mantengan una cultura organizacional que forme cotidianamente actitudes de compromiso, creatividad, lealtad y satisfacción en el trabajo, con base en los valores de la organización. Lo cual debe traducirse en logros y resultados que beneficien a todos los que intervienen en el proceso productivo (Spreitzer y col , 2000). (Figura 3).



Figura 3. Espíritu productivo (Spreitzer y col, 2000).

III.2 Asertividad

III.2.1 Concepto de asertividad

La palabra proviene del latín *asserere*, *assertum* que significa afirmar. Así pues, asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente (Rodríguez y Serralde, 1991).

La asertividad significa una comunicación lograda y esto no quiere decir solamente saber encontrar las palabras adecuadas en una situación determinada. El tono de la voz, el volumen, la expresión facial, los gestos y el lenguaje corporal forman parte del mensaje que está enviando a otras personas (Bishop, 2000).

La asertividad se define como la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. La asertividad está en el tercer vértice de un triángulo en el que los otros dos son la pasividad y la agresividad (García, 2007).

La asertividad se define como la expresión congruente de nuestros pensamientos, deseos, derechos, sentimientos, necesidades y decisiones, aprendiendo a actuar responsablemente de acuerdo a nuestra vivencia personal y única, respetando la vivencia de los demás (Casares y Siliceo, 2003).

III.2.2 La asertividad como habilidad social

Hay quien considera que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Sin embargo se considera que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido. Por lo que el término habilidad puede entenderse como destreza, diplomacia, capacidad, competencia, aptitud. El uso del término habilidades significa que la

conducta interpersonal consiste en un conjunto de capacidades de actuaciones aprendidas.

Las habilidades sociales reciben hoy una importancia capital, debido a las exigencias sociales y la complejidad en que se desenvuelven los seres humanos.

Hablar de habilidades sociales significa la forma en que nos comportamos y lo que decimos cuando estamos con los demás (Longo, 1999).

Las habilidades sociales son parte de la formación del individuo desde su infancia hasta su muerte. Se forman desde el hogar e influye la escuela. Son herramientas que nos sirven en la vida cotidiana para relacionarnos con los demás.

Existen diferentes tipos de habilidades sociales que se pueden entrenar, las cuales son: la asertividad, la empatía, la comunicación no verbal, la planificación, el establecer metas y objetivos, la resolución de problemas, etc. Las habilidades sociales son estrategias aprendidas de forma natural (Valdez, 1998).

III.2.3 Modelo de la asertividad

De las teorías conductuales ha nacido este modelo, desarrollado principalmente por Wolpe Lazarus, con el objeto de enseñar a las personas conductas sencillas y concretas para tener comunicación firme y efectiva en el logro de los objetivos cotidianos.

Este modelo cobra valor por la relación que guarda con el modelo de comunicación y la integración práctica que hace del manejo de los sentimientos, especialmente de la agresión. Es un modelo de mucha utilidad en la planeación de vida, ya que promueve y desarrolla conceptos y habilidades muy importantes

en la consecución de las metas, deseos y necesidades personales tanto para la vida personal como de trabajo. Su utilidad en el desarrollo de líderes es cada vez más aprovechada en los programas de capacitación y entrenamiento.

Entre los aspectos fundamentales de la teoría de la asertividad se incluyen:

- La filosofía subyacente a la asertividad.
- Los tres estilos posibles de respuesta en una situación asertiva.
- Algunos medios para reconocer externamente cada uno de estos estilos de respuesta.

III.2.3.1 La filosofía subyacente a la asertividad

Se refiere a la expresión congruente de nuestros pensamientos, deseos, nuestros derechos, sentimientos, necesidades y decisiones, aprendiendo a actuar responsablemente de acuerdo a nuestra vivencia personal y única, respetando la vivencia de los demás.

III.2.3.2 Los tres estilos de respuesta

Los seres humanos en su interacción diaria se relacionan con estos derechos fundamentales a lo largo de un continuo estilo de respuestas: la no asertividad, la asertividad y la hostilidad.

III.2.3.2.1 No asertividad

Es aquel estilo que interactúa en menoscabo de su propio yo, de sus propios deseos, derechos intereses, etc. Esto se debe a la capacidad o dificultad para expresar los propios sentimientos, ideas, deseos, frustraciones, éxitos, necesidades, etc. Y permite que los demás violen los derechos propios. Muchas veces el no asertivo cree o espera que los demás van a adivinar sus motivaciones y necesidades. Suelen ser víctimas y explotados o pisoteados en sus derechos por personas agresivas generalmente. Y lo más importante es que

las necesidades propias no son satisfechas, con la consecuente frustración y con abierto o silencioso resentimiento. Estas experiencias van minando la propia estima y auto confianza.

Generalmente, las personas no asertivas actúan así por hábito que denota en sus raíces un miedo al conflicto y a la agresión y hostilidad. Son personas que buscan ser amistosas y pacíficas pero sobre bases de autoderrota y dándose por vencidos en bien de la calma. Una persona no asertiva es considerada como buena pero básicamente débil. El estilo no asertivo promueve relaciones de desigualdad que siempre hay un ganador y un perdedor.

III.2.3.2.2 Asertividad

Implica el ser yo mismo y proclamar mis derechos, necesidades, dediciones, gustos e intereses, tomando en cuenta y siendo sensible a los de los demás. Es una comunicación honesta balanceada que promueve y dignifica a los dialogantes. Las personas asertivas respetan sus derechos y los ajenos.

Ser asertivo significa responsabilizarse de su propia conducta y sus consecuencias. Ser artífices del propio destino. Tomar y respetar las decisiones propias.

Tiene una rica sensibilidad y conciencia de sus propias necesidades y de las ajenas. No siempre tiene que salirse con la suya de inmediato, sino que es capaz de integrar, sublimar o hacer transacciones que la lleven a lograr objetivos de mayor trascendencia e inmediatez.

III.2.3.2.3 Hostilidad

El estilo hostil caracteriza la comunicación desigual o desbalanceada en detrimento de los derechos de los demás. Se invaden los límites y la frontera de los otros. Se caracteriza por la insensibilidad a las necesidades de los demás;

por actos hostiles contra los otros. Aquí encontramos posturas de dominio, manipulación y humillación de los otros.

El estilo hostil se centra únicamente en mis propias necesidades y deseos hasta llegar a ser una postura de capricho. Este tipo de conducta obtiene resultados inmediatos con mucha frecuencia, dependiendo del poder propio y de la debilidad del interlocutor, pero me aleja de los demás, me aleja del respeto al otro y por lo tanto me mantiene en una relación desigual, de poder y sumisión o de continua fricción y hostilidad. Estas personas son incapaces de gozar sus relaciones interpersonales y reciben respuestas de miedo, deshonestidad y hostilidad. La hostilidad produce estar a la defensiva y/o alejamiento. Muchas veces el hostil pasa, debido a sus sentimientos de culpa, a un estilo no asertivo y así a la larga se convierte en victimario y víctima de sus propios sentimientos y deseos incontrolados por un yo inmaduro.

III.2.4 Medios para reconocer externamente los distintos estilos de respuesta de las personas

Emoción y lenguaje. El estilo no asertivo se caracteriza por sentimientos y sensaciones autorregresivas como miedo, ansiedad, culpa, depresión, fatiga, minusvalía, auto agresión inseguridad, ambivalencia, etc. Deja pasar los momentos que requieren una respuesta verbal; su lenguaje es confuso, indirecto e impersonal, cargado de vaguedades y justificaciones o atenuantes. Utiliza diminutivos para restar fuerza a su comunicación. A veces llega a ser infantil, a veces sobre sale la timidez, el sonrojo y el retraimiento. Maneja los silencios para ver si los otros adivinan sus intenciones. Los mensajes no verbales a través de la postura corporal, el tono de voz y los gestos muestran pasividad, miedo y temblor.

El cuerpo tiende a encorvarse, la mirada suele ser baja con llanto o mirada de tristeza. La voz suave, débil, quebradiza. Las palabras o frases típicas del no asertivo son: quizá, supongo, me pregunto si usted podría, no puedo, usted

sabe....., este, este, realmente no importa, sólo si usted puede, estoy un poquito molesto..., etc.

El estilo hostil, incluye acciones de culpar al otro, etiquetar y burlarse. Este estilo va acompañado de actitudes de superioridad, presunción, poder o reto. La tensión se vuelca hacia fuera aunque el agresor experimente miedo, culpa o dolor; este sentimiento se suple con enojo, ira y odio, o se incrementa hasta una explosión hostil de miedo o culpa, etc. La emoción es de deseos de destruir, de venganza, de indignación exagerada, de impulsos sin control. El tono de voz suele ser muy alto, frío, altanero o de desprecio. Las personas hostiles suelen mirar hiriendo, destruyendo o subestimando. La postura corporal rígida, hacia delante como en ataque. Señalan con el dedo, golpean la mesa, rompen el territorio vital del otro. Las palabras hostiles incluyen amenazas como: te voy a..., más vale que te des cuenta que..., ten cuidado conmigo, seguramente no te das cuenta de lo que dices, tu deberías..., te voy a enseñar de una vez por todas..., ni siquiera esto eres capaz de hacer..., etcétera.

El estilo asertivo, enfrenta las situaciones con un enfoque en el que cada quien puede interactuar de una manera independiente o interdependiente. Presentan una comunicación de igualdad. Expresan ideas y emociones. Su actitud expresada es honesta y responsable de la conducta propia y del otro. Son conscientes de sus objetivos inmediatos y a largo plazo.

Presentan un buen conocimiento de sí mismos, de sus necesidades, de sus sentimientos y emociones así como una buena sensibilidad para saber donde está su interlocutor.

Su comportamiento exterior demuestra seguridad en sí mismos y firmeza al mismo tiempo que comprensión y cuidado de los sentimientos ajenos.

Escuchan atentamente a las formas verbales y no verbales y suelen ser cálidos y relajados. Su tono de voz es modulado, claro y relajado. Mantienen un buen contacto. Su mirada expresa fuerza mas no agresión; firmeza mas no hostilidad.

Su postura corporal es recta, balanceada y en actitud de aceptación y apertura, expresada en su relajación atenta.

Las frases asertivas suelen estar constituidas de una manera personal: yo pienso, yo siento, yo quiero, a mi me gusta, deseo, necesito, o con frases cooperativas: vamos a, como podemos resolver esto, como nos afecta esto..., o con frases empáticas: ¿Qué piensa usted?, a usted le interesa... ¿Cómo ve usted el asunto?, me gustaría saber como se siente.

En ocasiones la persona asertiva se verá forzada a tomar una postura hostil en defensa de la propia integridad moral o física. Pero solamente en estos casos, cuando es atacado o humillado. La persona asertiva sabe ser bueno, amable, afable, etc., y también sabe ser hostil, agresivo, duro. Ordinariamente su preferencia es de colaboración y de tomar en cuenta sus derechos y los del otro. En ocasiones también se toma el derecho de no ser asertivo, de no sentirse compulsivamente obligado a defender sus derechos todo el tiempo. Pero siempre tiene, el poder de hacerlo (Casares y Siliceo, 2003).

III.2.5 Importancia de la comunicación y la autoestima en la asertividad

La asertividad es una habilidad que se puede llegar a desarrollar como cualquier otra, para ello debemos conocer los elementos básicos que participan en un proceso de comunicación, además mejorar la autoestima y luego saber actuar asertivamente dentro de cualquier contexto.

La comunicación como elemento básico de la asertividad es un proceso muy importante del ser humano, nos permite relacionarnos unos a otros; sus componentes fundamentales son el emisor, el receptor y el mensaje (Valdez, 1998).

El emisor es aquel que quiere comunicar algo y lo hace con un mensaje asertivo. El emisor, que podemos ser cualquiera de nosotros, debe estar tranquilo en el

momento de emitir un mensaje, debe ser determinante, sincero para que sus mensajes tengan credibilidad y perduren en el tiempo.

Un mensaje asertivo debe ser claro y debe decirse en tono tranquilo y sin que ello denote pasividad ni agresividad, para emitir un mensaje hay que modular el tono de la voz de acuerdo a las circunstancias.

El receptor, es aquel que recibe el mensaje, un buen receptor es aquel que sabe escuchar, y a la vez se convierte en un buen conversador, el receptor debe ser capaz de interpretar los mensajes, por ejemplo si recibe un mensaje agresivo debe mantener la calma para no contestar con agresividad, debe estar capacitado también para recibir un no como respuesta (Valdez, 1998).

Además de la comunicación el mejorar la autoestima nos ayuda para ser más asertivos, implica una serie de habilidades que debemos practicar para sentirnos bien. Cuando nuestra autoestima es alta debemos estar seguros que vamos a estar llanos para ser más asertivos (Ríos, 2006).

III.2.6 Prepárese para ser asertivo

De la misma manera que es imposible volverse asertivo simplemente con leer un libro sobre el tema, es también imposible parecer asertivo mostrando signos de estrés. No importa qué palabras escoja; por muy asertivas que sean, si se expresan con un timbre de voz equivocado, en un tono demasiado alto o bajo y con una expresión facial o una posición corporal inadecuada, el nivel de asertividad será ineficaz. Se le percibirá como una persona aprensiva, emocional, hostil o agresiva.

Mientras que la mayoría de nosotros desearía ser asertivo casi todo el tiempo, las ocasiones en las que esto resulta más difícil son aquellas en las que es realmente importante mostrar asertividad. Estas son las ocasiones en las que probablemente nos sentimos más tensos. Para lograr ser asertivo se necesita tener.

III.2.6.1 Control de la tensión

La tensión se puede controlar mediante ejercicios de respiración profunda, meditación trascendental etc. Su ventaja es que pueden ser practicados en cualquier momento, en cualquier lugar y sin previo aviso.

Son una forma discreta y efectiva de controlar el nerviosismo y reducir los sentimientos negativos tales como la rabia y el estrés.

III.2.6.2 Calma interior

Permítase unos minutos cada día para relajar el cuerpo usando cualquier método que le resulte cómodo. Escuche música relajante, haga meditación, tome un baño caliente o ¡haga las tres cosas a la vez! Cuando su cuerpo esté relajado imagine que está en un lugar hermoso y apacible, donde se pueda sentir en paz con el mundo.

Utilice su imaginación y concéntrese en las sensaciones que está experimentando. De esta manera está ejercitando su mente de una forma positiva, vaciando las distracciones negativas, aprendiendo a lograr una tranquilidad interior y aumentando su habilidad de funcionar asertivamente.

III.2.6.3 Pensamiento positivo

Las personas asertivas tienen una imagen positiva de sí mismas; usan un lenguaje positivo; buscan resultados positivos en su interacción con los otros; estas personas trabajan en colaboración para encontrar soluciones positivas a los problemas de forma que ambos lados salgan ganando; son positivas en su respeto por los puntos de vista y opiniones de otras personas aunque no lo compartan.

III.2.6.4 Imagen positiva de sí mismo

La imagen que presenta a los demás, ya sea por su apariencia física, por su ropa o por el estilo de su peinado, o incluso por el lenguaje corporal que utiliza, tiene mucho que ver con nuestra percepción de usted como una persona asertiva. Puede elegir las palabras más adecuadas y decirlas con el volumen y el énfasis correcto, pero si su lenguaje corporal no armoniza con su comunicación verbal, el mensaje perderá su eficacia. El receptor pondrá más atención en lo que ve que en lo que escucha. Es una verdad dura, pero es un hecho probado estadísticamente.

III.2.6.5 Afirmaciones positivas

Lamentablemente, es mucho más fácil pensar de modo negativo que positivo; un estudio realizado recientemente sugiere que como promedio un adulto emplea casi el 80% del tiempo que habla consigo mismo en pensamientos negativos. Para aprender a cambiar la actitud de negativa a positiva se requiere tiempo y una práctica constante, puesto que muchas de nuestras dudas internas viven de un condicionamiento temprano y probablemente nos hemos estado diciendo a nosotros mismos durante mucho tiempo los mismos mensajes negativos. Sin embargo, se puede entrenar de nuevo al cerebro para el pensamiento positivo.

III.2.6.6 Lenguaje positivo

Un vocabulario claro y conciso es un aspecto siempre importante de ser asertivo. Así como también la habilidad de formular las cosas no de manera negativa sino positiva; esto es importante y hará que la otra persona se encuentre más tranquila y más receptiva (Bishop, 2000).

III.2.7 Derechos básicos de las personas asertivas

Todas las personas sin excepción alguna debemos conocer y reconocer todos nuestros derechos y defenderlos; si no lo hacemos, otras personas definirán

nuestro papel por nosotros y dejaremos de ser nosotros mismos (Rodríguez y Serralde, 1991).

Los derechos son un conjunto de reglas con mucho sentido común que ayudan al propio desarrollo y a fomentar las relaciones interpersonales. El punto importante que hay que recordar es que por cada derecho que usted tiene, la otra persona tiene derechos exactamente correspondientes (Bishop, 2000).

Los derechos se aplican en todas y cada área de su vida: en la de los negocios, en la social y personal. Los derechos básicos de las personas asertivas son doce:

1. Cada persona tiene derecho a ser su propio juez.

Si ejercitáramos este derecho, tomamos la responsabilidad de nuestra propia existencia y despojamos de esa responsabilidad a los demás. Cuando dudamos de que somos los verdaderos jueces de nuestro propio comportamiento, nos volvemos impotentes para controlar nuestro destino sin el tatuaje de toda clase de normas acerca de cómo “debemos” comportarnos.

2. Tenemos derecho a no dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento.

Si somos nuestros propios jueces, no tenemos que explicar nuestro comportamiento a los demás para que éstos decidan si es acertado o erróneo, correcto o incorrecto.

Si somos nuestros propios jueces, los demás no tienen derecho a manipular nuestro comportamiento ni nuestros sentimientos exigiéndonos razones para luego demostrarnos que estamos equivocados, ni dándonosla ellos (Smith, 2006).

3. Tenemos derecho a definir nuestra propia responsabilidad en los problemas ajenos.

Aun cuando nuestras acciones puedan haber sido causa directa o indirecta de los problemas de otros, sin embargo ellos tienen la responsabilidad de resolver sus propios problemas, cualquiera que haya sido su causa. Si no aclaramos nuestro derecho a optar por ser responsables de nosotros mismos, los demás podrán manipularnos y nos obligarán a hacer lo que ellos quieran, presentándonos sus problemas como si fueran nuestros.

4. Tenemos derecho a cambiar de parecer.

Como seres humanos, ninguno de nosotros es constante y rígido. Cambiamos de parecer; decidimos adoptar maneras mejores de hacer las cosas o decidimos hacer otras. Nuestros intereses se modifican según las condiciones, y con el paso del tiempo llegamos a reconocer que nuestras opciones pueden favorecernos en una situación determinada y perjudicarnos en otra.

5. Tenemos derecho a cometer errores... y a ser responsables de ellos.

Nadie es perfecto. Errar forma parte de la condición humana. Nuestro derecho a cometer errores y a ser responsables de ellos describe simplemente una realidad del ser humano. Sin embargo, a veces somos manipulados por otras personas para sus propios fines si no tomamos conciencia de que errores son simplemente eso: errores.

1. Tenemos derecho a decir no lo sé.

Otro de nuestros derechos asertivos es la capacidad de formular juicios acerca de lo que deseamos, sin necesidad de saberlo todo al respecto. Tenemos derecho a decir, no lo sé, sin tener una respuesta para todas las preguntas que otros puedan formularnos.

2. Tenemos derecho a actuar sin la aprobación de los demás.

Sea cual sea nuestra conducta, siempre habrá alguien a quién no le guste, o que se sienta herido o molesto con motivo de ella.

Si suponemos que para relacionarnos adecuadamente con una persona, necesitamos contar de antemano con su buena voluntad y amor fraterno, nos abrimos de par en par a toda suerte de presiones manipuladoras.

1. Tenemos derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica.

No siempre el raciocinio lógico puede predecir lo que ocurrirá en cualquier situación dada. En particular, la lógica resulta muy poco útil cuando están en juego nuestros deseos, motivaciones y sentimientos, y los de los demás. La lógica y el razonamiento tienden a basarse en afirmaciones y negaciones rotundas en blanco y negro; todo o nada...

Pero la realidad es que nuestros deseos, motivaciones y emociones caminan por otras vías y se sustraen al imperio del todo o nada.

1. Tenemos derecho a decir, no lo entiendo.

Nadie es tan penetrante y rápido de inteligencia como para poder comprender del todo la mayor parte de las situaciones que lo rodean o de los problemas que se le plantean o de las explicaciones que se le proponen (Smith, 2006).

1. Tenemos derecho a decir, no me importa, no me interesa.

Tenemos derecho a decir que algo no nos importa y que no nos interesa ser perfectos, puesto que las metas y objetivos de un hombre determinado pueden ser diferentes de los de otro.

1. Tenemos derecho a rehusar peticiones sin sentirnos culpables y egoístas. Los humanos somos seres con recursos limitados; necesitamos administrarlos para asegurar lo que es más importante de acuerdo a nuestra escala de valores. Rehusar la solicitud de alguien no es rechazarlo como persona (Rodríguez y Serralde, 1991).

1. Tenemos derecho a ser felices.

Tenemos derecho a satisfacer nuestras necesidades, a lograr nuestros objetivos y a procurarnos un bienestar sin lesionar derechos ajenos.

III.2.8 Los enemigos de la asertividad

La cualidad de ser asertivo no cae dentro de las categorías de negro y blanco. Posee tantos matices como posibilidades hay de combinar los colores en la paleta de un artista. Las personas no asertivas tienen típicamente ciertas dificultades para comunicarse con los demás en situaciones sociales, son tímidas.

Las personas con escollos o problemas de asertividad se clasifican en cinco tipos básicos.

1. El indeciso.

Permite que lo desplacen; no sabe cuándo ni cómo defenderse y permanece pasivo ante cualquier situación; si alguien le pega contestará, disculpe.

No importa cuán grande pueda ser el problema de indecisión, siempre hay un punto en el cual basarse para empezar un cambio efectivo de la personalidad.

1. El individuo con escollos en la comunicación.

De aquí se presentan cuatro tipos de enemigos de la comunicación:

- Comunicación cerrada.

Es el diálogo de sordos.

- Comunicación indirecta.

Se caracteriza por locuacidad, superficialidad de sentimientos, falta de deseos y propósitos claros, reticencias y conflictos nebulosos en cuanto a relaciones íntimas.

- Comunicación inapropiada.

La persona que tiene una comunicación inapropiada expresa lo que piensa que es correcto, pero lo hace en un momento inoportuno.

- Comunicación insincera.

Esta comunicación se caracteriza porque el individuo parece abierto, franco, generalmente apropiado y con frecuencia extrovertido, pero esta asertividad aparente esconde una ausencia de sinceridad.

1. La persona con bloqueos específicos.

Este tipo de personas sabe lo que debería hacer y posee la habilidad suficiente para realizarlo, pero el miedo que tiene al rechazo, enojo, escrutinio, evaluación la crítica, intimidación o a hacer el ridículo, la inhiben para llevar a cabo acciones tales como la expresión de la ternura o los intentos de ser creativa en un asunto determinado.

1. El individuo con insuficiencias de conducta.

Existen personas a quienes se les dificultan algunas conductas específicas, como mantener contacto con los ojos, comenzar a sostener una plática con personas del otro sexo, o manejar una confrontación.

2. La persona que sufre una grieta asertiva.

Algunas personas pueden fallar en una o dos áreas de asertividad y tener éxito en otras.

Existen individuos capaces de expresar abiertamente sus sentimientos de ternura y que no pueden mostrar otro tipo de sentimientos, o viceversa. Así mismo un hombre puede ser muy pasivo en la oficina y ser un tirano en su casa (Rodríguez y Serralde, 1991).

III.2.9 Estrategias y tácticas para el desarrollo de la asertividad

La capacidad para hablar de nosotros mismos, de quienes somos, de cómo vivimos, y la capacidad para que los demás no teman hablarnos de sí mismos, de la misma manera, son técnicas sociales asertivas.

Si estamos desprovistos de estas técnicas sociales, nuestro bloqueo en materia de comunicación puede deberse a un historial de frustración en el trato general con los demás. Ese historial de frustración puede provocar una reacción de ansiedad en nuestro interior en cualquier nueva situación social. Nuestra ansiedad condicionada por los fracasos pasados inhibe nuestra espontaneidad y nos impide hablar de nosotros mismos y de escuchar realmente lo que nuestro interlocutor nos revela de sí mismo.

En el proceso de establecer un método de adiestramiento para enseñar a personas no asertivas a mostrarse verbalmente a la altura en cualquier relación social, se presenta el siguiente glosario de las técnicas asertivas sistemáticas.

- Aserción negativa.

Técnica que nos enseña a aceptar nuestros propios errores y faltas (sin tener que excusarnos por ellos) mediante el conocimiento decidido y comprensivo de las críticas hostiles o constructivas que se formulan a propósito de nuestras cualidades negativas.

Nos permite sentirnos a nuestras anchas aún conociendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas o ansiosas, ni vernos obligados a negar un error real, consiguiendo al mismo tiempo reducir la ira o la hostilidad de nuestros críticos.

- Autorrevelación.

Técnica que enseña a aceptar e iniciar la discusión de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, nuestro comportamiento

, nuestro estilo de vida y nuestra inteligencia, con objeto de fomentar y favorecer la comunicación social y reducir la manipulación. Nos permite revelar aspectos de nosotros mismos y de nuestra vida que anteriormente provocaban en nosotros sentimientos de ignorancia, ansiedad o culpabilidad.

- Banco de niebla.

Técnica que enseña a aceptar las críticas manipulativas reconociendo serenamente ante nuestros críticos la posibilidad de que haya parte de verdad en lo que dicen. Esta técnica nos permite recibir las críticas sin sentirnos violentos ni adoptar actitudes ansiosas o defensivas.

- Compromiso viable.

Es muy práctico siempre que no esté en juego el respeto que nos debemos a nosotros mismos. Cuando el objetivo final entraña algo que afecte a nuestra dignidad, no habrá compromiso de ninguna clase.

- Disco rayado.

Mediante la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez, enseña la persistencia sin tener sentimientos de ira de antemano. Nos permite sentirnos a nuestras anchas e ignorar las trampas verbales manipulativas, la lógica irreverente.

- Interrogación confrontativa.

Consiste en suscitar las críticas sinceras por parte de los demás con el fin de sacar provecho de ellas (si son útiles) o de agotarlas (si son manipulativas), inclinando al mismo tiempo a nuestros críticos a no hacer uso de trucos manipuladores y mostrarse asertivos. Nos permite provocar con serenidad las críticas contra nosotros en el seno de las relaciones familiares y laborales e inducir a la otra persona a expresar honradamente sus sentimientos para mejorar la comunicación.

- Libre información.

Nos enseña a identificar los simples indicios que nos da otra persona en el curso de la vida cotidiana y que permiten reconocer qué es lo interesante o importante para esa persona. Nos permite vencer nuestra timidez y entrar en conversación social con los demás, y, al mismo tiempo induce a estos a hablarnos con mayor libertad de sí mismos (Smith, 2006).

- Estabilizador.

Esta técnica consiste en tomar en cuenta el derecho propio y el del interlocutor y posteriormente elegir una conducta a seguir.

- Guión DEEC.

Sirve para expresar los propios sentimientos con respecto a algo, los pasos a seguir son:

- Describir la conducta no deseada.
- Expresar la emoción que nos provoca.
- Enunciar la conducta deseada: quiero que, te pido que.
- Comentar las consecuencias negativas de no cambiar el modo de conducirse.

Información gratuita.

Consiste en escuchar activamente la información que nos dan los demás sin habérsela pedido nosotros. Nos permite mostrarnos empáticos con los demás y hacerles sentir que los tomamos en cuenta.

- Transmisión bilateral.

Se trata de verificar si la otra persona entendió lo que dijimos. Nos permite comprobar si nuestra comunicación ha llegado en verdad al

receptor y evaluar nuestra propia efectividad como comunicadores.

- Recepción activa.

Consiste en verificar si uno entendió bien lo que le dijeron. Nos facilita reducir el exceso de subjetividad al interpretar una información.

- Aserción positiva.

Consiste en la aceptación asertiva de las alabanzas que nos den (elogios, felicitaciones), pero sin desviarnos del tema central.

- Técnicas para disminuir la ira.

Los principales medios para garantizar su disminución son:

- El ejercicio físico regular y tonificante.
- El recurso oportuno a la relajación muscular.
- El cuidado para no llegar a niveles de fatiga grave.
- La buena alimentación; buena en la calidad, en la cantidad, en el ritmo y en el modo de tomarla.
- El buen manejo de la sexualidad (actividad sexual satisfactoria).
- La satisfacción habitual en el propio trabajo.
- La clarificación de los propios valores y metas vitales.
- El desarrollo del sentido del humor.
- La adecuada administración del tiempo.

III.2.10 La asertividad dentro del contexto familiar y como elemento dinámico de la empresa

Existen dos áreas básicas en la vida de un individuo: la familia y el trabajo.

Para ser asertivo en cualquiera de las dos áreas hay que poseer una orientación activa y fijarse metas que consoliden la autoestima.

En la relación íntima de la familia y el amor, el propósito debe ser la franqueza y el compartir todo el propio ser emocional. Los sentimientos vienen primero.

En el trabajo el énfasis asertivo es exactamente a la inversa. La actuación viene primero; los sentimientos después. El propósito consiste en la productividad y el logro. En este contexto del trabajo se presentan las cinco artes básicas de la aserción en el trabajo.

- Orientación activa.

Refleja el hábito de meditar bien las metas de trabajo, los pasos que se han de dar para conseguir las y como utilizar al máximo el talento al llevarlas a cabo.

- Capacidad para hacer el trabajo.

Es importante dominar las artes necesarias para ese empleo en particular. Pero también es importante tener dominio propio, poseer buenos hábitos de trabajo, disciplina y concentración.

- Control de las ansiedades y temores.

Las relaciones emocionales inadecuadas interfieren en la realización del trabajo. Las tensiones generales pueden producir fatiga, irritabilidad y juicios erróneos.

- Buenas relaciones interpersonales.

Hay que ser capaz de relacionarse con los iguales, subordinados y superiores, saber presentar solicitudes y demandas, saber pedir favores sin rebajarse y sin molestar, decir no cuando es necesario y rechazar los desaires con dignidad.

- El arte de negociar.

Este requiere un conocimiento de la sociedad laboral y las artes específicas que le permitirán al sujeto trabajar dentro a través de o contra la misma con el fin de conseguir sus metas particulares, respetando a los otros.

III.2.11 Categorías de aserción en el trabajo

- El encasillado.

Sabe realizar su trabajo, todos lo aprecian y respetan, pero no llega a ninguna parte. No lo promueven, tiene pocos aumentos de sueldos; más trabaja sí, pero no más responsabilidad. Desea avanzar; de vez en cuando expresa sus deseos, pero lo hace de modo tan tentativo que el mensaje no llega a su destino, o es fácilmente ignorado. Y aparece siempre en el mismo lugar porque a la compañía le conviene, pero no a él.

- El que pasa inadvertido.

Realiza un trabajo excelente, pero nadie se da cuenta. Otros se atribuyen el mérito de sus actos. El problema radica en que tiene el potencial y la ambición necesarios para progresar, pero, como es inseguro, no sabe llamar la atención hacia sus propios logros.

Su jefe y sus compañeros de trabajo se aprovechan de su cerebro, pero él lo permite.

- El difícil.

Confunde la aserción con la agresión. Su trabajo es bueno, pero es desorganizado en la oficina y en la fábrica. Provoca disgustos y se muestra en desacuerdo con todo el mundo.

Aunque sus ideas sean excelentes, sus modales desagradables y hostiles molestan a los demás, tanto que ni siquiera escuchan lo que les dice.

- El indisciplinado.

Tal vez se demora, o llega tarde al trabajo, o se pasa el día soñando. Cuando al fin se lanza, su labor es correcta, pero los hábitos deficientes de trabajo le impiden promoción.

Los que reconocen su talento se preguntan por qué no ha triunfado. En cierto momento sus superiores se sintieron desilusionados, luego dejaron de esperar una gran actuación, y con frecuencia les irritó el hecho de que su falta de disciplina les creara algunos problemas. Teme que le despidan y de hecho se ve despedido con frecuencia.

- El quejoso.

Su problema es la pasividad. Se queja constantemente de las exigencias del trabajo, del ambiente de la oficina, del modo en que los demás hablan o actúan con respecto a él.

Pero nunca piensa en lo que puede hacer al respecto. Cree que ellos deberían hacer algo. Pero no discute la situación en serio, ni hace sugerencias a las personas adecuadas.

Se queja y gruñe en situaciones y lugares en donde sus murmullos no pueden llevar a un cambio.

- El explotado.

Dice que sí a toda petición. No sólo está sobrecargado de trabajo, sino que con frecuencia cede su tiempo libre y pocas veces recibe siquiera un gracias por sus esfuerzos.

La decisión del tipo de trabajo que quiere conseguir y mantener, y el modo en que quiere comportarse y actuar en el empleo, es algo que sólo depende de usted. La falta en tomar esa decisión lleva a consecuencias desafortunadas, tales como la frustración y el aburrimiento (Rodríguez y Serralde 1991).

III.3 Inteligencia emocional

III.3.1 Antecedentes Particulares

Así que la inteligencia emocional (IE) o coeficiente emocional (CE) como a veces es mal nombrado, apenas apareció en nuestro lenguaje durante los últimos años, pero las palabras coloquiales para designar aspectos de ella existían desde hace mucho tiempo, como cuando decimos que alguien es un “témpano de hielo”, ya que nos referimos a que se autorregulación es excesiva, que carece de cordialidad y, por lo tanto, de empatía. Desde que la idea de inteligencia emocional empezó a cobrar importancia a principios de la década de los noventa, sus críticos la han tachado de moda pasajera. Sin embargo, las personas que han defendido el concepto, sostienen que, en el ámbito laboral, ya no basta con solo poseer inteligencia mental, si es que alguna vez basto, pues muchos de los problemas que enfrentan son de naturaleza esencialmente emocional ya que la capacidad de tratar tales problemas humanos con efectividad depende mucho de poder dominar tu estado emocional de manera que permanezcas ecuánime, y de estar en contacto con tus sentimientos interiores de modo que entiendas tus impulsos y preferencias. La inteligencia emocional no puede considerarse como una “bala mágica” con la que todo el mundo puede volverse emocionalmente listo de la noche a la mañana, ya que requiere de un trabajo constante para desarrollar las maneras que las provocan (Wood, 2007; Goleman, 2007).

III.3.2 Concepto de inteligencia emocional

Inteligencia emocional no significa ser simpático, ni que se puede dar rienda suelta a los sentimientos, ni es verdad el que las mujeres sean más inteligentes que los hombres, a pesar de que tengan mayor conciencia de sus emociones, demuestren más empatía y sean más aptas para las relaciones interpersonales. Tampoco es cierto que exista una predisposición genética ya que la inteligencia emocional es aprendida y madura a medida que son explotadas las cualidades que la fomentan. Las últimas investigaciones han aportado pruebas

convincientes de la inseparabilidad esencial de la emoción y el razonamiento: sin sentimientos, las decisiones que tomamos pueden no ser las que más nos convienen, aunque hayan sido tomadas con aparente lógica. Stephen Rosen explica respecto a los científicos y los técnicos: “Cuanto más inteligentes son, mayor es también su incompetencia emocional y social. Es como si el músculo intelectual se hubiera fortalecido a expensas de los músculos de las competencias personal y social” A este fenómeno lo denomina “Incapacidad Aprendida”, por lo que queda claro que necesitamos aptitudes para desarrollar nuestra inteligencia emocional y estas tienen que ver con dos aspectos muy importantes: la mente y el corazón (cognición/emoción) (Cabral, 2000; Reséndiz, 2006; wikipedia ,2008).

En un sentimiento tenemos dos mentes una que piensa y otra que siente, estas dos formas esencialmente diferentes de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Ya que la mente racional, es la forma de comprensión de lo que somos típicamente conscientes pero junto a este existe otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderosos, aunque a veces ilógico, la mente emocional por lo que cada emoción ofrece una disposición definida a actuar, cada una nos señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana por lo que el nuevo modelo de lo que significa ser “inteligente” coloca las emociones en el centro de las aptitudes para vivir, ya que estas influyen en las relaciones más preciadas para las personas las familiares, en las relaciones del ámbito laboral y en el ámbito personal ya que un puñado de emociones negativas repercuten en la salud física.

La raíz de la palabra emoción es *motere*, el verbo latino “mover” además el prefijo “e”, que implica “alejarse, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar. Con nuevos métodos para explorar el cuerpo y el cerebro, los investigadores están descubriendo más detalles fisiológicos acerca de cómo cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta, por ejemplo con la ira, la sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear a un enemigo; el ritmo cardíaco se eleva y un

aumento de hormonas como la adrenalina genera un ritmo de energía lo suficientemente fuerte para originar una acción vigorosa (Goleman, 2007).

Estas tendencias biológicas a actuar están moldeadas además por nuestra experiencia de la vida y nuestra cultura. El sistema emocional tiene su base dentro del cerebro en lo que los neurólogos conocen como sistema límbico (parte irracional de nuestro actuar) compuesto a su vez por la amígdala, que se podría definir como el asiento de toda pasión, y el hipocampo. Allí surgen las emociones de placer disgusto, ira, miedo, y se guardan los recuerdos emocionales asociados con ellos. Este a su vez está rodeado por el neocórtex (razonador ideal para controlar nuestras emociones en bruto), el asiento del pensamiento, responsable del razonamiento, la reflexión, la capacidad de prever y de imaginar. Por lo que los impulsos emocionales se localizan en una parte distinta del cerebro a la de los reflejos racionales, los primeros se forman antes, y son mucho más antiguos que los últimos. Por lo tanto nuestros antepasados no pensaban antes de actuar, sino que actuaban por impulso (Guerrero, 2001; Wood, 2007; Goleman, 2007).

Así una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño sobresaliente. Cuando usamos estas habilidades utilizamos dos facultades: la empatía y la habilidad social. La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en cinco elementos las tres primeras caen en el orden de aptitud personal (Auto-conciencia, Auto-regulación y Motivación) y las dos últimas (Empatía y Habilidades Sociales) determinan la aptitud social (Gelb, 1999; Cabral, 2000; Goleman, 2007).

Las capacidades de la Inteligencia emocional tienen como características la independencia, ya que cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo; la interdependencia de los individuos ya que cada individuo depende en cierta medida de los demás; la jerarquización debido a que las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente; la necesidad pero no suficiencia de poseer las capacidades ya que no garantiza

que se acaben desarrollando y las genéricas que se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

Por lo anterior la inteligencia emocional es un conjunto de talentos o capacidades organizadas en cuatro dominios:

1. Capacidad de percepción: que se refiere a la capacidad para percibir las emociones de forma precisa.
2. Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.
3. Capacidad para comprender las propias emociones y las de los demás (empatía).
4. Capacidad para controlar las propias emociones.

Por lo anterior las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto a las cognitivas (Cabral, 2000; Reséndiz, 2006; wikipedia ,2008)

Por lo anterior es importante saber que nuestra conducta es regida por las emociones y no siempre de una manera coherente y prudente, por lo que, el reto al que todos nos enfrentamos es decidir si trabajaremos con nuestras emociones para que nos ayuden a hacer lo que queremos en la vida o lo combatiremos, ya que si vamos en contra de nuestras emociones ya sea de forma voluntaria o no la consecuencia segura es la autodestrucción, por lo debemos tomarlas en cuenta, y estas razones es por lo que es de suma importancia cultivar y nutrir la inteligencia emocional. Ya que como individuos todos posemos una combinación de fortalezas y debilidades en cuanto a inteligencia emocional se refiere, y la cuestión es solo el que tan bien equilibrada es esta combinación y el de cómo afecta nuestra vida (y la de los demás), para bien o para mal (Wood, 2007).

La tendencia mundial de la actual generación de niños a tener más conflictos emocionales que la anterior puede deberse dentro de otras cosas a que en las últimas generaciones el coeficiente intelectual ha aumentado por lo menos 24 puntos y esto ha traído consigo, niños más solitarios, rebeldes, deprimidos, impulsivos, agresivos, más airados e indisciplinados, nerviosos y propensos a preocuparse y el doctor Tomas Achenbach, psicólogo de la universidad de Vermont, comenta que esta situación existe y parece ser mundial ya que las señales mas reveladoras de esto son el aumento en el consumo de drogas, crimen, violencia, trastornos alimenticios, y depresiones entre otros (Cabral, 2000; Goleman, 2007).

Y lo más preocupante, es que estas generaciones tendrán que ingresar tarde o temprano al mercado laboral, lo que pronostica un deficiente desempeño, de no promover el cambio de actitudes hacia un mayor conocimiento y aceptación de las emociones así como la forma mas adecuada de manejarlas (Cabral, 2000).

Por lo que el aprender lecciones emocionales desde la infancia y la adolescencia son ventajas críticas de oportunidad para fijar hábitos emocionales que gobernarán la vida ya que hay peligros que acechan a aquellos que mientras maduran no logran dominar el reino emocional y en la actualidad ya existen clases innovadoras que tienen como objetivo dar a los niños una base para los elementos de la inteligencia emocional (Cabral, 2000; Goleman, 2007).

III.3.3 Componentes o aptitudes de la inteligencia emocional

En general se considera que la inteligencia emocional se basa en habilidades prácticas que se basan en cinco elementos o áreas de aptitud:

1. Auto-conciencia
2. Auto-regulación
3. Motivación
4. Empatía
5. Habilidades Sociales

Las tres primeras caen en el orden de aptitud personal y las dos últimas determinan la aptitud social. Estas aptitudes se encuentran interconectadas de maneras complejas, y nuestra capacidad de desempeñarnos con efectividad en cualquiera de ellas tiene que ver con nuestra capacidad para desempeñarnos en otra u otras de las mismas (Gelb, 1999; Cabral, 2000; Goleman, 2007).

III.3.3.1 Aptitud personal

III.3.3.1.1 Autoconciencia (conocer las propias emociones)

La conciencia de uno mismo que implica en pocas palabras el reconocer un sentimiento mientras ocurre (es conocerte a ti mismo y saber lo que te dicen tus emociones) es la clave de la inteligencia emocional ya que la capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo. El no ser capaces de advertir nuestros auténticos sentimientos nos deja a merced de los mismos ya que las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos son mejores guías de su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales (Goleman, 2007; Wood, 2007).

La memoria emocional es el lugar donde se encuentra toda nuestra experiencia y sabiduría, y esta formada por tres aptitudes:

1. Conciencia emocional

Richard Boyatzis define la conciencia de sí mismo como: “la capacidad de permanecer atentos, de reconocer los indicadores y sutiles señales internas que nos permiten saber lo que estamos sintiendo y de saber utilizarlas como guía que nos informe acerca del modo como estamos haciendo las cosas; así pues la conciencia emocional inicia estableciendo contacto con el flujo de sentimientos que continuamente acompaña y reconociendo que estas emociones tienen todas nuestras percepciones, pensamientos y acciones y un

modo que nos permite comprender el modo en que nuestros sentimientos afectan también a los demás, el conocer nuestras emociones y sus efectos es una guía para mejorar nuestro desempeño.

1. Auto evaluación precisa

Si deseamos aprender de la experiencia, el reconocimiento sincero de nuestros puntos fuertes y nuestras debilidades nos da la visión clara de los puntos que debemos fortalecer. El tener conocimiento de nuestros puntos débiles y fuertes nos hace capaces de poder desempeñarnos adecuadamente en cualquier situación por más difícil que parezca. Nos hace capaces de dirigir y ayudar a las personas y existen muchos puntos ciegos que no permiten el verdadero conocimiento de nosotros mismos, ya que tendríamos que admitir defectos que no nos gustan y se representarían en forma de una coraza a la que sería imposible hacer cualquier crítica por lo que las personas dotadas ya de esta competencia tiene las siguientes características.

- Son conscientes de sus puntos fuertes y sus debilidades.
- Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia.
- Son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista, a la formación continua y al desarrollo de sí mismo.
- Cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos.

Confianza en uno mismo.

Es la seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades. Es el coraje que se deriva de la certeza en nuestras capacidades, valores y objetivos y es una condición indispensable de toda

actuación sobresaliente, las personas con una adecuada confianza en sí mismos se muestran eficaces y se ven a sí mismos capaces de asumir desafíos y dominar nuevas tareas. “Presencia”, es la forma como se representa la confianza en sí mismos, es “carisma”, lo que brinda la posibilidad de tomar las mejores decisiones. Los psicólogos hablan de la “autoeficacia” como la capacidad de juzgar positivamente nuestro desempeño, y no a las habilidades “reales”, sino lo que se cree poder hacer con esas habilidades de las personas dotadas de la competencia de reconocer las propias emociones y efectos podemos resaltar las siguientes características (Cabral, 2000. Reséndiz, 2006):

- Saben que emociones están sintiendo y porque.
- Comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones.
- Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento.
- Tienen un conocimiento básico de sus valores y sus objetivos.

Para concluir con el punto de auto conciencia podemos resumir aspectos claves para el óptimo comportamiento de esta aptitud.

- Respétate:

Esto implica reconocer y respetar tus sentimientos cuidando de ti mismo al hacerlo, ya que debemos aceptar nuestros sentimientos más profundos en lugar de negarlos pues además de fortalecer nuestras experiencias de vida mejoran también las maneras en las que nos comportamos.

- Se positivo:

La tendencia a la negatividad incapacita las emociones y acaba por minar toda la personalidad, y no debemos olvidar que el ser plenamente auto consciente significa estar abierto a las posibilidades, y no podrás estar abierto a ellas por completo si la mente permanece cerrada la mayor parte del tiempo.

- Se fiel a ti mismo:

Se autentico, haz las cosas de acuerdo con quién y qué eres en realidad, para poder decir que ese eres tú, y no es fácil lograr esto debido a la falta de costumbre a cuestionarnos sobre ¿Quién soy yo? El ser fiel a ti mismo implica ser realista y conocer los puntos fuertes y débiles de tus sentimientos y actuar en consecuencia.

- Da un descanso a la lógica y a la racionalidad:

Es decir debes ser más receptivo a lo que te dicen tus emociones y hacer más caso a tus sentimientos viscerales y para lograr esto debes abandonar la tiranía del cerebro y entregarte a tus intuiciones, sensaciones y al juego de tu imaginación, ya que generalmente este lado permanece poco usado y desnutrido, ya que la mayoría de la gente ha aprendido a suprimir su intuición y esta condicionada a solo confiar en la parte lógica y racional de la mente.

- Escucha a los demás:

Ya que si cierras tus oídos a otras personas, lo que pasara es que se restringe la posibilidad de reflexionar sobre los propios sentimientos, pensamientos y conducta. Y además de escuchar se debe evitar hacer juicios o sacar conclusiones en forma prematura ya que afecta el autocontrol.

- Entiende tu impacto en los demás:

Este aspecto es crucial en la auto conciencia pues los sentimientos que surgen y los impulsos que generan pueden resultar explosivos si se manejan del modo

incorrecto y es la razón por la que debemos ser cautelosos con la manera de responder a nuestras propias emociones y también es importante ser sensible hacia a las emociones de las otras personas (Wood, 2007).

III.3.3.1.2 Autorregulación

Las personas que saben serenarse y liberarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida. La autorregulación es ser capaz de manejar y controlar el propio estado emocional. Nuestro cuerpo segrega hormonas en los diferentes estados emocionales en los que nos encontremos, el autodomínio personal no significa negar o reprimir los sentimientos ni debe ser excesivo al punto de sofocar la espontaneidad, sino saber elegir la forma de demostrarlos (Cabral, 2000; Guerrero, 2001; Wood, 2007).

Manejar las emociones es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. La capacidad de serenarse, de librarse de la irritabilidad, la ansiedad, y las consecuencias del fracaso es una destreza emocional básica ya que las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción (Goleman, 2007).

Dentro de la autorregulación hay cuatro componentes importantes (Cabral, 2000; Reséndiz, 2006):

- Autocontrol

El autodomínio se presenta por la ausencia de despliegues emocionales en los momentos de mayor tensión, se manifiesta por la ausencia de explosiones emocionales o por ser capaz de relacionarse con una persona enfadada sin enojarnos. Tener conciencia de cómo nos sentimos y cuales pueden ser nuestras reacciones nos permite saber manejar nuestros estados de ánimo, ya que personas que se hallan sometidas a situaciones estresantes ponen en evidencia que la actividad del cerebro emocional socava algunas de las funciones de los lóbulos prefrontales que constituyen el asiento de la memoria

operativa, (capacidad para prestar atención y recordad la información sobresaliente, una instancia esencial para la comprensión, el entendimiento, la planificación, la toma de decisiones, el razonamiento y el aprendizaje), ya cuando la mente permanece en calma, el rendimiento de la memoria operativa es óptimo, pero cuando tiene lugar una urgencia el funcionamiento del cerebro cambia a una modalidad autodefensiva centrada en la supervivencia, consumiendo recursos de la memoria operativa y transfiriéndolos a otras localizaciones cerebrales que le permita mantener los sentidos en estado de hipervigilancia. Las personas dotadas de esta competencia gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas; permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aún en los momentos más críticos y piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones.

- **Confiabilidad**

Mantener la integridad y actuar en forma ética inspira confianza y nos habla de una persona auténtica, una persona que no teme expresar sus sentimientos o defender su postura y sus creencias ante cualquier situación, es decir, la fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.

- **Escrupulosidad**

El mejor desempeño se mide por la responsabilidad de entregar resultados a tiempo y cumplir sus objetivos. Pero un exceso de esta puede llevar a ser implacable con las personas que no alcanzan el mismo nivel.

- **Adaptabilidad**

Es la flexibilidad para afrontar los cambios, las personas adaptables e innovadoras son las que resisten cualquier cambio en las organizaciones. De lo contrario surge el miedo y el nerviosismo a aceptar retos y llevarlos a cabo (Cabral, 2000; Reséndiz, 2006).

La autorregulación desarrollada nos lleva a obtener una mayor tolerancia ante las frustraciones y control del enojo principalmente, teniendo una mayor

capacidad para expresar adecuadamente el enojo, sin pelear, obteniéndose un comportamiento menos autodestructivo o agresivo, disminuyendo la soledad y ansiedad social (Goleman, 2007).

Concluyendo la autorregulación tiene cinco aspectos claves para el óptimo comportamiento de esta aptitud,

1. Pospón tus juicios:

Refrena tus impulsos ya que entre más crítico seas, encontraras más cosas que te enojen y si en verdad suspendes los juicios se facilitará la vida.

2. Deja el problema; aléjate de él:

Ya que al alejarse del problema las emociones se calman, y la mente se encuentra más centrada para regresar después si se requiere. Nos debemos de alejar de la fuente de irritación y antes de regresar a ella debemos estar armados con nuevas perspectivas.

3. Exprésate, pero de manera asertiva, no agresiva:

Ser asertivo implica mostrar respeto por las necesidades y sentimientos propios y ajenos, te comportas de manera asertiva cuando expresas tus sentimientos, pensamientos y creencias en una forma directa y honesta sin lastimar la integridad de otra persona y en contraste la conducta agresiva es cuando se expresan los pensamientos, sentimientos, y creencias en una manera que humilla, degrada, minimizan a otras personas.

4. Se flexible; fluye; no fuerces las cosas:

En ocasiones el hecho de apegarte a opiniones fijas o aferrarte a la conducta típica de no respetar lo que hacen otras personas es susceptible de provocar aflicción emocional no sólo en ti sino en otras personas, y muchas veces hay situaciones en las que es imposible alcanzar las metas y por el propio bienestar emocional conviene reconocer y aceptar el hecho, ya que por lo general no tiene

sentido forzar la situación pues entre más lo intentes te frustraras por lo que una respuesta emocionalmente inteligente ante tal situación es el reexaminar los objetivos y los medios por los que se pretenden alcanzar, recordando siempre que se debe mantener el sentido de la proporción en todo momento ya que en nuestra vida cotidiana existen muchos aspectos que se apegan poco a los resultados que ni siquiera vale la pena preocuparse si la decisión no resulta de la manera que se hubiera preferido.

5. Maneja tu comunicación no verbal:

A menudo el lenguaje verbal es el que envía señales sobre el verdadero estado de nuestras emociones pues aunque depende mucho del contexto, un observador podría interpretar ciertos aspectos de la conducta como una manifestación de aburrimiento, ansiedad o incapacidad para concentrarte y no necesariamente acierta. Por lo que es necesario cuidar no solo lo que se va a decir sino también los mensajes verbales que emitiremos acerca de nuestros sentimientos ya que si no tenemos esa cautela se corre el riesgo de utilizar el lenguaje inapropiado (Wood, 2007).

III.3.3.1.3 Motivación

La clave de quienes muestran entusiasmo con su trabajo, no es la tarea en sí, sino el estado de ánimo que se crea cuando se realiza ese trabajo, un estado llamado “flujo”, que nos impulsa a realizar nuestro mejor esfuerzo en cualquier tarea. Las emociones son las que nos hacen ir en busca de un objetivo. Por lo que el ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención. Y ser capaz de internarse en un estado de fluidez permite un desempeño destacado en muchos sentidos. Las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan. Ya que buscan más responsabilidad, pues tiene una mayor capacidad de concentrarse en la tarea que se tiene entre manos y de prestar atención (Cabral, 2000; Goleman, 2007).

El autodomio emocional, es postergar la gratificación y contener la impulsividad, sirve de base a toda clase de logros. Ya que las personas que saben controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros. Hay tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos que son:

- Afán de triunfo

Ya que el éxito exige aceptar riesgos y saber calcularlos, una persona emprendedora sabe lo que puede lograr y lo logra, conoce claramente sus objetivos y responsabilidades, y busca toda la información posible para encontrar la manera de desempeñarse mejor ya que se esfuerzan por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

- Compromiso

Una persona comprometida esta dispuesta a sacrificar de su tiempo para el cumplimiento de sus objetivos, a realizar grandes esfuerzos cuando sea necesario secundando los objetivos de un grupo u organización.

- Iniciativa y optimismo

La iniciativa es la prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión y se manifiesta en personas sumamente emprendedoras que actúan sin esperar que sea el exterior quien los empuje, se anticipan a la acción, a los problemas, y aprovechan lo que para otros es inexistente, el optimismo es la persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos (Cabral, 2000; Guerrero, 2001; Reséndiz, 2006; Goleman, 2007).

Dentro de los aspectos clave para la motivación se encuentran:

- Luchar por mejorar y alcanzar estándares altos:

Esto significa que no se conforman con alcanzar situaciones estables y cómodas en relación con lo que han logrado, siempre se debe estar ansioso por fijarse retos de escalar nuevas alturas. Esto no significa que apueste todo a causas

perdidas sino que se debe estar dispuesto a evaluar la evidencia para después confiar en su propio juicio y capacidad de triunfar.

- Comprometerte a alcanzar tus metas:

El compromiso es un componente fundamental de la motivación y quienes no lo tienen aunque tengan talento rara vez desarrollan todo su potencial. Las personas que se comprometen están dispuestas a dedicar tiempo y esfuerzo para alcanzar las metas que se han propuesto.

- Tomar la iniciativa y aprovechar las oportunidades:

Por lo general son personas más aptas que otras para reconocer oportunidades en un primer momento apreciando la importancia que representan.

- Ser optimista incluso en presencia de la adversidad:

Al desarrollar este aspecto de la motivación se tienen atributos personales que permiten seguir luchando por alcanzar metas aun cuando se enfrenten a dificultades y contrariedades ya que tienden a ver los fracasos como resultado de una serie de circunstancias que están fuera de su control y no como un signo de debilidad personal (Wood, 2007).

III.3.3.2 Aptitud social

Las competencias sociales determinan el modo en que nos relacionamos con los demás e incluyen la empatía y las habilidades sociales (Reséndiz, 2006).

III.3.3.2.1 Empatía

Es una capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la habilidad fundamental de las personas de reconocer emociones en los demás. Se tiene un costo social el no tener oído emocional. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace mejores en las profesiones tales como la enseñanza, las ventas y la administración ya que tienen una mayor capacidad

para comprender el punto de vista de otra persona; significa ponernos en el lugar del otro, percibir lo que otros sienten sin decirlo (Cabral, 2000; Guerrero, 2001; Goleman, 2007).

A continuación se mencionan los aspectos clave para desarrollar la empatía:

- Ser sensible hacia otras personas y comprenderlas:

Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan. Es importante ya que el estar al tanto de sus sentimientos y necesidades nos ayuda sensibilizarnos a los diferentes estados de ánimo de las personas, y así poder brindar una mejor ayuda.

- Convertir las necesidades e intereses de otros en tu punto de referencia:

Es estar dispuestos a esforzarse para ver las acciones, eventos y situaciones desde puntos de vista distintos de los suyos, y actuar en consecuencia, la incapacidad de ver las cosas desde el punto de vista de otra persona a menudo conduce a dificultades en las relaciones personales con la familia y amigos. Pero también pueden generarse problemas en grupos, equipos y organizaciones a los que pertenecen.

- Fomentar el desarrollo de otras personas:

Un buen consejo sirve a otros para desarrollarse, pero esto solo puede llevarse a cabo con el conocimiento de los propios sentimientos para así poder compartirlos. Ser sensible a los sentimientos subjetivos que otros experimentan y apreciar el impacto que estas emociones interiores pueden tener en su manera de desempeñarse es la cualidad fundamental para tener éxito como padres, maestros, entrenadores, orientadores y directores.

- Estar en sintonía con lo social y lo político:

Estar enterado significa ser capaz de detectar las estructuras sociales informales y las relaciones de poder ocultas que existen dentro de los grupos y las

organizaciones. Bajo una calma aparente, existen poderosas corrientes y contracorrientes que pueden ser extremadamente traicioneras. Una persona realmente informada sabe con exactitud dónde reside el poder, la influencia, y como ejercen (Cabral, 2000; Reséndiz, 2006; Wood, 2007).

III.3.3.2.2 Habilidades sociales

Se refiere a manejar las relaciones, significa saber actuar, de acuerdo, con las emociones de los demás, es un arte, manejar las emociones de los demás, ya que se debe relacionarse con los demás para inducir respuestas deseables en los demás. Estas son las habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal y las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales (Gelb, 1999; Guerrero, 2001; Reséndiz, 2006; Goleman, 2007).

Las habilidades sociales nos permiten iniciar y mantener relaciones personales, ser aceptado e integrado en los grupos, funcionar de manera efectiva como miembros de equipos, guiar a otras personas, lo que en algunos casos se refiere a organizaciones completas, y evitar que ocurran conflictos y al menos manejarlos con efectividad cuando ocurran (Wood, 2007).

Podemos contagiar a los demás con nuestras emociones ya que estas son poderosas e intervienen en la interacción de los individuos por medio de:

- Influencia

Hay tácticas de persuasión eficaces que despiertan emociones específicas en otras personas, las personas con esta capacidad saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causara en los otros y por lo tanto pueden guiarlos hacia el objetivo pretendido.

- Comunicación

Al igual que la empatía son la clave para todas las habilidades sociales, es emitir mensajes claros y convincentes, saber escuchar también es la clave para la comunicación, al igual que saber controlar nuestros estados de ánimo y mantener la serenidad y la paciencia ante las situaciones que se nos presenten ya que podemos encontrarnos en grupos multiculturales donde se debe trabajar más para lograr transmitir lo que realmente requiere y evitar confusiones por el peligro de entender las cosas de diferente manera.

- Manejo de conflictos

Es importante tener la capacidad de negociar y resolver conflictos ya que si no se tiene la capacidad de interpretar los sentimientos de los otros para poder actuar acertadamente detectando los conflictos antes que comienzan y poder así detenerlos a tiempo no se lograría que ambas partes queden satisfechas.

- Liderazgo

El líder capta las emociones que corren a su alrededor e interpreta el impacto que sus acciones tendrán en determinada situación. Inspirando y dirigiendo a grupos y personas, les hace saber a la gente que se le entiende por medio de la interacción de sus emociones con las del grupo y generalmente el líder exitoso es más hábil para proyectar que para recibir.

- Catalizador del cambio

Estas personas inician o dirigen los cambios pues reconocen la necesidad que existe de realizar cambios y desafían lo establecido para llevarlos a cabo inspirando a otros también a participar en ellos.

- Establecer vínculos

Ya que dentro de las organizaciones son un medio de compartir experiencias e información de todo tipo y también es de suma importancia mantener redes informales de trabajo ya que se construyen lazos afectivos que mantienen conectadas a las personas relacionadas con algún fin y aumentan su rendimiento si se trabaja en forma sinérgica.

- Colaboración y cooperación

Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta en común es importante ya que el crear un clima de colaboración y cooperación hace que intercambio de experiencias e información sea siempre provechoso para todas las partes involucradas.

- Habilidades de equipo

Se debe ser capaz de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas, el trabajo en equipo está probado ampliamente que aumenta el rendimiento y desempeño de sus colaboradores alcanzando metas inimaginables, y para el éxito de los mismos hace falta el uso de las aptitudes utilizadas en la inteligencia emocional (empatía, comunicación, cooperación, afán de mejorar prestando atención la crítica constructiva) (Cabral, 2000; Reséndiz, 2006).

Debemos recordar que todas las aptitudes de la inteligencia emocional no actúan por separado ya que si queremos responder de una manera apropiada a otras personas, necesitamos recurrir a los poderes de empatía para percibir como se siente e imaginar como se verían las cosas desde su perspectiva y si esto es difícil en situaciones con personas que conocemos bien, el practicar lo anterior se vuelve más problemático cuando las personas con las que trabajaremos son desconocidos (Wood, 2007).

El aumento de las habilidades para analizar y comprender las relaciones se muestra en mejoras como son:

- Resolución de conflictos y negociación en los desacuerdos.
- Solución de problemas planteados en las relaciones.
- La habilidad y actitud positiva en la comunicación.
- El incremento de la popularidad y sociabilidad.
- Cambia la preocupación y consideración hacia los demás.
- Se tiene una mejor actitud “pro-social” y armoniosa.
- Se desarrolla una mayor cooperación, ayuda y actitud de compartir.
- Se desarrolla una actitud más democrática en el trato con los demás (Goleman, 2007).

En resumen de todos los aspectos mencionados anteriormente se deben considerar los siguientes tres aspectos como clave para desarrollar el aspecto de las habilidades sociales, ya que engloban todos los puntos anteriores.

1. Desarrollar y mantener relaciones interpersonales:

Ya que no es un secreto las características sociales que tienen las personas con habilidades sociales desarrolladas pero no es tan sencillo llevarlas a cabo ya que cuando conoces a personas por primera vez y vas a iniciar relaciones con ellas hay reglas básicas a seguir que son mantener un buen contacto visual, sonreír, emplear un lenguaje corporal positivo, estar cerca pero no tanto como para invadir su espacio privado e incluso un toque de adulación pero estas reglas no pueden llevarse en forma mecánica y aquí es donde entra la aplicación de todos los componentes de la inteligencia emocional para obtener buenos resultados. El iniciar relaciones personales y establecer redes requiere de habilidades sociales y oportunidades pero el conservarlas se necesita de habilidad y compromiso (Wood, 2007).

2. Comunicarte con los demás:

Tiene una variedad de razones como son incrementar el conocimiento y la comprensión de otras personas o influir en sus actividades y/o conducta pero por desgracia la comunicación es una actividad subestimada e incluso tratada con absoluta indiferencia olvidando que la comunicación es una transmisión recíproca de información, sentimientos e ideas y no es algo opcional que solo deba usarse cuando necesitamos saber algo ya que hay estudios en donde se señala que las malas habilidades de comunicación son la principal causa de incompetencia en directores y que una renuencia a comunicarse también revela falta de empatía y de lo anterior se ve que es necesario tener una comunicación efectiva tomando el proceso como recíproco ya que no solo se es codificador y transmisor de mensajes para otras personas, sino, también se es el destinatario de mensajes de otras personas, y por lo tanto, se tiene que prestar atención si se quiere recibir y codificar correctamente las diversas comunicaciones que se envían.

3. Trabajar con otras personas:

Aunque el trabajar con eficiencia es una virtud muy buscada por los patrones en las empresas, el concepto tiene un significado más amplio fuera del mundo laboral ya que en clubes, sociedades y equipos es necesario que las personas sean capaces de funcionar juntas con efectividad el llamado “espíritu de equipo” y esto no significa que todos los integrantes deban caerse bien o tener características similares sino lo contrario pues los equipos requieren una mezcla de habilidades, capacidades, y personalidades individuales con el rasgo en común de todos de tener disposición para colaborar entre sí para lograr objetivos acordados y no es suficiente tener buena voluntad y disposición para cooperar si no que se requiere que sean personas aptas para trabajar con otras, entre las habilidades que deben tener es que sean capaces de cumplir con sus propias responsabilidades dentro de un marco organizacional acordado (Wood, 2007).

III.4 Trabajo en equipo

III.4.1 Antecedentes particulares

Pero la clave para entender la esencia de esta modalidad esta en considerar a las personas como el recurso mas importante con que cuenta la organización. Porque es en las personas en quienes habrá que confiar el uso de sofisticados equipos, espacios físicos, imagen empresarial, dinero y cuanto bien o recurso cuente la empresa para su funcionamiento. De su creatividad, capacidad de innovación, accionar cotidiano y sus relaciones interpersonales depende el éxito de la empresa.

Y es así como el trabajo en equipo se revela como la forma más eficiente de canalizar en ellas el accionar de los individuos. De esta forma, las empresas obtendrán mayores beneficios apoyándose en grupos de personas, que si solamente lo hacen algunos individuos destacados.

Los equipos aportan a las empresas beneficios importantes como creatividad, motivación, apoyo a las personas en procesos de cambio, flexibilidad laboral, eliminación de despilfarros, desarrollo de habilidades para detectar y resolver problemas, fluidas relaciones internas, mayor compromiso y menor rotación de personas y demás que luego se transformaran en mayores utilidades, mayor calidad, mayor competitividad, mayor productividad y mejor satisfacción al cliente.

Hay dos cualidades esenciales que caracterizan el trabajo en equipo:

- La primera

Se centra en la posibilidad de coordinar acciones, de alcanzar metas que serian imposibles en forma individual.

- La segunda

Es la capacidad diferencial que tienen los equipos para ver los mismos fenómenos desde diferentes perspectivas y descubrir nuevas posibilidades para actuar (Zapata, 2008).

III.4.2 El grupo y sus características

El gregarismo del hombre, por instinto y como una tendencia por aprender, propicia el fenómeno de socialización con diferentes manifestaciones.

- La masa

Conjunto desorganizado, conformado por un gran número de individuos, que forman una colectividad. Les une impulsos y emociones similares. “Viven unos con otros”, sin diferenciación alguna, en relación a funciones sociales, de no ser subordinado y directivo.

- Multitud

Personas pobremente organizadas, sin nada en común, excepto el percibir algo en el exterior. Es un “estar juntos” sin relación intelectual ni afectiva.

- Agrupación

Personas con necesidades e intereses comunes, anónimos; su objetivo es exterior.

- Grupo

Organización compuesta por un reducido número de personas, relacionadas estrechamente, con metas y necesidades comunes.

El ser humano forma grupos con el propósito de asegurar bienes, afectos, protección y la preservación de la especie. Beneficiándose así constantemente, de recursos científicos culturales y demás libertad.

Estas características se manifiestan en los diversos grupos: religiosos, deportivos, artísticos y de trabajo.

En los grupos de trabajo se propicia una interacción singular que depende de actitudes, comportamiento y relación interpersonal de sus integrantes.

Cualquier grupo posee una dinámica peculiar que manifiesta en su interacción cotidiana.

Las actitudes individuales se conforman por lo que se piensa y siente, comparándose con los miembros del grupo, hecho que permite más tarde identificar la actitud grupal.

También es una realidad que la conducta personal se orienta hacia la tarea, hacia los integrantes del grupo; se orienta a resolver necesidades individuales que se traducen en lucimiento, aislamiento e intención de solucionar problemas de diversas índole mediante concurso del grupo (Cincoca, 1998).

III.4.3 ¿Qué son los trabajos en equipo?

Frecuentemente hablamos de “trabajar en equipo”, de nuestro equipo deportivo favorito; en el ámbito político expresamos que “fulano” tiene un buen equipo.

Pero ¿Qué es un equipo? Antes de dar respuesta a la cuestión, es pertinente considerar la información siguiente:

“En la época que nace y se consolida la doctrina clásica de la administración científica, las instituciones se concebían como sistemas técnicos y cerrados ante condiciones ambivalentes estables. Bajo es concepción, en la etapa de organización se diseñaba la estructura y se establecían los niveles jerárquicos.

Y principalmente, los puestos entendidos como unidades administrativas sobre las que descansaba la distribución del trabajo. Todo esto se realiza dentro de un esquema individualista.

Actualmente la dinámica social, ha provocado cambios; mayor apertura e interacción con el entorno.

Y es que “la importancia del ser humano en las instituciones ha llegado a provocar cambios tanto en lo político, laboral y sobre todo, ha mostrado que cada persona es poseedora de capacidades y disposición para elegir caminos de autorrealización en el trabajo”.

Definimos al equipo de trabajo como un grupo de individuos reunidos por su propia libertad, que organizados, trabajan, física, mental y moralmente unidos, con el fin de lograr objetivos comunes a través de su realización personal.

La etimología de la palabra equipo proviene del escandinavo “skip” cuyo significado es un barco, y de francés “equipage” que designa tripulación o conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo de navegación. Así una idea básica respecto al equipo es que éste realiza una obra en común, vinculados por un objetivo y una organización determinada. No resulta extraño pedir un esfuerzo preciso a los integrantes de un equipo, ya que se va en el mismo barco).

Un grupo se reúne por propia libertad, por propia decisión; no se concibe un equipo formado por la fuerza. Lo contrario arrojaría resultados negativos; como ocurre por ejemplo con algunos deportistas profesionales, saben que su cédula es vendida a otro equipo y ellos no están de acuerdo, consecuentemente su desempeño es inferior e incluso en ocasiones nulo (Cincoca, 1998)

III.4.4 ¿Cómo trabajar en equipo?

Así mismo, laboralmente quien cree en su trabajo y en el trabajo en equipo, no tiene las mismas satisfacciones y realizaciones que las personas quienes suscriben la existencia de su equipo.

En el equipo: se trabaja “física, mental y moralmente unidos” de lo contrario su acción es anárquica e individualista. Si cada miembro hace lo que le pega la gana no podemos hablar de trabajo en equipo, ya que no existe integración, deseo de participar con unidad. “Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la conservación de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que dispone de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto y confianza.

“El equipo de trabajo, a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes encausados en una tarea y en un logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

“Para que el trabajo en equipo sea eficaz cada uno de sus miembros deben ser concientes de las motivaciones subyacentes de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo. Este debe trabajar conjuntamente en la solución de problemas estudiados y definidos mutuamente, más que con soluciones predeterminadas.

“si el equipo es sólo una suma de individuos que no interactúan entre sí, no se darán si no pequeños esfuerzos de integración, se presentara el parasitismo y ocasionalmente la explotación”.

Se requiere, como se afirma en términos deportivos, que cada integrante le tenga “amor a la camiseta”. Que se la ponga y se proponga sudarla. (Cincocha, 1998).

III.4.5 Otras características de un equipo

Característica del equipo de trabajo es que existen objetivos comunes y tareas aceptadas, esto es, sus miembros trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una meta, que favorece a todos sus integrantes.

Los equipos de fútbol por ejemplo, cuando dejan de ser simplemente grupo y forman equipo buscan el objetivo común que es el triunfo, meter goles.

El equipo de trabajo, como todos los grupos humanos constituyen una entidad con personalidad distinta a cada uno de los miembros que la integran, es una organización social única e irreplicable, dada la importancia de las características personales de sus miembros tales como conocimientos, habilidades, actitudes y en forma equilibrada, al esfuerzo grupal.

Es aquí donde se hace necesario el actuar prudentemente al valorar el desempeño de las personas y el respeto a la dignidad de cada una de ellas.

Esto comúnmente suele olvidarse, con mas frecuencia de lo que pensamos se considera a los integrantes de un equipo como una maquina, como objetos útiles para realizar actividades determinadas, no tomando en cuenta que están constituidos por seres humanos que buscan dar sentido a su vida y a su trabajo, tratando de alcanzar además madurez y satisfacciones individuales.

La propia vida de la persona le obliga a participar interactuando, pero está deberá ser de manera “racionalizada”, esto es, pensando cada acto, cada actividad por analizar, de manera coordinada, por que son los hombres quienes van logrando las soluciones más o menos eficaces (Cincocha, 1998).

III.4.6 Participación, esencia del equipo

Existen algunas características que han de considerarse para que los equipos funcionen.

- No hay participación sin libertad

Participar supone actuación realizada por un ser libre. “Libertad es la capacidad de elegir bien un bien”. Por ende, ésta constituye el pleno poder de decisión de cada persona.

Todos trabajamos donde aceptamos o elegimos trabajar, tenemos el cónyuge que escogemos y aceptamos, haciendo uso de nuestra libertad; repitiéndose esto en todo acto humano que se realice.

- No hay realización con paternalismo

Si al ser humano se le proporciona todo para que actúe, pero no hay responsabilidad, inactiva, decisiones, involucramiento, compromiso; no existe participación, ya que sólo funcionan parcialmente de manera mecánica, sin criterio, sin sentimientos, nulificando su inteligencia, libertad. En ese momento al ser humano no se le permite desarrollarse como ser humano. Paternalismo es entregar todo sabiendo que debe haber resultados que benefician al que lo entrega.

El no paternalismo, por el contrario, únicamente orienta, guía al individuo de acuerdo a su libertad, su criterio, su capacidad, sus sentimientos y conocimientos para que efectúe la tarea que le corresponde.

- La participación es un proceso cíclico y eficazmente creciente

La participación en un equipo no es una actividad plana, tiene altibajos, y matices propios de las características de los integrantes del equipo. Cuando se participa libremente, sin paternalismos y teniendo conciencia de la necesidad de capacitarse, de una superación constante, y de adquirir mayor responsabilidad,

es posible hablar de crecimiento y cambios que permiten vislumbrar nuevos ciclos de progreso y transformación.

La efectividad de cada participante será cada vez mayor; beneficiándose en primer termino el individuo y posteriormente el grupo, dándole además la verdadera función de “equipo”.

- Participación es una búsqueda constante

Los integrantes de un equipo han de poner en la actividad que realizan parte de sí mismos, imaginación, creatividad, habilidades, conocimientos, etcétera. Por ello afirmamos que es la participación en una búsqueda, la más importante, ya que se busca a uno mismo.

¿Cuánto participo? ¿Cómo participo? Son preguntas que todos se han de formular al estar realizando un trabajo. Toda participación individual es importante, muy importante.

Lograr aportar algo de sí mismo, vertiendo ingenio, imaginación, creatividad, entusiasmo; hace más plena la participación.

Un trabajo monótono, realizado por inercia; estanca la mente, paraliza toda iniciativa y calcina la relación interpersonal.

- Tecnología del trabajo en equipo

Citamos concretamente cinco factores que influyen decisivamente en la operación de un equipo de trabajo.

En primer lugar se ha de tomar en cuenta el dar prioridad a todos los aspectos vinculados con la tarea grupal.

En segundo, dar importancia al status y a la autoridad en la estructura es relevante ya que condiciona el método de trabajo en equipo, la protección de la imagen líder del equipo, especialmente en caso de conflicto.

Integrar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que se utilizan en el equipo, constituye al tercer factor... “este explica la necesidad de nivelar conocimientos, desarrollo de habilidades, en especial aquella que le faciliten, modificando paulatinamente actitudes individuales en pro del trabajo común”

- Limitación de tiempo es el cuarto factor

La limitación de recursos también es otro factor pero que se suple con creatividad, iniciativa y participación de los propios integrantes del equipo. La dinámica de grupo (Cincoca, 1998).

III.4.7 Planeación del trabajo en equipo

Si la planeación es un proceso que se dirige al logro de objetivos y metas; está podrá conseguirse en la medida que los integrantes del equipo realicen algo al respecto. En forma concreta, se presenta un modelo de planeación participativa.

Este modelo comprende tres etapas:

1. Clasificación de objetivos:

- Generales.

- Particulares.

2. Identificación de metas de las unidades de trabajo.

3. Interrelación de metas asociadas entre las distintas unidades de trabajo.

III.4.7.1 “Enemigos de la integración en equipo”

Son enemigos de la integración en equipo todos los que impiden la comunicación eficaz: inhibiciones, tabúes, miedo, prejuicios, resistencia, y el temor al cambio, diferencias culturales etc.

Se hace necesario por tanto, que haya una comunicación asertiva, en donde básicamente exista un respeto por la dignidad humana.

Concluimos, señalando lo siguiente en relación a los equipos de trabajo.

- “Para que exista un equipo se requiere de dos o más individuos”.
- Los individuos forman parte del equipo por propia decisión, es decir, usando su libertad.
- Se requiere organización, no se puede actuar sin sentido. La falta de ésta y de administración, provoca que el grupo (y no el equipo) camine a la deriva sin rumbo fijo, por tanto no va a ningún lado.
- Unión. Hacer un equipo requiere sumar capacidades de todos sus integrantes.
- Objetivos comunes para todos sus integrantes que pretendan alcanzarlos unidos.
- No existe equipo sin que a través del deseo sincero e individual de cada uno de sus miembros. Busque ser mejor en todos los aspectos ajeno a todo egoísmo, conciente de su responsabilidad y participación. (Cincoca, 1998).

III.4.8 Formación de equipos

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus.

En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos.

1. La cohesión

Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otro clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que

permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

2. La asignación de roles y normas

Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

3. La comunicación

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

4. La definición de objetivos

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuales son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta

que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

5. La interdependencia positiva

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los rankings grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características.

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.

4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación (espinoza, 2008).

III.4.8.1 Rol del líder – Mentor en el trabajo en equipo

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funciones como equipo de trabajo.

El líder basado en el lema divide y reinaras, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la determina la eficiencia de una empresa.

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.

¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una empresa eficiente?

Ese es el desafío de los empresarios. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos empresarios.

¿Qué tipo de líder es el mejor?

La respuesta es muy sencilla: "el que la gente elija".

Patrones de conducta de los líderes de equipo.

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas.

- Iniciación

El líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

- Calidad de socio

El líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

- Representación

El líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

- Integración

El líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

- Organización

El líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas

- Dominio

El líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

- Comunicación

El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

- Reconocimiento

El líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

- Producción

El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad (Espinoza, 2008).

III.4.8.2 ¿Por qué fallan los equipos?

Una encuesta, arrojó las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron.

- Metas no claras

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

- Falta de soporte de las Gerencias

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

- Liderazgo no efectivo de equipos

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre si, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

- Individualidad

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.

¿Cómo prevenir los problemas en el equipo?

No sacarle la vuelta a los problemas, siempre se debe enfrentar hablando con el equipo.

Evitar separar a algún miembro del equipo, ya que es muy importante la unión del mismo. Por eso se necesita reunir al grupo por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y resolverlos creativamente.

¡El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman!

Por lo tanto:

- Reunirse en equipo es el principio.
- Mantenerse en equipo es el progreso.
- Trabajar en equipo asegura el éxito Henry Ford (Espinoza, 2008).

III.4.9 Siete ideas de fuerza para pensar

Idea 1: El trabajo en equipo es un modo, no una moda, la calidad también

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballitos de batalla de los "gurús" de la administración, junto con la reingeniería

de procesos, la planeación estratégica, etc. En otros términos, una moda, algo que la gente en las organizaciones, parece que usa, pero muchas veces no usa.

Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

Idea 2: Los equipos no son máquinas. La calidad requiere motivación.

En el enfoque de trabajo en equipo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deben sincronizar mecánicamente sus movimientos: "este equipo es un relojito", o como es conocido en el ámbito futbolístico, a uno de los mejores equipos argentinos se lo denominó "la máquina".

Más allá de la connotación popular que el término tiene mi planteo es que las personas, afortunadamente, no somos máquinas y como tales tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad.

Por lo tanto ordenar, dar la orden de que a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos; que a partir de hoy acá se trabaja en equipo, es más una ilusión y un riesgo para las organizaciones, toda vez que sus integrantes, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, piensan "otra más, y van ...", y se desmotivan con razón.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

Puede haber equipos "máquina" en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en la performance, y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

En otros términos, los equipos no son máquinas. Pueden serlo, pero a costa de calidad, con mayúscula.

Idea 3: Los equipos de trabajo se hacen haciéndose

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo). Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Es por eso que el trabajo en equipo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad.

Idea 4: La calidad requiere un proceso de aprendizaje o como hacer un proceso de aprendizaje para mejorar la calidad.

Cuando una persona se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al ingresante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad. Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos autodirigidos.

El equipo aprende cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el empowerment, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia una performance de mejor calidad.

En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende. La concepción de Calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incompreensión en el otro. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender.

Idea 5: Trabajar en equipo y desarrollar procesos de calidad duraderos requiere el compromiso de la alta dirección.

En algunas oportunidades se piensa que esta idea es una obviedad. Sin embargo, se ha observado en la práctica, una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad. Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial.

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras.

El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales. En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, son la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas cosas que posibiliten la recuperación de la palabra (y el sentimiento de) "placer" en el trabajo.

Idea 6: El proceso siempre empieza por uno mismo.

En este mundo organizacional donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad organizacional. Y uno también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar (una y otra vez) por uno mismo.

Esta es una de las Ideas fuerza más difícil de implementar. El Capital intelectual, que recién ahora encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión. No parece ser casualidad que su enunciación como tal corresponda sólo a los últimos años.

Estas ideas fuerza son escritas con el propósito de dar cuenta que en los procesos con seres humanos pasa lo mismo que en procesos con máquinas, etc. Uno no nace sabiendo, se requiere aprendizaje, entrenamiento en la técnica y fundamentalmente una actitud dispuesta a la calidad. La calidad es para uno y entonces para los otros.

Idea 7: Concéntrese en la gente y se concentrará en la calidad.

Por debajo de cada uno de ellos subyacen las ideas anteriores, gente que interactúa con otra tendiente a mejorar los resultados y la performance. Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora los procesos de Calidad.

La sugerencia clara en este sentido es: Concéntrese en la gente y se concentrará en la calidad. El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos (cómo todo en la vida). Como comenzar a caminar, alimentarse por sí mismo, conectarse con los otros y con los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente.

Aprendizaje permanente porque nosotros vamos cambiando con los años, los compañeros con quienes trabajamos no son clones, son distintos (por suerte) y también cambian. Nos pasan cosas. Les pasan cosas. Las organizaciones tienen ciclos vitales, crisis, etc.

Si uno se concentra en la gente (aún pidiendo ayuda a otros. No es grave) los resultados vienen solos.

Solos podemos hacer muy poco; juntos podemos hacer mucho trabajando en equipo.

¿Alguna vez viste una parvada dirigiéndose hacia el sur para invernar, volando en formación en V? los científicos descubrieron cosas sorprendentes sobre las razones por las que vuelan de ese modo (Victor, 2008):

Volando en formación, el grupo puede llegar 71% más lejos que si cada ave volara sola. Cuando un ave bate las alas, crea una corriente ascendente para el pájaro que le sigue.

Cuando el ave guía se cansa, pasa al último lugar de la V y permite que otra ave tome la posición principal.

Las aves en los últimos lugares graznan para alentar a quienes están adelante.

Cuando un ave sale de la formación, de inmediato siente la resistencia de volar sola y rápidamente vuelve a la formación.

Finalmente, cuando una de ellas se enferma o se lastima y sale de la formación, otras dos aves la seguirán para ayudarla y protegerla. Se quedarán con ella hasta que sana o muera, y luego se unirán a una nueva formación o crearán una propia para alcanzar al otro grupo (Espinoza, 2008).

¡Vaya que son listas las aves! Al compartir las corrientes que producen las demás, turnarse para guiar, graznar para alentarse, quedarse en formación y cuidar de las heridas, logran mucho más que si cada una volara sola (Covey, 2004).

III.4.10 ¿Qué significa sinergizar?

En pocas palabras, se logra la sinergia cuando dos o más personas trabajan conjuntamente para crear una mejor solución de lo que ambos pudieran lograr por cuenta propia. No es tu forma o la mía, si no una mejor forma, una más elevada.

La sinergia es la recompensa, el delicioso fruto que probarás al vivir mejor los de más hábitos, especialmente al pensar ganar-ganar y buscar primero entender.

Aprender a sinergizar es aprender a hacer formaciones en V en vez de tratar de volar solo por la vida. ¡Te sorprenderá lo rápido y lejos que puedes llegar! (Covey, 2004).

Para comprender mejor lo que es sinergia, podemos observar en el cuadro 5 lo que es la sinergia y lo que no es.

Cuadro 5. Lo que es y lo que no es la sinergia (Covey, 2004)

Sinergia es	Sinergia no es
Celebrar diferencias	Tolerar diferencias
Trabajo en equipo	Trabajar independientemente
Tener la mente abierta	Pensar que siempre tienes la razón
Hallar formas nuevas y mejores	Hacer compromisos

III.4.10.1 La sinergia está en todas partes

En la naturaleza, la sinergia está en todas partes. Los grandes árboles sequoia (que alcanzan 100 metros de altura o más) crecen en conjuntos, y comparten una basta disposición de raíces entrelazadas. Sin contar el uno con el otro, bastaría con una tormenta para que cayeran.

Muchos animales y plantas viven juntos en relaciones simbióticas. Si alguna vez viste una fotografía de un pequeño pájaro que se alimenta en el lomo de un rinoceronte, entonces ya viste sinergia en acción. Todos se benefician: el pájaro se alimenta y el rinoceronte queda limpio.

La sinergia no es algo nuevo. Si alguna vez estuviste en algún equipo, ya la sentiste, si alguna vez trabajaste en grupo sobre un proyecto que finalmente se logró, que fue muy divertido para todos, ya la sentiste.

Un buen conjunto musical es un excelente equipo de sinergia.

No es solo la batería, la guitarra, el saxofón o el vocalista, sino son todos ellos en conjunto lo que forman el “sonido”. Cada integrante del conjunto aporta sus habilidades para crear algo mejor de lo que podrían hacer solos. Ningún instrumento es mas importante que el otro; sólo es distinto (Covey, 2004).

III.4.10.2 Trabajo de equipo y sinergia

Los grandes equipos generalmente están formados por cinco o mas tipos distintos de personas, donde cada miembro juega un rol distinto pero importante.

- Esforzados

Son seguros y constantes y hacen el trabajo hasta que queda terminado.

- Seguidores

Apoyan mucho a los líderes. Si oyen una buena idea, la siguen.

- Innovadores

Son personas creativas y de ideas. Ofrecen las chispas.

Armonizadores. Dan unidad y apoyo, y son grandes sinergizadores al trabajar con los demás y estimulan la cooperación.

- Lucidos

Es divertido trabajar con ellos, aunque a veces puede ser difícil. A veces nos dan la sal y la pimienta y al impulso necesario para que el grupo tenga éxito.

El gran trabajo en equipo es como una gran sinfonía. Todas las voces e instrumentos pueden estar sonando a la vez, pero no están compitiendo. Individualmente, los instrumentos y voces producen distintos sonidos, tocan distintas notas y hacen pausas en momentos distintos; sin embargo, se unen para producir un sonido nuevo. Esto es sinergia.

El maravilloso producto del trabajo de equipo y la sinergia es que forma relaciones. La jugadora de básquetbol Deborah Miller Palmore lo describe bien: “incluso cuando juegas el partido de tu vida, lo que recordarás es la sensación de trabajar en equipo. Olvidarás las jugadas los tiros y la puntuación, pero nunca olvidarás a tus compañeros” (Covey, 2004)

III.5 Pensamento sistêmico

III.5.1 Antecedentes Particulares

La teoría general de los sistemas se centra más en la estructura de los sistemas que en su función, y se aplica a sistemas complejos en Física, Química, Biología, Electrónica y Sociología. Se ha ramificado también en la teoría de la información y en la construcción de modelos matemáticos de circuitos eléctricos y otros sistemas. El análisis sistémico es también un conjunto de ideas similares, que se aplica a la toma de decisiones para controlar y optimizar los similares, que se aplica a la toma de decisiones para controlar y optimizar los sistemas sociales y tecnológicos (O'Connor, 1998).

III.5.2 Definiciones de pensamiento sistémico

- Sistema

Un sistema es una entidad que fundamenta su existencia y sus funciones como un todo mediante la interacción de sus partes. El comportamiento de los distintos sistemas depende de cómo se relacionan sus partes, más que de las propias partes en sí. Así podemos comprender muchos sistemas diferentes usando los mismos principios.

También un sistema es concebido como un todo que está definido por las funciones que realiza como parte de uno o varios sistemas más grandes, y consiste en dos o más partes esenciales, sin las cuales no puede llevar a cabo las funciones que lo definen (O'Connor, 1998).

Cada una de las partes esenciales de un sistema actúa sobre el comportamiento o las propiedades del todo, pero su efecto depende de lo que están haciendo una o varias de las otras partes. Ninguna de las partes esenciales de un sistema tiene un efecto independiente sobre ese sistema. Todas las partes esenciales están conectadas directa o indirectamente e interactúan (Herrscher, 2003).

- Pensamiento sistémico

Es una visión compleja de múltiples elementos con sus diversas interrelaciones. Contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes, y estudia el todo para poder comprender las partes.

- Sistémico se deriva de la palabra sistema, y un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes. Lo que nos indica que debemos ver las cosas de forma interrelacionada. Una serie de partes que no están conectadas no es un sistema, es un montón (O'Connor, 1998).

El pensamiento sistémico también puede verse de acuerdo a los siguientes seis factores:

- 1.- Ver todo
- 2.- Aprendizaje
- 3.- Modelos mentales
- 4.- Creatividad
- 5.- Perspectiva
- 6.- Mapas mentales

III.5.2.1 ¿Qué debemos considerar de los sistemas?

- Sus objetivos: Al ser considerado como un todo.
- Su entorno: Restricciones fijas ¿Podría hacer algo acerca de ello? ¿Afecta mis objetivos?
- Sus recursos: Lo que el sistema puede cambiar y utilizar para su provecho.
- Sus componentes: Actividades, metas y estándares.
- Su administración (Roa, 2008).

III.5.2.2 Ley de sistemas

La ley de los sistemas no sirve para comprenderlos mejor y se compone de siete factores.

- 1.- Fragmentación
- 2.- Presiones
- 3.- Mejoras aparentes
- 4.- Demoras
- 5.- De la palanca o apalancamiento
- 6.- Los ciclos
- 7.- Límite de crecimiento (Roa, 2008)

III.5.3 Diferencia entre sistema y montón

- Sistema

Partes interconectadas que funcionan como un todo.

Cambia si se quitan o añaden piezas. Si se divide un sistema en dos, no se consiguen dos sistemas más pequeños sino un sistema defectuoso que probablemente no funcionará.

La disposición de las piezas es fundamental.

Las partes están conectadas y funcionan juntas.

Su comportamiento depende de la estructura global. Si ésta cambia la estructura, se modifica el comportamiento del sistema.

- Montón

Serie de partes.

Las propiedades esenciales no se alteran al quitar o añadir piezas. Cuando se divide, se consiguen dos montones más pequeños.

La disposición de las piezas no es importante.

Las partes no están conectadas y funcionan por separado.

Su comportamiento (si es que tiene alguno) depende de su tamaño o del número de piezas que haya en el montón (O'Connor, 1998).

III.5.4 Ventajas del pensamiento sistémico

- Sirve para ejercer una mayor influencia en la propia vida, pues permite descubrir los patrones que se repiten en los acontecimientos.
- Proporciona métodos más eficaces para afrontar los problemas, mejores estrategias de pensamiento.
- Acaba para siempre con la actitud de “esfuerzo permanente”, o al menos la reduce de forma considerable.
- El pensamiento sistémico es la base de un razonamiento claro y una buena comunicación.
- El pensamiento sistémico permite superar la tendencia a culpar a los demás o a uno mismo de lo que ocurre.
- El pensamiento sistémico es un instrumento fundamental para guiarse a uno mismo y dirigir a otros con eficacia (O’Connor, 1998).

III.5.5 Percepción

Desde pequeños nos enseñan a fragmentar el mundo en realidades parciales, el método que usamos para aprender la realidad es dividirla en parcialidades cada vez más pequeñas y perdemos la imagen general y no vemos como se relacionan las partes porque nuestras acciones se ejercen separadamente sobre parcialidades.

Ver la realidad como sistemas es ver una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes. En vez de observar por separado áreas de conocimiento cuya comprensión requiere años de estudio, el pensamiento sistémico permite estudiar la conexión que existe entre las diversas disciplinas para predecir el comportamiento de los sistemas, cualquiera que este sea.

¿Por qué es importante el pensamiento sistémico? Porque cada persona es un sistema que vive en un mundo de sistemas (en la naturaleza, continentes, países, ciudades, colonias, familias, etc.). Hay sistemas mecánicos, políticos, económicos e ideológicos.

Estos sistemas pueden ser simples como un termostato o complejos como el genoma humano. Cada sistema puede tener subsistemas como por ejemplo el cuerpo humano que tiene sistemas: Digestivo, nervioso, circulatorio, inmunitario, etc., los cuales podemos estudiar por separado y a continuación, ver como funcionan interconectados en el conjunto del sistema global llamado cuerpo humano (O'Connor, 1998).

III.5.6 Características fundamentales de los sistemas (principios sistémicos)

El pensamiento sistémico incluye un conjunto explícito de premisas o principios sistémicos acerca de la naturaleza de los sistemas socio-culturales intencionales (con objetivos), así como una metodología operacional para definir problemas y diseñar soluciones (O'Connor, 1998).

El fundamento para este concepto está dado por nueve características de los sistemas sociales, las cuales constituyen los elementos esenciales del modelo mental requerido para construir aquel conjunto inicial de premisas.

- Apertura (estar abiertos)

Las organizaciones sociales son sistemas abiertos. Un sistema abierto solamente puede ser entendido en relación con su contexto. Estos sistemas tienen capacidad para auto-organizarse y crear orden a partir del caos. El ADN de un sistema social es su cultura (Herrscher, 2003).

- Intencionalidad (tener propósitos)

Tiene que ver con preguntas de tipo “¿Por qué?”, “¿Por qué hace la gente lo que hace?”, “¿Cuáles son las bases racionales, emocionales y culturales para las decisiones que toma?” (O'Connor, 1998).

- Multidimensionalidad

Rehúsa a caer en la falacia de que si “x” es bueno, más “x” es mejor (Herrscher, 2003).

- Tamaños Óptimos

Los sistemas construidos por el hombre tienen un crecimiento limitado, si aumentan o disminuyen en forma considerable sin otro cambio, es probable que dejen de funcionar, por lo que se recomienda cuando aumentan dividirlos en sistemas más pequeños y establecer distintos niveles de control y cuando disminuyen tal vez anexarlos a un sistema mayor (O’Connor, 1998).

- Propiedades Emergentes

Los sistemas tienen propiedades emergentes que no se encuentran en las partes que los componen. No se pueden predecir las propiedades de un sistema entero dividiéndolo y analizando sus partes. Cuanto más complejo es un sistema, más impredecibles son las propiedades del conjunto. Como el sistema funciona como un todo estas propiedades “emergen” del sistema mientras está en acción, las vivimos de forma cotidiana por lo que no se toman mucho en cuenta pero muchas veces son impredecibles y sorprendentes.

También es el resultado espontáneo de procesos continuos. La vida, el amor, la felicidad, el éxito, no son hechos únicos en el tiempo, deben ser reproducidos continuamente. Si cesan los procesos que las generan, los fenómenos también dejan de existir. (Herrscher, 2003).

- Si se descompone un sistema se pierden sus propiedades

Dado que las propiedades de un sistema surgen del conjunto del sistema, y no de sus partes, si lo descomponemos perderemos sus propiedades, no tendremos dos sistemas más pequeños, sino uno defectuoso o muerto.

- Todo sistema funciona como una fuerte red elástica

Si se jala de una pieza hacia fuera se mantendrá en la nueva posición solo mientras se ejerza presión sobre ella, tan pronto como se deja de ejercer la presión volverá al lugar donde estaba antes.

- Cualquier modificación afectará a otras partes del sistema

Que a su vez afectarán a otras alejadas del cambio original (efectos secundarios) (O'Connor, 1998).

- Carácter Contraintuitivo

Significa que las acciones destinadas a producir determinados efectos pueden, en verdad, generar resultados opuestos. Causa y efecto pueden estar vinculados en forma circular y encontrarse separados en tiempo y espacio (Herrscher, 2003).

Por añadidura, cinco dimensiones constituyen un conjunto integrado de variables que describen colectivamente el sistema social en su totalidad.

- Riqueza

La generación y distribución de riqueza, o la producción de bienes y servicios requeridos y su distribución. Equitativa.

- Conocimiento

La generación y diseminación de información, conocimiento y comprensión.

- Belleza

La generación y diseminación de belleza, el aspecto emocional de existir, el sentimiento y el atractivo de lo que se hace como fin es sí mismo.

- Valores

La formulación e institucionalización de valores, con el propósito de regular y mantener relaciones interpersonales, como la cooperación, coalición, competencia y conflicto (O'Connor, 1998).

- Poder

La reproducción de asuntos de poder en cuestiones de centralización y descentralización, legitimidad, autoridad, responsabilidad y, en general temas de gobernabilidad (Herrscher, 2003).

III.5.7 Análisis y Síntesis.

- Análisis

Es la separación de las partes de un todo para ver como funciona. Es un método útil para resolver cierto tipo de problemas o para conocer elementos o subsistemas de un sistema mayor. El análisis sirve para conocer, pero no es posible comprender las propiedades de un sistema entero si lo descomponemos en las partes que lo forman.

- La síntesis

Es el complementario del análisis, es la composición de un todo por la reunión de sus partes. La síntesis sirve para comprender. La única forma de saber como funciona un sistema y cuáles son sus propiedades emergentes, es verlo en acción como un todo. (O'Connor, 1998).

III.5.8 Sistemas simples y complejos

Todo sistema se fundamenta en la interacción de las partes que lo forman, en consecuencia, las relaciones entre las partes y su influencia mutua son más importantes que la cantidad de partes o el tamaño de las mismas. Estos sistemas pueden ser simples o complejos.

- Los sistemas complejos

Estos sistemas cuentan con dos vertientes la complejidad de detalle (armado de un rompecabezas con secuencia lógica las piezas solo tienen un lugar de colocación) (Hay un gran número de partes distintas) o complejidad dinámica (una partida de ajedrez donde la secuencia de movimientos está en función de otra secuencia de movimientos contraria) (Hay un gran número de conexiones posibles entre las partes, porque cada una de ellas puede tener distintos estados). Por lo tanto un sistema complejo es el que cuenta con muchas partes o subsistemas que puedan cambiar a diferentes estados al interactuar unos con otros.

- Los sistemas simples

Estos son los que se componen de pocas partes que tengan solo unos cuantos estados y unas cuantas relaciones simples entre sus partes, como el sistema de cañería de una casa o el termostato de la calefacción, también conocidos como sistemas de complejidad de detalle y complejidad dinámica limitadas (O'Connor, 1998).

III.5.9 Estabilidad y efecto palanca

- Estabilidad

La estabilidad de un sistema depende de muchos factores: El tamaño, la cantidad y la diversidad de los subsistemas que abarque, y el tipo y grado de conectividad que exista entre ellos. Un sistema complejo no tiene por que ser inestable. Muchos sistemas complejos son particularmente estables y, por tanto, resistentes al cambio. La estabilidad es un aspecto positivo pero tiene un costo que es la resistencia al cambio. Cada vez que se introduce un cambio en cualquier sistema complejo debemos esperar que haya resistencia, no puede haber estabilidad sin resistencia son las dos caras de una misma moneda. Pero el sistema puede llegar a un umbral por la presión del cambio donde solo puede cambiar o deshacerse.

- Efecto palanca

La palanca es la clave del pensamiento sistémico. El efecto palanca o principio de palanca es en base al conocimiento del sistema, el emprender las acciones apropiadas para provocar un cambio repentino. El efecto palanca no es que debamos presionar a todo el sistema, sino saber donde intervenir para obtener un gran resultado con un pequeño esfuerzo. En lugar de malgastar energía en tirar o empujar directamente, lo cual no solo nos agota sino también al sistema, hemos de formular la pregunta sistémica clave: ¿Qué es lo que frena el cambio? Entonces pensar cuales son las partes del sistema que ejercen mayor grado de control y ahí aplicar el cambio. Por regla general, cuanto más alto es el nivel de control de la parte en la que se efectúa el cambio, más se extienden y ramifican sus efectos (O'Connor, 1998).

III.5.10 Efectos secundarios

Cuando cambiamos una parte del sistema, la influencia de este cambio se propaga a las otras partes del sistema. Cualquier modificación que hagamos afectará a otras partes del sistema que, a su vez afectarán a otras más alejadas del cambio original como una onda de agua.

Por lo tanto cuando se lleva a cabo un cambio en un sistema hay que contar siempre con efectos secundarios, tal vez sean sorprendentes o desagradables, pero si conocemos el sistema podremos predecir sus efectos y modificarlo para obtener efectos positivos y/o reducir en lo posible los efectos negativos (O'Connor, 1998).

III.5.11 Pensamiento en círculos o bucles de realimentación: La esencia de los sistemas.

El Pensamiento Sistémico es un pensamiento en círculos más que un pensamiento en líneas rectas. Las conexiones entre las partes forman bucles de realimentación. Todas las partes de un sistema están conectadas directa o indirectamente, de modo que al cambiar una de las partes el efecto se propaga a todas las demás, que experimentan un cambio y, a su vez, terminan afectando a

la parte original. Entonces, la parte original responde a esa nueva influencia. Así pues, la influencia vuelve modificada a la parte original, lo que genera un bucle (círculo), no un canal de una sola dirección, que se denomina bucle de realimentación.

Cuando dos partes están conectadas, la influencia se transmite en las dos direcciones. La realimentación es por lo tanto una reacción del sistema que se regenera en forma de estímulo o la información devuelta que influye en un paso siguiente.

La experiencia está conformada de bucles de realimentación, a pesar de que generalmente creemos que la influencia tiene una sola dirección.

Todos experimentamos la realimentación como la consecuencia de nuestros actos que vuelve a nosotros e influye en lo que hacemos a continuación. El término realimentación es también conocido como feedback, y suele usarse con el significado de “respuesta”, pero lo importante es que se trata de un retorno de los efectos de una acción que influye en un siguiente paso, esto es, un vínculo de dos direcciones. La realimentación es un bucle, por eso el pensamiento, en función de la realimentación, es un pensamiento en círculos.

La realimentación es tan importante en nuestras vidas que cuando no la recibimos nos la inventamos.

El principio de la realimentación resulta tan simple, tan omnipresente, que constantemente vivimos y respiramos bucles de realimentación sin reparar en ellos (O'Connor, 1998).

III.5.11.1 Realimentación de refuerzo, realimentación de compensación y prealimentación (sin realimentación no hay sistema).

Todos los sistemas, por muy complejos que sean, constan únicamente de estos dos tipos de bucles de realimentación.

- Realimentación de Refuerzo:

Cuando los cambios registrados en todo el sistema se realimentan para amplificar el cambio original. El cambio recorre todo el sistema produciendo más cambios en la misma dirección. El sistema se desplaza cada vez con más rapidez a partir de su posición inicial.

La realimentación de refuerzo dirige el sistema en la dirección que lleve. Puede favorecer su crecimiento o su declive, según el estado de partida. (Ejemplo: El rodar de una bola de nieve cuesta abajo, como va creciendo conforme rueda sobre más nieve). La realimentación de refuerzo puede llevar a un crecimiento exponencial imparable.

Por lo tanto la realimentación de refuerzo conduce a cambios en la misma dirección que el cambio inicial. Cuando el cambio inicial lleva una dirección favorable, se produce un gran beneficio y al contrario si la dirección es desfavorable se producirá un perjuicio. La realimentación de refuerzo nos puede llevar tanto a un círculo vicioso, como a un círculo virtuoso según la dirección inicial. No siempre lleva a un crecimiento exponencial explosivo, pero si amplifica siempre un cambio en la misma dirección.

La realimentación de refuerzo se da cuando los cambios del sistema vuelven hacia atrás y amplifican el cambio original. El “efecto” del cambio refuerza la “causa” y amplifica el cambio. El sistema se desplaza cada vez más rápidamente del punto en que se encontraba inicialmente.

- Realimentación de Compensación

Es cuando los cambios registrados en todo el sistema se oponen al cambio original para amortiguar el efecto. Lleva a una reducción de la acción que se ha

generado. La realimentación de compensación mantiene estable el sistema y supone una resistencia a los cambios.

Como nada es eterno tarde o temprano aparece la realimentación de compensación y frena el crecimiento, ya que se opone al cambio.

Se produce un bucle de realimentación de compensación cuando los cambios en una parte del sistema generan cambios en el resto del sistema que reducen, limitan o contrarrestan el cambio inicial. Son los bucles que presentan resistencia al cambio y mantienen estable el sistema; sin ellos la realimentación de refuerzo acabaría por romperlo.

La realimentación de compensación no es ni mala ni buena, indica simplemente que el sistema se resiste al cambio (si queremos cambiar un sistema complejo será una “resistencia” y si queremos mantener estable un sistema será una “estabilidad”).

La realimentación de compensación persigue un objetivo. Todos los sistemas tienen bucles de realimentación de compensación para mantenerse estables, por tanto, todos los sistemas tienen un objetivo, aunque sea solo el de seguir como están.

La realimentación de compensación conduce el sistema hacia su objetivo. Una vez alcanzado, el bucle dejará de funcionar y el sistema se mantendrá en reposo o en estado de equilibrio.

La realimentación de compensación sirve también para reducir la diferencia entre donde está un sistema y donde “debería” estar. Siempre que haya diferencia entre el estado actual del sistema y el estado deseado, la realimentación de compensación desplazará el sistema en la dirección del estado deseado. Cuanto más cerca del objetivo se encuentre el sistema, menor será la diferencia representada por la realimentación y menor será el desplazamiento del sistema.

Todo sistema necesita una forma de medición de la diferencia entre donde está y donde debería estar, para evitar activar bucles de compensación erróneos.

La realimentación de compensación se produce cuando los cambios del sistema vuelven hacia atrás para oponerse al cambio original, de forma que amortiguan el “efecto”, el “efecto” del cambio se opone a la “causa” del mismo cambio, el sistema se estabiliza acercándose a un estado determinado: Su objetivo.

- Proalimentación (regreso al futuro)

La proalimentación describe un efecto ligeramente distinto de algunos tipos de realimentación: Cuando el efecto anticipado del futuro, que todavía no ha tenido lugar, genera la causa del presente que, de no ser así, no se hubiera producido. Nuestras esperanzas, nuestros miedos y nuestras convicciones respecto al futuro nos sirven para crear el propio futuro que anticipamos.

La proalimentación crea premoniciones que se cumplen (cualquier aviso o rumor de escasez crea una realimentación de refuerzo, incluso comprando lo innecesario por si las dudas).

La proalimentación de refuerzo es cuando una predicción o anticipación de un cambio aparta el sistema del estado predicho, es decir, se produce una profecía contraproducente.

La proalimentación de compensación se da cuando la predicción o anticipación de un cambio conduce el sistema hacia el estado predicho. Se trata en este caso de las predicciones que se cumplen.

- Tiempo

La otra parte del aprendizaje a partir de las experiencias es donde se produce la realimentación, cuando el efecto es inmediato hay aprendizaje, cuando no difícil será extraer algún aprendizaje.

La realimentación es un círculo y lleva tiempo recorrerlo entero, esto es que los efectos pueden aparecer tiempo después de la causa.

Cuando no tenemos en cuenta los desfases de tiempo evaluamos demasiado pronto el éxito de nuestras estrategias, sin comprobar todas sus consecuencias.

Así, seguimos utilizando una estrategia pensando que es eficaz y no la conectamos con las consecuencias reales que produce, con lo cual suponemos que se deben a otros factores.

Así pues, aprendemos de la realimentación que conecta claramente el efecto con su causa. Cuando hay una diferencia de tiempo grande, creemos que no hay ningún efecto y no aprendemos nada.

En los sistemas, debemos esperar que haya un desfase entre la causa y efecto. El bucle de realimentación tarda un tiempo en completarse. Cuanto mayor es la complejidad dinámica de un sistema, más tiempo tardará la realimentación en recorrer la red entera de conexiones. Algunas conexiones pueden ser muy rápidas, pero puede ser que una sola conexión haga muy lento todo el sistema, la velocidad de un sistema se determina por su punto más lento.

El tiempo que tarda la realimentación en recorrer todo el sistema y volver a nosotros es la “memoria” del sistema, este es el intervalo que no percibimos entre causa y efecto y que nos lleva a creer que no está pasando nada y solemos llevarnos una gran sorpresa cuando de repente aparece el efecto y el

efecto durará tanto como la causa que le dio origen. Este periodo de tiempo es el desfase.

Cuando se manejan sistemas hay que tener en cuenta los retrasos de tiempo. El resultado de los cambios no tiene por que ser de inmediato.

Lo que hacemos en el presente afectará nuestras vidas en el futuro, cuando se manifiesten las consecuencias. Si no podemos ver la relación, puede que echemos la culpa a la situación presente, cuando en realidad las raíces se encuentren en nuestras acciones pasadas. Lo que hacemos hoy conforma nuestro futuro (O'Connor, 1998).

III.5.12 Modelos mentales

Creencias: Aquello que sostenemos como verdadero, a pesar de las pruebas de lo contrario.

Cualquier decisión es solo tan buena como el proceso empleado para tomarla.

El Pensamiento Sistémico se usa para resolver problemas de cuatro formas.

1.- Para resolver problemas directamente. Y no solo para resolverlos, también para eliminar el pensamiento que generó el problema la primera vez. El Pensamiento Sistémico es más que un pensamiento lateral, es también vertical, horizontal, en profundidad y en círculos.

2.- Para desafiar, examinar y esclarecer las formas habituales de pensamiento.

3.- Para darnos cuenta de cómo nuestro pensamiento es inseparable de los problemas que afrontamos. Los problemas no están "ahí afuera", son una creación conjunta de los acontecimientos y lo que pensamos sobre ellos. Somos el elemento común de todos nuestros problemas y no podemos resolver un problema con el mismo nivel de pensamiento que lo creó.

4.- Aplicando el Pensamiento Sistémico a nuestro modo de pensar alcanzaremos una mayor lucidez respecto a nuestras creencias y formas de actuar, porque nuestras creencias constituyen un sistema en sí mismas.

En todo lo que hacemos participan nuestras presuposiciones, estrategias, perspectivas e ideas fijas, que están profundamente arraigadas en nosotros a lo que se le denomina en el pensamiento sistémico: Modelos mentales.

Mentales por que están en nuestra mente y dirigen nuestros actos y modelos por que los construimos a partir de nuestra experiencia.

Son nuestras ideas generales, que dan forma a nuestros pensamientos y nuestros actos y nos llevan a esperar determinados resultados. Son nuestras teorías al uso, que se basan principalmente en la observación y en la experiencia, aunque siempre salpicadas de la sabiduría recibida una pizca de esperanza.

Son los mecanismos que han funcionado en el pasado y que por lo tanto, esperamos que funcionen en el futuro. Son los mapas que aplicamos a nuestras exploraciones futuras, extraídos de lo que nos pareció satisfactorio en experiencias pasadas. Conforman nuestras creencias a medida que los aplicamos a nuestra vida real.

Los modelos mentales son algo bastante natural, tanto si somos conscientes o no de ellos, y vemos el mundo a través de ellos. Son bienes preciados y personales. Vivimos dentro de ellos. El lenguaje que usamos para referirnos a ellos es revelador, hablamos de “tener”, “adoptar” o “adquirir” creencias y convicciones. Decimos que podemos “mantenerlas”, “alimentarlas” o “abandonarlas”, “traicionarlas”. Las “defendemos” de los ataques, y cuando “perdemos” alguna en el camino nos deja un vacío que tenemos que cubrir con otra creencia. Nuestros modelos mentales nos pertenecen, pero cambian y evolucionan con las nuevas experiencias y tenemos que remodelarlos cuando nos adentramos en territorio desconocido.

Los modelos mentales guían nuestros actos, nos aportan estabilidad. Buscamos realimentación de refuerzo para confirmarlo y reconfirmarlos a veces con tanta insistencia que aceptamos las desgracias si corroboran nuestras creencias.

Los modelos mentales dan significado a los acontecimientos que vivimos, interpretamos nuestra experiencia a través de ellos, no son hechos aunque a veces los tomemos como tales.

Nuestros modelos mentales están muy arraigados en nosotros y nos predisponen ante la experiencia de una manera en concreto, nos servimos de ellos para discriminar y decidir lo que es importante y lo que no. Podemos entonces confundir nuestra visión de la realidad.

- Como creamos nuestros modelos mentales

Elaboramos los modelos mentales a partir de las costumbres sociales, de la cultura y de las ideas de adultos importantes para nosotros durante la infancia. Después seguimos formándolos y manteniéndolos, según nuestra experiencia de la vida, de cuatro formas distintas.

1.- Eliminación

Somos selectivos respecto a nuestra atención. Mientras estamos despiertos nuestros sentidos no dejan de recibir estímulos, y sería imposible prestar atención a todos y manejar tanta información; lo que hacemos es seleccionar y filtrar los estímulos según nuestro estado de ánimo, nuestros intereses, nuestras preocupaciones y nuestro estado general de lucidez.

Eliminamos parte de la información que reciben nuestros sentidos y conformamos así nuestras ideas. Hay siempre otra información que no significa nada para nosotros y que, a todos los efectos, es como si no existiera.

Al eliminarla mantenemos nuestros modelos mentales una vez que los hemos construido (O'Connor, 1998).

2.- Construcción

La construcción es lo contrario de la eliminación: vemos algo que no existe. Ver es creer. Prácticamente siempre, la ambigüedad lleva a la construcción,

interpretamos la ambigüedad encontrando patrones y significados diversos en los hechos más oscuros y aleatorios. Sin duda uno de nuestros modelos mentales más fuertes, y de gran utilidad, es el de que el mundo responde a determinados patrones y tiene un sentido, lo que pasa es que a veces nos lanzamos al primer sentido que se nos ocurre o nos inventamos uno que en realidad no existe. Una resolución, cualquiera, es preferible a seguir en la ambigüedad. Es fácil construir posibles explicaciones de los hechos y confundir las conexiones que establecemos con el mundo real. A posteriori, cualquier cosa es racional, tendemos a establecer un vínculo entre la causa probable y el posible efecto, limando las aristas de una historia que queremos que sea verdad.

3.- Distorsión

La distorsión se da cuando cambiamos la experiencia, amplificando algunas partes y disminuyendo otras. Es la base tanto de la creatividad como de la paranoia.

Cuando distorsionamos los acontecimientos damos más importancia a unas experiencias que a otras, no es malo pero puede despistarnos. Es demasiado fácil reinterpretar las experiencias para que sustenten determinadas ideas preconcebidas.

4.- Generalización

Mediante la generalización, creamos nuestros modelos mentales tomando una experiencia como representativa de un grupo de experiencias. La generalización es una parte básica del aprendizaje y de cómo aplicamos nuestro conocimiento

a distintas situaciones, reconocemos algo que ya conocemos y entonces sabemos cómo manejarlo. Sin la capacidad de generalizar, tendríamos que plantearnos cada problema partiendo de cero, el único riesgo es partir de un ejemplo equivocado y generalizarlo y negarnos después a aceptar cualquier prueba de lo contrario.

La generalización combinada con prejuicios no es una buena mezcla es la base de toda discriminación como la racial y la sexual.

Estos cuatro principios no son negativos en sí mismos; en ellos se fundamenta el aprendizaje, la creatividad y todas nuestras creencias y convicciones.

- Los modelos mentales como sistema.

Los modelos mentales forman un sistema y todos los sistemas tienen una finalidad, la finalidad de nuestro sistema de creencia es explicar nuestra experiencia y dotarla de significado. Se actúa en tres sentidos.

1.-Plantearnos como obtenemos la realimentación de refuerzo que apoya nuestras creencias y como la realimentación de compensación entre nuestros modelos mentales mantiene sin cambio todo el sistema.

2.- Definir las cualidades de los modelos mentales que queremos, aquellos que sean realistas y nos aporten felicidad y bienestar para nosotros y para los demás, en la mayor medida posible.

3.- Buscar una realimentación de compensación que se base en nuestro objetivo de conseguir modelos mentales realistas que nos aporten felicidad y bienestar en la mayor medida posible, después nuevas experiencias influirán en nuestros modelos mentales y los actualizarán.

- Factores erróneos

Son tres los principales factores que pueden llevarnos a interpretar erróneamente nuestras experiencias para recibir una realimentación de refuerzo que confirme nuestro actual sistema de modelos mentales.

1.- Regresión

La regresión es un principio estadístico que lleva a confundir una conexión con una causa. Si además generalizamos la situación puede empeorar.

Cuanto más extremado es un hecho, más probabilidades hay de que el siguiente se aproxime más a la media, a la larga lo extremado se convertirá en media. Todo tiende a tener una regresión a la media. La regresión es un hecho estadístico de la vida.

2.- Enfoque temporal

Es frecuente interpretar los hechos como realimentación de refuerzo cuando no se han fijado límites de tiempo. O sea hacemos A y esperamos que ocurra B, cuando ocurre B después de días, semanas, meses, etc., lo consideramos como efecto de A y como una prueba de la conexión. Este ejemplo carece de enfoque temporal.

Es mucho más certero enfocar temporalmente las pruebas, esto es, buscar las pruebas de algo en un periodo de tiempo determinado, después, el resultado será memorable o significativo con independencia de que confirme o no nuestras creencias.

3.-Experiencias unilaterales y bilaterales

Las experiencias unilaterales sin enfoque temporal aportan siempre realimentación de refuerzo para nuestras creencias. No hay ninguna posibilidad de que se genere realimentación de compensación, luego es imposible que se

de nueva información. No hace falta más que esperar para que se confirme la idea previa.

Las experiencias unilaterales con enfoque temporal también pueden confirmar modelos mentales existentes.

Las experiencias bilaterales sin enfoque temporal son las generadas por nuestras estrategias a largo plazo. Cualquier resultado será significativo, pero difícil de evaluar al no ajustarse a un plazo de tiempo dado.

Las experiencias bilaterales con enfoque temporal aportan la realimentación más valiosa para nuestros modelos mentales. Tenemos en cuenta todas nuestras posibilidades dentro de un plazo de tiempo determinado. Cuando el efecto previsto sigue a la causa, podemos tener alguna seguridad de que el resultado es una realimentación de refuerzo, ya que también habremos tenido en cuenta la regresión. Si nuestra previsión no llega a materializarse, este hecho también es importante y se convierte en una útil realimentación de compensación que pone en duda nuestra creencia (O'Connor, 1998).

III.5.13 Causa y efecto

Causa y efecto pueden parecer algo directamente relacionado. Cuando se da una causa le sigue un efecto por lo tanto si tengo un efecto es que se dio la causa.

Cuando pensamos en una causa que lleve a un efecto sin que se produzca ningún otro cambio, ese "ningún otro cambio" se excluye en realidad del sistema mayor al que pertenece la pieza que observamos.

El Pensamiento Sistémico pone de manifiesto tres falacias en los razonamientos de causa y efecto.

1.- La Causa y el Efecto están separados y el Efecto se produce después de la Causa.

Causa y efecto son dos palabras diferentes, pero, dependiendo del punto de vista, pueden referirse a un mismo suceso. La proalimentación demuestra que el efecto de una causa puede ser causa de un efecto. Estamos acostumbrados a

pensar en términos de causa o efecto, en los sistemas pueden darse las dos cosas a la vez.

2.- El Efecto sigue a la causa en espacio y en tiempo.

Eso es lo que esperamos, y cuando el efecto sigue a la causa, resulta más sencillo establecer una relación entre ambos, pero no es verdad entre sistemas. En los sistemas, siempre hay desfases, y el efecto puede producirse en una parte distinta del sistema. Así pues, cuando manejamos sistemas hemos de ampliar nuestro horizonte temporal y mirar más allá para encontrar las cadenas de causa y efecto.

Buscar un efecto próximo a la causa puede llevarnos a falsas conclusiones. En el Pensamiento Sistémico, la explicación no se encuentra en diferentes causas aisladas, sino en la estructura del sistema y en las relaciones que se den en él. Hay que prestar especial atención en los patrones que se repiten, la repetición es una clave para detectar la estructura subyacente de los sistemas.

- Una vez: Es un suceso.
- Dos veces: Es algo que debe tenerse en cuenta.
- Tres veces: Es un patrón, que nos llevará a la estructura de los sistemas.

Con el Pensamiento Sistémico se puede ir más allá de los aspectos superficiales, por muy tentadores que resulten, para llegar a los factores más profundos que dan lugar al patrón.

3.- El Efecto es proporcional a la Causa.

Esta idea es cierta cuando nos referimos a objetos físicos, pero no podemos generalizar y aplicar esta idea a todos los sistemas vivos o mecánicos. En la mayoría de los sistemas mecánicos se obtiene un gran efecto con un pequeño estímulo.

En los sistemas vivos, la causa y el efecto son aún más inciertos ya que se manejan por umbrales, bajo el umbral posiblemente no pase nada, en el umbral la respuesta es completa.

Los sistemas sociales y los sistemas vivos son sistemas abiertos, se mantienen en el tiempo gracias a la constante interacción con el entorno que les rodea, los sistemas abiertos son extremadamente sensibles a las condiciones iniciales, nuestra reacción dependerá de cómo nos sintamos previamente, por esta razón los sistemas vivos son tan impredecibles. Este es el punto de partida de la teoría del Caos, que se ocupa del comportamiento de los sistemas complejos.

La Teoría del Caos trata de sistemas complejos en los que un pequeño cambio en la situación inicial puede producir una enorme diferencia. Los sistemas complejos no son predecibles. No obstante, en el núcleo de diversos sistemas muy complejos puede haber las mismas reglas básicas.

Para manejar sistemas complejos deben definirse los límites del sistema y hay que localizar los atractores que son los estados estables a los que tiende los sistemas.

Por lo tanto para cambiar un sistema complejo hay que desestabilizar el estado atractor previo y debe crearse un nuevo estado atractor (O'Connor, 1998).

III.5.14 Más allá de la lógica

- Lógica:

Tratado de las operaciones del pensamiento.

La lógica es la forma de pensar clara y eficaz, la mejor manera de resolver problemas. De forma natural no pensamos de manera muy lógica y nuestro pensamiento más creativo se produce mediante saltos de la imaginación que con esfuerzo rellenamos de pasos lógicos para justificarlos, esto porque nuestro

pensamiento es de forma natural emocional y asociativo lo que a veces infravaloramos por sobrevalorar la lógica.

La lógica no es adecuada para manejar un mundo de sistemas complejos, porque el mundo no es lógico, es desordenado, incompleto y con frecuencia ambiguo.

La lógica por sí sola no es adecuada para manejar sistemas, los vínculos lógicos de causa y efecto carecen de marco temporal, mientras que en los sistemas se sitúan en un tiempo dado.

La lógica no puede manejar la autorreferencia, que es cuando un enunciado se refiere a él mismo. Para resolver las paradojas de la autorreferencia, se requiere de una perspectiva sistémica, o metaposición, situada fuera del marco de referencia.

Es posible localizar los modelos mentales limitadores realizando alguna de las siguientes operaciones:

- Enumerando las dificultades de una situación dada y cuestionando si están en el exterior o en nuestro pensamiento.
- Escribiendo una “columna de la mano izquierda” acerca de lo que estábamos pensando en una situación conflictiva, y lo que dijimos en realidad.
- Prestar atención a determinadas frases: Juicios, operadores modales y universales.

Los mejores puntos de palanca para efectuar cualquier cambio suelen ser los modelos mentales sobre los que se está sustentando la estructura de un sistema (O’Connor, 1998).

III.5.15 Nuevas formas de pensar

III.5.15.1 El aprendizaje

Cuanto más concientes somos de las consecuencias de nuestros actos y más activos nos percibimos a nosotros mismos, más gratificante resulta la vida, este es el aprendizaje, el cambiarnos a nosotros mismos sirviéndonos de la realimentación de nuestros actos.

El aprendizaje supone la creación de resultados, única forma posible de cambiarnos a nosotros mismos para ser cada vez más quienes queremos ser, el aprendizaje es la continua creación y recreación de nuestros modelos mentales.

- El aprendizaje como un sistema

Podemos aprender de todo cuanto hagamos porque el aprendizaje es uno de los bucles de realimentación más elementales de la vida, el aprendizaje es un bucle de realimentación básico.

El aprendizaje consiste en tomar decisiones y cambiar lo que hacemos en respuesta a la realimentación que recibimos y como no estamos aislados lo que hacemos transforma también al mundo.

- Aprendizaje simple

También llamado de un solo bucle, de primer orden o adaptativo. El aprendizaje simple deja intactos nuestros modelos mentales, no altera nuestra visión del mundo. La mayor parte del aprendizaje que experimentamos es simple y hay dos tipos, uno que se da en el momento y el otro a través del tiempo.

1.- Aprendizaje en el momento.

Utiliza la realimentación en cada situación concreta.

2.- Aprendizaje a través del tiempo.

Es para el caso de las habilidades más complejas donde se usa la realimentación a través del tiempo, aprendemos por repetición.

El aprendizaje simple o de un solo bucle es un bucle de realimentación de compensación y tiende a la adaptación y a la estabilidad.

- Aprendizaje generativo.

El aprendizaje generativo o de doble bucle dejamos que la realimentación influya en nuestros modelos mentales e incluso los transforme.

El bucle extra puede ser de refuerzo si fortalece nuestros modelos mentales previos y nos lleva a la misma dirección que teníamos o de compensación si nos lleva a replantearnos los modelos mentales y solo será de compensación si tenemos el objetivo definido de mantener una actitud de curiosidad y continua mejora respecto a nuestras ideas y creencias de otra manera el bucle será siempre de refuerzo.

El aprendizaje generativo es el bucle de compensación, la forma de actualizar nuestros modelos mentales, amplía el número de posibilidades, de nuevas estrategias y de reglas que se pueden aplicar al tomar decisiones. La misma realimentación, al incidir sobre distintos modelos mentales, nos puede llevar a tomar decisiones diferentes y, por tanto, a emprender nuevas acciones. Puede llevarnos a ver de forma completamente distinta una situación conocida previamente.

Las preguntas básicas que dirigen el aprendizaje generativo son las siguientes:

- ¿Cuáles son mis presuposiciones respecto a esto?
- ¿De que otro modo me lo podría plantear?
- ¿Qué más puede significar?
- ¿Para qué más cosas podría servir?

En el ámbito empresarial, el aprendizaje simple puede servir para mejorar una compañía o para hacer lo de siempre con más eficacia y rapidez y el aprendizaje generativo transforma el funcionamiento del sector y es posible que abra vías completamente nuevas (O'Connor, 1998).

III.5.15.2 ¿Qué factores impiden nuestro aprendizaje?

- Eliminar parte de la realimentación

No vemos completa la realimentación por concentrarnos en una parte del bucle, pasamos por alto la otra parte eliminando información.

- La complejidad dinámica

Los sistemas complejos tienen algunas propiedades sorprendentes que chocan con el tipo lineal del sentido común al que estamos acostumbrados.

- Los modelos limitadores

Los modelos mentales pueden impedir el aprendizaje de diversas formas por que tendemos a ver lo que esperamos, y el efecto de regresión nos acaba confundiendo. Consideramos que la causa y el efecto están separados, e intentamos encontrar efectos proporcionales a la causa a continuación de esta en el tiempo y el espacio, solemos aplicar la lógica cuando la comunicación humana esta llena de autorreferencias y juicios que con más frecuencia procede de las expectativas que de la observación.

- Las dificultades de medir la realimentación

Para aprender, tenemos que actuar sobre nuestra realimentación, pero solo podemos hacerlo si logramos detectarlas, por que se perciben a través de los sentidos. La sensibilidad de cada cual a la realimentación debe ajustarse al intervalo de realimentación que se está recibiendo.

- La confusión entre precisión y exactitud.

La precisión es la máxima aproximación que podemos conseguir al medir un valor determinado y la exactitud es la respuesta buscada no una aproximación.

- Establecer umbrales para la realimentación demasiado elevados o demasiado bajos.

No prestar atención a la realimentación procedente de nuestros sentidos.

- No formular bien las preguntas.

El no formular correctamente las preguntas se puede prestar a confusión o ambigüedad o en su defecto que contengan sesgos que dependen más de nuestros modelos mentales que de la objetividad que se persigue (O'Connor, 1998).

III.5.15.3 Perspectiva

La perspectiva es un punto de vista. Cuando encontramos puntos de vista ajenos entre sí dan interpretaciones muy diferentes. Con la perspectiva se consigue que las cosas emerjan. Las capacidades de comprender y reconocer proceden de la perspectiva. Desde perspectivas diferentes se puede tener visiones muy distintas de una misma cosa.

El pensamiento sistémico es una perspectiva diferente, examina como se relacionan las experiencias, como se unen para formar conjuntos mayores. Al mismo tiempo, uno de los principios del pensamiento sistémico es adoptar tantas perspectivas distintas como sea posible.

Tener perspectivas diferentes ampliará nuestros modelos mentales, los modelos mentales más abiertos nos llevarán a ampliar aún más las perspectivas, y acabará formándose un bucle de refuerzo que ampliará nuestra visión del mundo.

¿Qué nos impide disfrutar de las distintas perspectivas y aprender de ellas?

Existen tres factores que lo causan:

Factor 1: Establecer un umbral muy alto para los fallos.

El error es una realimentación no deseada, algunas personas toleran una gran cantidad de errores por tener un umbral muy alto, antes de cuestionarse las presuposiciones en las que se fundamentan sus actos o sea sus modelos mentales.

Factor 2: Un modelo mental, donde el significado de lo que hacemos reside en nuestras intenciones.

Este convencimiento nos lleva a repetir las mismas acciones y justificar un posible resultado doloroso argumentando que no era nuestra intención que saliera así.

Factor 3: El más importante, la falta de curiosidad.

La curiosidad es un estado que va más allá de los modelos mentales, los pone en cuestión. Nos empuja a averiguar como funcionan las cosas y por qué si o por qué no, en consecuencia, los modelos mentales se flexibilizan y responden con más receptividad a la realimentación.

La curiosidad genera perspectivas. No hay perspectivas equivocadas, solo hay las que son útiles y las que no, el criterio de utilidad responde a un juicio de valor personal que se basa en lo aprendido anteriormente (O'Connor, 1998).

El mundo es siempre más rico que ninguna de las representaciones que podamos hacer de él.

Hay dos perspectivas básicas totalmente distintas: La visión objetiva, la perspectiva objetiva significa mirar de fuera adentro, y la visión subjetiva, la perspectiva subjetiva implica mirar de dentro afuera y suele considerarse menos fiable.

- Una visión objetiva es mirar un sistema desde afuera.
- Una visión subjetiva es mirar un sistema desde dentro.
- El Pensamiento Sistémico utiliza las dos perspectivas (O'Connor, 1998).

La visión que se adopte dependerá de cómo se definen los límites del sistema en cuestión.

No puede haber una objetividad definida, porque no es posible salirse por completo del sistema del que uno forma parte, o de lo contrario no existiría. La objetividad total carece de significado porque no hay observador que pueda describirla. Por tanto, ser objetivo o subjetivo dependerá de donde establezcamos los límites del sistema en cuestión.

En la visión subjetiva todos validamos nuestra experiencia mediante la comprensión compartida con otros. No esperamos a que la ciencia nos lo demuestre o lo refute, no buscamos la objetividad.

La perspectiva subjetiva se desglosa en una interesante y útil división:

- Nuestra propia perspectiva de dentro afuera

Lo que el mundo nos parece a través de nuestros propios filtros, intereses, nuestra mente y nuestro cuerpo.

- La perspectiva de otra persona

Es un salto de la imaginación, un intento de captar el sabor de los pensamientos y sentimientos de otra persona “como si” fuéramos ella.

Al intentar comprender sistemas humanos (empresas, familias, relaciones), debemos estar precavidos respecto a nuestros propios pensamientos y sentimientos, y respecto a los de las personas implicadas, desde su punto de

vista. No es preciso que estemos de acuerdo con ellos, pero si no los comprendemos, no podremos comprender el sistema.

Nuestros modelos mentales, al igual que los de otras personas, forman parte también del sistema (O'Connor, 1998).

III.5.16 Los mapas mentales

¿Qué es un mapa mental?: Es un método para tomar notas y para la generación de ideas por asociación.

Comienza en el centro de una página con la idea principal, y trabaja hacia fuera en todas direcciones, produciendo una estructura creciente y organizada compuesta de palabras e imágenes claves (O'Connor, 1998).

Beneficios de los mapas mentales

- Generan nuevas ideas.
- Cada elemento en un mapa puede ser un centro de otro mapa.
- Genera asociaciones e ideas a partir de la idea principal hasta obtener un gran número de posibles soluciones.
- Permite mejor visión y visualizar nuevas conexiones.
- La mente forma asociaciones rápidamente.
- La información se retiene con menor esfuerzo.

Método de los mapas mentales

1er Paso: Anotar o dibujar el tema del mapa y encerrarlo en un círculo, cuadro o cualquier otra forma.

2do Paso: En ramas que parten del centro anotar sub-temas que se relacionen. (Roa, 2008)

3er Paso: Expandir las ideas expresándolas con colores, dibujos y símbolos.

- Vivimos en un universo compuesto por sistemas.
- Los sistemas tienen dinámica propia, no son una suma de sus partes.
- Los sistemas tienen patrones de comportamiento.
- Los sistemas no se pueden concebir sin su entorno.
- Para modificar un sistema hay que buscar su punto de apalancamiento.
- Los mapas mentales son una herramienta del Pensamiento Sistémico que sirven para plasmar ideas, visualizar totalidades y generar asociaciones (Roa, 2008).

III.5.17 Desarrollo

El concepto central del enfoque sistémico del mundo es el desarrollo. En contraste con la visión mecánica y la biológica, que se ocupan de la eficiencia y del crecimiento respectivamente, el enfoque sistémico se ocupa del desarrollo.

El desarrollo de un sistema social es una transformación intencional hacia niveles superiores de integración y diferenciación al mismo tiempo. Es un proceso de aprendizaje colectivo por el cual un sistema incrementa su habilidad y deseo de servir a sus miembros y a su contexto. En consecuencia, deseo y habilidad son los dos componentes principales del desarrollo.

- Deseo.

El deseo es producido por una visión apasionante del futuro, acrecentada por la interacción de procesos creativos y recreativos. La capacidad creativa del hombre, junto con su deseo de compartir, resultan en una imagen compartida de un futuro deseado. Esto genera la insatisfacción con el presente e impulsa a perseguir propósitos más desafiantes y deseables (Herrscher, 2003).

La insatisfacción con el presente, pese a ser condición necesaria para el cambio, no es suficiente para asegurar el desarrollo. Lo que parece también necesario es la confianza en la propia habilidad para controlar.

- Habilidad.

La habilidad, por lo tanto, el potencial para controlar, influir y valorar los parámetros que afectan la existencia del sistema. Pero la sola habilidad tampoco puede asegurar el desarrollo. Sin una imagen compartida de un futuro más deseable, la frustración de las poderosas masas puede fácilmente convertirse en un agente unificador de cambio (Herrscher, 2003).

III.5.18 El pensamiento sistémico aplicado a las organizaciones

Al hablar de sistemas, de enfoques sistémicos, de pensamiento sistémico, estamos obligados a no seguir pensando en las organizaciones como espacios administrativos, de controles sola y prioritariamente, en los que todos los fenómenos se analizan de manera fragmentada y de forma lineal.

Ya no se trata de llevar solo el análisis hasta el elemento más pequeño, sino de buscar la síntesis de las partes. No se trata de que el conocimiento de las partes no sea importante, sino que es necesario concebirlo como las partes de un todo, de características diferentes, y por lo tanto cualquier cambio en una de sus partes va a tener repercusión y cambios en las interrelaciones entre las partes y en el todo.

Este nuevo Paradigma, el enfoque sistémico, contrasta con el tradicional análisis lineal casual, analítico y mecanicista, y es exigencia seguir una metodología mínima necesaria para hablar si no de pensamiento sistémico, al menos de enfoque sistémico.

Visualizar el “Todo” compuesto por el sistema, entorno o supersistema.

Desagregar el sistema en los subsistemas componentes.

Sintetizar los subsistemas considerándolos como un “Todo” (Roa, 2008).

III.5.19 La mirada sistémica

La mirada sistémica reconoce lo obvio.

La mirada sistémica capta el conjunto y las funciones de sus partes. Coloca cada objeto del conocimiento en su contexto y lo relaciona con los otros. Para ella, cada parte adquiere sentido dentro del sistema más amplio.

La mirada sistémica no propone una teoría nueva ni está en oposición a la ciencia reduccionista. Es una manera de concebir el mundo que supera también la antinomia planteada entre lo holístico y el reduccionismo, que parecen ser otras tantas teorías metafísicas aunque tampoco son más que aspectos parciales de una realidad única.

La mirada sistémica es la que puede mostrar la ubicación de cualquier subsistema o problema en su relación con los demás para luego ir limitando su alcance a lo que se desea abarcar en cada instancia concreta (Herrscher, 2003).

IV. BIBLIOGRAFÍA.

- Aguilar, S. 1998.** Líderes para el siglo XXI. México. MacGrawhill: 3-73, 81-148.
- Bishop, S. 2000.** Desarrolle su asertividad. 1ª ed. Editorial Gedisa, Barcelona: 9, 17, 19-22, 26-28, 33, 37, 38.
- Cabral, N. 2000.** Inteligencia emocional una intervención del desarrollo organizacional. Querétaro. Universidad Autónoma de Querétaro. Tesina que para obtener el título de Licenciado en psicología área del trabajo: 9, 10, 11.
- Casares, A.D. y Siliceo, A.A. 2003.** Planeación de vida y carrera. Vitalidad personal y organizacional. Desarrollo humano y crisis de madurez. 2ª ed. Editorial Limusa, Barcelona: 97-103.
- Cincoca, I. 1998.** Diplomado para supervisores, Desarrollo personal del Dr Juan Ham Chong modulo 1. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey: 48-77.
- Covey, C. 2004.** Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos. Editorial Carvajal, México:182-183, 200-201.
- García, H.J.A. 2007.** <http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm>
- Gelb, M.J. 1999.** Inteligencia genial 7 principios claves para desarrollar la inteligencia, inspirados en la vida y obra de Leonardo da Vinci. México: Grupo editorial norma: 3-6.
- Goleman, D. 2007.** La inteligencia emocional por qué es más importante que el cociente intelectual. México: Javier Vergara Editor: 11-17, 21-26, 53-65, 668-700, 104-106, 123, 139-141, 269, 326-327.
- Guerrero, P. 2001.** Inteligencia emocional y liderazgo. Querétaro. Universidad Autónoma de Querétaro. Tesina que para obtener el título de Licenciado en psicología, área del trabajo: 4,6.
- Herrscher, E. 2003.** Pensamiento Sistémico. 2ª edición. Ediciones Granica México SA de CV, México: 13-13, 16-21, 217, 221-222, 224, 227-229, 231, 233-235.
- Longo, J. 1999.** <http://idd00fOb.eresmas.net/Docus/Asertividad.PDF>

- O'Connor, J. 1998.** Introducción al Pensamiento Sistémico. 1ª edición. Ediciones Urano, España: 11-12, 17-20, 27-28, 30-32, 36-39, 42-47, 51-52, 57, 64-67, 73-74, 77, 84-85, 89-102, 109-116, 123-132, 136-143, 147-155, 158-165, 169-175, 188-189.
- Quijano, A. 2003.** [www.monografias.com/trabajos 15/liderazgo/shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/shtml): 1-24.
- Reséndiz J. 2006.** Poder del Pensamiento e Inteligencia Emocional. Querétaro. Universidad Autónoma de Querétaro. Tesina que para obtener el título de Ingeniero en instrumentación y control de procesos: 36-45.
- Ríos, R. 2006.** <http://es.geocities.com/amirhali/AASERTIVIDAD.htm>
- Roa, J. 2008.** Apuntes módulo liderazgo. Diplomado de calidad. Santiago de Qro. UAQ: 178-189, 205-224.
- Rodríguez, E. y Serralde, M. 1991.** Asertividad para negociar. 1ª ed. Editorial Mc Graw Hill, México: 1, 14, 20, 25, 57-60, 80, 84, 85, 87-89.
- Schonfeld, R. 2000.** El liderazgo es un sentimiento. Buenos Aires. Granica: 19-69, 75-98, 105-121.
- Smith, M. 2006.** Cuando digo no me siento culpable. 1ª reimpresión. Editorial Nuevas ediciones de bolsillo, México: 52-53, 76, 78, 82, 84, 86-93, 96, 124, 397-399.
- Spreitzer, E. Conger, J. 2000.** El manual de cambio para líderes. Buenos Aires. Pardos: 30-71, 85-98, 93-121.
- Valdez, O. A. F. 1998.** Diplomado impartido en el Tecnológico de Monterrey, campus Irapuato, Gto. Titulado: Asertividad.
- Wood, R, y Tolley, H 2007.** Mide tu inteligencia emocional. México: Punto de lectura: 11-37, 52-63, 75-86, 101-114, 125-140, 153-167.
- Zapata, I. 2008.** www.degerencias.com editorial vision net. Portal empresarios. [http : // es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional](http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional) consultado en agosto del 2008