

**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN UNIDAD TEPEPAN**



SEMINARIO:

“LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA”



TEMA:

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ASERTIVA EN HEWLETT PACKARD HP

INFORME FINAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTAN:

MARIO GIBRÁN HERNÁNDEZ JUAREZ

DANIEL GODINEZ CORTEZ

Y DE LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

RUTH SANDOVAL HERNANDEZ

YAZMÍN CARAPIA VARGAS

ZAIRA GRISELDA AGUILAR GARCIA

Y DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTA:

JUAN ALBERTO REZA ANGELES

CONDUCTOR DEL SEMINARIO: M. en C. REFUGIO IRENE JURADO BARRANCO

MÉXICO, D.F. A

OCTUBRE DE 2009.

AGRADECIMIENTOS

EL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL:

Toda nuestra gratitud a ésta noble Institución que nos abrió sus puertas y a quien le tenemos un enorme cariño y respeto.

A LA ESCA Y UPIICSA:

Por ser las escuelas que nos han enseñado que el conocimiento es el legado más valioso que se puede tener, además de darnos la oportunidad de concluir una etapa más en nuestra vida a nivel académico y profesional.

A LOS PROFESORES:

Por aportar su conocimiento y experiencia para crear profesionistas eficientes, comprometidos y honestos.

MARIO GIBRÁN HERNÁNDEZ JUAREZ

Agradezco principalmente a mis padres, que es de ellos el 99% de este objetivo cumplido en mi vida. A mis hermanos, que me motivaron al sentirse orgullosos de su hermano mayor.

J. DANIEL GODINEZ CORTEZ

A DIOS:

Agradezco a Dios, por darme la vida y la oportunidad de estar con mis seres queridos, en este momento y poder compartir con ellos mi alegría y agradecimientos.

A MIS PADRES:

A mis padres, por que gracias a su esfuerzo, dedicación, trabajo, tiempo, regaños, consejos, educación, valores, hicieron posible que yo tenga una educación privilegiada y muy bien orientada.

A MI MAMÁ:

En especial a mi mami, quien me dio la vida y me ha llenado de amor, cariño y consejos, por haberme enseñado a valorar cada momento, por ser la mejor madre y la persona que más quiero. Gracias mami te amo.

A MI FAMILIA Y AMIGOS:

Quienes siempre han estado apoyándome en los momentos buenos y malos.

JUAN ALBERTO REZA ANGELES

A DIOS:

Por estar siempre conmigo y permitirme concluir con mi carrera profesional.

A MI MADRE Y HERMANAS:

Por el apoyo que me brindaron durante todo este tiempo, que hicieron posible concretar un anhelo más en mi vida.

A MI FAMILIA:

En especial a mi esposa y a mis hijos que son la luz de mi vida.

ZAIRA GRISELDA AGUILAR GARCIA

A DIOS:

Por darme el tiempo, la fuerza y la capacidad, para dar un paso firme en mi vida y carrera profesional.

A MIS PADRES Y HERMANOS:

Por amarme, comprenderme y haber sentado las bases y valores que hacen de mí, un ser humano consciente, capaz de desarrollarse y crecer. Por creer en mí todo el tiempo. Su apoyo ha sido vital, para alcanzar cada meta en mi trayectoria.

A MIS COMPAÑEROS DE EQUIPO.

Por haber dedicado su paciencia, tiempo, esfuerzo y conocimientos, a la realización de este proyecto y que gracias a su trabajo podemos ver concluido. Les brindo mi más sincero y personal reconocimiento, porque no solo aportaron su trabajo intelectual sino parte de su esencia, de sus múltiples habilidades y talentos.

El haberlos conocido, es una de mis mayores satisfacciones y estoy totalmente convencida que no podría haber colaborado con un equipo mejor. Gracias por dejar parte de ustedes en mí.

A Ruth, por su solidaridad y amistad sincera y a Moni, porque sé, que hace suya mi felicidad y estará conmigo para sembrar y cosechar satisfacciones.

A MI JEFE ANGEL J. DOMINGUEZ J.

Por todo el apoyo que me otorgó para la realización de este proyecto, porque cree en mí y comparte mi felicidad y éxito. Por los conocimientos y la sabiduría que ha aportado a mi vida.

Podría ocupar muchas páginas, si nombrara a todos los que de manera indirecta, forman parte de esta satisfacción; pero no quiero dejar pasar la oportunidad de reconocer que tengo a todos en mi mente y agradezco cada momento en él recibí más que su apoyo al iniciar mi carrera y durante ésta, todos esos detalles no tienen precio alguno. Solo espero que en el momento oportuno pueda corresponder a tanto que me han dado.

RUTH SANDOVAL HERNANDEZ

A DIOS:

Más que vanas palabras o una simple cortesía, anhelo otorgarte mi eterna gratitud. No logro encontrar las palabras exactas que describan mi gratitud hacia Dios; todo lo que pueda hoy decir es sólo una ínfima parte de lo que Él ha hecho por mí. Gracias Señor Jesús por tu bondad. Por permitirme cumplir una meta más. Por ser el Arquitecto que diseñó lo que hoy he logrado. Por ser el motor de mi vida, de mis sueños, de mi esperanza. Elevo una oración, esperando que continúes a mi lado, como me lo has demostrado hasta el día de hoy...

Hoy he de brillar, y no es por mí, es por el amor, la eterna misericordia y la luz de mi Dios. Estoy consciente de que sin El no lo hubiera logrado. A Él sea la honra y la gloria por siempre...

A MI FAMILIA:

A mis padres, por ofrecerme una vida digna, una vida mejor, por enseñarme a luchar y a superarme. No tengo con que pagar lo que ustedes hicieron por mí, gracias a todos mi hermanos por su apoyo; a Rubén a Julio y en especial a mi hermano Joel, Hermanito, eres en gran medida parte de este logro; mil gracias. Mi madre que me esperaba hasta la media noche para demostrarme que el calor de hogar es mucho más fuerte que cualquier cansancio, que tuvo la paciencia para entenderme y brindarme todo su apoyo, desde el inicio de esta carrera académica, hasta lo que logrado hoy. Gracias mamita por creer en mí.

No sé si algún día pueda compensarlos enteramente por todo su apoyo, pero mis oraciones siempre Irán con ustedes, esperando que Dios los bendiga en todo, así como me bendijo a mí en gran manera al brindarme la familia que hoy poseo...

A PEDRO HERNÁNDEZ:

A ti mi amor, que no tendré con qué y cómo agradecer tu valiosa aportación a este proyecto.

Gracias, porque en los momentos de alegría estuviste allí, así como en los momentos de tensión, en donde me diste tu cuidado, ayuda y paciencia.

Estoy consciente de haber tomado de nuestro tiempo, gracias a ello y a ti, hoy llego al cierre de este ciclo académico en mi vida.

Pedro, eres parte de este logro y Que mejor que haberte conocido en esta etapa de mi vida.

Sin tu agradable compañía con la cual diseminas toda fatiga, esto hubiera sido mucho más cansado y complicado...

Te AMO CORAZON.

¡¡¡¡¡Por Todo, Gracias!!!!!!

YAZMÍN CARAPIA VARGAS

A MIS PADRES Y HERMANAS:

Agradezco todo el apoyo brindado para poder cumplir esta meta. Los desvelos de mis padres al esperarme por las noches a que llegue de la escuela, en especial a mi madre por levantarse temprano todos los días junto conmigo y estar presente en todo momento de mi vida.

Madre, en especial te dedico esta tesis y este título a ti, a tu esfuerzo y apoyo incomparables. Gracias por todo.

ALBINA Y ZENÓN:

Gracias por estar conmigo en todos los momentos importantes en mi vida. Aunque no nos vemos mucho, sé que siempre podré contar con ustedes. Gracias por aceptar ser parte de mi familia.

A MONICA GUERRA:

Moni, muchas gracias por ser siempre mi apoyo, se que siempre he contado, cuento y podré contar contigo. Siempre has sido mi ejemplo a seguir, y parte de esta tesis es dedicada a ti y a nuestra amistad. Gracias por alentarme a seguir adelante a pesar de la tempestad.

A ALVARO CORCHADO:

Está tesis también va dedicada a ti, por todo este tiempo juntos, por impulsarme, ayudarme, apoyarme y motivarme a seguir cuesta arriba, cada vez que caigo ahí estás para levantarme. Gracias por todo lo que he aprendido contigo. Gracias por la comprensión y apoyo para concluir este objetivo primordial para mí.

INDICE

INTRODUCCIÓN	15
---------------------------	----

CAPITULO I LA INTELIGENCIA

1.1	Concepto de inteligencia	17
1.2	Teoría de las inteligencias múltiples	18
1.2.1	Tipos de inteligencia	19
1.2.1.1	Inteligencia lingüística	19
1.2.1.2	Inteligencia musical	20
1.2.1.3	Inteligencia lógico matemática	20
1.2.1.4	Inteligencia espacial	22
1.2.1.5	Inteligencia corporal-cinestésica	23
1.2.1.6	Inteligencia intrapersonal	24
1.2.1.7	Inteligencia interpersonal	24
1.2.1.8	Inteligencia naturalista	25
1.3	Inteligencia emocional	26
1.3.1	Objetivos de la Inteligencia Emocional	27

CAPITULO II LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

2.1	Funciones del Cerebro Emocional	29
2.1.1	Evolución del Cerebro	32
2.1.2	El Sistema Límbico	34
2.1.2.1	Respuesta Límbica	35
2.1.3	La amígdala y sus funciones	36
2.1.3.1	Aprendizaje Emocional	37

CAPITULO III LA EMOCION

3.1	La ansiedad	41
3.2	El miedo	43
3.2.1	Las Fobias	44
3.2.2	Categorías De Las Fobias	45
3.3	La Ira	48

3.4	La Felicidad	48
3.5	El Amor	50
3.6	La Sorpresa	50
3.7	La Aversión	51
3.8	La Tristeza	51
3.8.1	La Depresión	52
3.8.2	Signos Y Síntomas De La Depresión	52

CAPITULO IV CAPACIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

4.1	Percibir las Propias Emociones	57
4.2	Controlar las propias Emociones	59
4.2.1.	Manejo de las Emociones	59
4.3	Motivarse a sí mismo	62
4.3.1	La Propia Motivación	62
4.4	La Influencia de las Emociones en las Relación Humana	63
4.4.1	La Crítica	65
4.4.2	El Error	65
4.4.3	La Discusión	66
4.4.4	El Aprecio	67
4.4.5	La Sonrisa	68
4.4.6	La conversación	68
4.4.7	La Motivación	69
4.5	Los Sentimientos en la Toma de Decisiones	70

CAPITULO V COMUNICACIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL

5.1	Proceso de Comunicación	73
5.1.1	Concepto de comunicación	73
5.1.2	Clasificación de la comunicación	74
5.1.2.1	Interna y externa	74
5.1.2.2	Vertical	74
5.1.2.3	Descendente	74
5.1.2.4	Ascendente	75
5.1.2.5	Horizontal	75
5.2	Barreras emocionales	76
5.2.1	Factores que impiden la comunicación	76

5.2.2	La percepción	76
5.2.3	Factores internos personales	77
5.2.4	Actitudes de los interlocutores	77
5.3	Comunicación en las organizaciones	78
5.3.1	Gerencia y comunicación efectiva	78
5.4	Canales	79
5.4.1	Redes de la comunicación	79
5.4.1.1	La cadena	79
5.4.1.2	La rueda	79
5.4.1.3	Toda la red al canal	80
5.4.1.4	Todos los Canales	80
5.5	Medios y técnicas de comunicación	81
5.5.1	Ruido	81
5.5.2	Feed-back (retroalimentación)	81
5.6	Dirección de la comunicación	81
5.6.1	Comunicación unidireccional	81
5.6.2	Comunicación bidireccional	82
5.6.3	Condicionantes comunicacionales	82
5.6.4	Ruidos de la comunicación	83
5.7	La Comunicación no verbal	83
5.7.1	Tipos de comunicación no verbal	84
5.7.2	Componentes de la comunicación no verbal	85
5.7.2.1	Gestos con palmas	85
5.7.2.2	El saludo	85
5.7.2.3	Gestos con las manos	85
5.7.2.4	Gestos con las manos y brazos	85
5.7.2.5	Engaño, duda, mentira	86
5.7.2.6	La mirada	86
5.8	Pensamiento y sentimientos	86
5.9	Armonía entre el coeficiente intelectual y coeficiente emocional	87
5.9.1	Coeficiente intelectual e inteligencia emocional	87
5.9.2	Inteligencia Emocional	88
5.9.3	Seres integrales	89
5.10	Afectividad vs pasividad y agresividad	89
5.10.1	Definición de asertividad	90
5.10.2	Características de la persona asertiva	90
5.10.2.1	Auto-exanimación asertiva	91
5.10.2.2	Grabaciones anti-asertivas	91

5.10.2.2.1. Grabaciones negativas más frecuentes	91
5.10.3. Conductas pasiva, agresiva y asertiva	92
5.10.3.1. Pasivo	92
5.10.3.2. Agresivo	93
5.10.3.3. Asertivo	93
5.10.4. Etapas de la conducta asertiva	94
5.10.4.1. Etapas	94

CAPITULO VI CONTROL DE LAS EMOCIONES Y LIDERAZGO

6.1. Concepto de liderazgo	97
6.1.1. Funciones del líder	98
6.2. Características del líder	100
6.2.1. Teorías del líder	102
6.2.2. Sinergia	105
6.3. Dialogo interno	106
6.3.1. Dialogo interno (Platón)	106
6.3.1.1. La pregunta por el ser	107
6.3.1.2. La inquietud	107
6.3.1.3. El pensamiento griego pone en relación ética y política	107
6.3.2. El pensar dialéctico en platón	107
6.3.3. El diálogo platónico como experiencia	108
6.3.3.1. La experiencia	108
6.3.3.2. La pregunta	109
6.3.3.3. La ocurrencia	109
6.4. Conócete a ti mismo	109
6.4.1. La persona consciente de sí misma	111
6.4.2. Las personas atrapadas en sus emociones.	111
6.4.3. Las personas que aceptan resignadamente sus emociones	111
6.4.4. El apasionado y el indiferente	112
6.4.5. El hombre sin sentimientos	112
6.4.5.1. Los alexitímicos	113
6.4.6. Elogio de las sensaciones viscerales	113
6.4.7. Sondeando el inconsciente	115
6.4.7.1. La conciencia de uno mismo	116
6.5. Pasión contra indiferencia	116
6.5.1. La pasión	116

6.5.2	Indiferencia	117
6.6	El inconsciente y las emociones	117
6.6.1	Precisiones sobre el inconsciente	118
6.7	La competencia emocional	121
6.7.1	Competencias Emocionales en la Empresa	121
6.7.2	Tipos de competencias	122
6.7.2.1.	Autoconciencia	122
6.7.2.1.1	Conciencia emocional	122
6.7.2.1.2	Correcta autovaloración	123
6.7.2.1.3	Autoconfianza	124
6.7.2.2	Autoregulación	124
6.7.2.2.1	Autocontrol	124
6.7.2.2.2	Confiabilidad	124
6.7.2.2.3	Responsabilidad	124
6.7.2.2.4	Adaptabilidad	124
6.7.2.2.5	Innovación	124
6.7.2.3.	Motivación	125
6.7.2.3.1	Motivación de logro	125
6.7.2.3.2	Compromiso	125
6.7.2.3.3	Iniciativa y optimismo	125
6.7.2.4.	Empatía	126
6.7.2.4.1	Comprensión de los otros	126
6.7.2.4.2	Desarrollo de los otros	126
6.7.2.4.3	Servicios de orientación	127
6.7.2.4.4	Diversificación	127
6.7.2.4.5	Conciencia política	127
6.7.2.5	Habilidades sociales	128
6.7.2.5.1	Influencia	128
6.7.2.5.2	Comunicación	128
6.7.2.5.3	Liderazgo	128
6.7.2.5.4	Gestión del cambio	129
6.7.2.5.5	Resolución de conflictos	129
6.7.2.5.6	Establecimiento de vínculos	129
6.7.2.5.7	Colaboración y cooperación	129
6.7.2.5.8	Habilidades de equipo	130
6.8	Control de los impulsos	130
6.8.1	Concepto	130
6.8.2	Autorregulación emocional	131

6.8.2.1	Modelo secuencial de autorregulación emocional	132
6.8.2.2	Modelo autorregulatorio de las experiencias emocionales	132
6.9	Soluciones creativas	133
6.9.1	Cómo controlar las emociones.	133
6.9.2	Técnicas de control emocional	134
6.9.2.1	Las emociones	134
6.9.2.2	Formas concretas de manejar las emociones	136
6.9.2.2.1	Técnica n.º 1: Respiración profunda	136
6.9.2.2.1.1	Beneficios de una respiración profunda	136
6.9.2.2.2	Técnica n.º 2: Detención del pensamiento	137
6.9.2.2.3	Técnica n.º 3: Relajación muscular	138
6.9.2.2.4	Técnica n.º 4: Ensayo mental	138
6.9.3	Liderazgo con inteligencia emocional	139
6.9.3.1	Aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito laboral	141

CAPITULO VII CASO PRACTICO

7.1	Título: “Liderazgo y comunicación asertiva en Hewlett Packard (HP)”	144
7.2	Delimitación	144
7.3	Información de la Empresa	144
7.4	Planteamiento del problema	150
7.5	Objetivo	151
7.6	Justificación	151
7.7	Interpretación de resultados	152
	CONCLUSIONES	172
	Anexos	174
	Glosario	181
	Bibliografía	185

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación, hace referencia a las relaciones humanas que surgen dentro de un ambiente laboral, para este fin se analizará un grupo de trabajo dentro de la empresa “Hewlett Packard”.

Se estudió un “Grupo de Desarrollo” (Delivery), el cual crea toda clase de sistemas para el cliente “Telcel”, ya sea de cobro, de gestión, de reportes, entre otros. Se describe la relación que mantiene el líder con el equipo de “Delivery” y así mismo con sus compañeros que integran el equipo de Soporte (Support), quien atiende todos los casos de fallas de los aplicativos. En cuanto los analistas de Telcel detectan una alarma o una falla, se comunican directamente con esta sección de HP.

El capítulo uno, aborda el tema de la Inteligencia, las capacidades específicas que cada persona puede desarrollar en ciertos ámbitos, y las técnicas que ayudan a desarrollar la inteligencia emocional.

En el capítulo dos, se menciona cómo el concepto de inteligencia se ha renovado. Hoy se sabe que el ser una persona intelectualmente “brillante” no es garantía de ser exitoso ni en los negocios, ni en la vida privada. La inteligencia emocional en la empresa, ha sido diseñada para que cada quien aprenda a observar sus propias emociones, a modo de desarrollar la empatía, acentuar la capacidad de relacionarse y trabajar en equipo. Siendo todo ello un paso enorme, no sólo hacia el desarrollo personal, sino también profesional.

Posteriormente, en el capítulo tres, se encuentra una descripción de las reacciones fisiológicas generadas al experimentar emociones, y cómo afectan positiva o negativamente el equilibrio emocional y las relaciones interpersonales.

Como parte de la convivencia social surgen problemas humanos que no provienen propiamente de razonar, sino que, surgen de conflictos en lo emocional. Los errores del razonar se originan como equivocaciones al operar con coherencias lógicas; se resuelven revisando las operaciones hechas en ese dominio. Los problemas humanos, en cambio, surgen de entrecruzar diferentes formas de pensamiento.

A pesar de que los problemas en ocasiones puedan parecer insalvables, cada individuo cuenta con la capacidad de desarrollar su inteligencia emocional para salvar cualquier situación de crisis. En el capítulo cuatro se explica cómo pueden percibirse las propias emociones, su control y manejo eficiente para mejorar nuestras relaciones humanas así como para la toma de decisiones.

En el capítulo cinco se explica el concepto de comunicación y las formas en que ésta fluye en las organizaciones, las barreras que pueden generar una comunicación deficiente y causar serias lesiones en las relaciones laborales e interpersonales, y derivar en frustraciones, culpas y rivalidades. Por lo que resulta importante considerar como influye la actitud en el mensaje que se desea transmitir.

El capítulo seis habla del liderazgo, de los tipos de líderes en las organizaciones y las características que debe tener el líder idóneo, así como de la necesidad que tienen las empresas de contar con líderes integrales, autoconscientes, ecuánimes, y visionarios. Hay personas, incluso líderes de altos mandos, en empresas de renombre, que no le dan valor a este concepto y de esa manera restan importancia al tener un liderazgo eficiente, una comunicación clara, precisa y oportuna en sus organizaciones.

En el capítulo siete se plantea el problema que, por falta de liderazgo, no existen buenas relaciones humanas, de lo anterior surge la importancia de describir las características del líder y cómo se está generando la comunicación en los grupos de trabajo a su cargo, dado que una de las dificultades, con las que se encuentran las organizaciones hoy día, es la falta de comunicación y entendimiento entre las personas; así como, las presiones por el logro de los objetivos estratégicos y por alcanzar las metas de desempeño.

Investigaciones recientes, sugieren que un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente, con un alto grado de coeficiente emocional, es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás, los conflictos a resolver, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a las que hay que prestar atención, las distancias o vacíos que se deben salvar, las oportunidades y cómo interactuar. Dicho lo anterior, se puede deducir la relevancia que tiene el desarrollar líderes emocionalmente inteligentes que sepan comunicarse de manera asertiva.

CAPITULO I LA INTELIGENCIA

Dentro de esta unidad se analizará las competencias, las habilidades y destrezas, como parte de las inteligencias múltiples de los seres humanos, partiendo de nombrar el concepto de Inteligencia y el desarrollo que ha tenido este concepto hasta llegar a ser concebida como Inteligencia emocional.

En esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de nuestra existencia se ha tornado necesario desarrollar seres humanos integrales que tengan la capacidad de adaptarse a un entorno globalizado que exige mayor competencia para desarrollar cualquier actividad.

Actualmente un individuo, no solo depende de sus capacidades intelectuales para desarrollarse exitosamente en su entorno, sino que puede aprender a explotar su inteligencia emocional y así crear un equilibrio que le permita integrarse en los grupos sociales en los que se desenvuelve.

Psicólogos como Howard Gardner y Daniel Goleman entre otros, han desarrollado teorías en donde explican cuales son las inteligencias emocionales, como identificarlas y como puede ayudar el conocimiento de las emociones a lograr empatía y sinergia con el prójimo para hacer de todas nuestras relaciones compromisos asertivos y de largo plazo.

En esta unidad se aborda principalmente las teorías de Gardner y Goleman dada la amplitud que proporcionan de los temas.

1.1 Concepto de Inteligencia.

Inteligencia (del latín *intellegentia*) es la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla adecuadamente. Es la capacidad de procesar información y está íntimamente ligada a otras funciones mentales como la percepción, o capacidad de recibir dicha información, y la memoria, o capacidad de almacenarla.

Definición diferencial de la *American Psychological Association*.

Los individuos difieren los unos de los otros en habilidad de comprender ideas complejas, de adaptarse eficazmente al entorno, así como el de aprender de la experiencia, en encontrar varias formas de razonar, de superar obstáculos mediante la reflexión. A pesar de que estas diferencias individuales puedan ser sustanciales, éstas nunca son completamente consistentes: las características intelectuales de una persona variarán en

diferentes ocasiones, en diferentes dominios, y juzgarán con diferentes criterios. El concepto de “inteligencia” es una tentativa de aclarar y organizar este conjunto complejo de fenómenos.

Definición general del *Mainstream Science on Intelligence*.

Una muy general capacidad mental que, entre otras cosas, implica la habilidad de razonar, planear, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender rápidamente y aprender de la experiencia. No es un mero aprendizaje de los libros, ni una habilidad estrictamente académica, ni un talento para superar pruebas. El concepto se refiere a la capacidad de comprender nuestro entorno.

Etimología.

La palabra inteligencia es de origen latino, *intelligentia*, que proviene de *intelligere*, término compuesto de *intus* "entre" y *legere* "escoger", por lo que, etimológicamente, inteligente es quien sabe escoger. La inteligencia permite elegir las mejores opciones para resolver una cuestión.

La palabra inteligencia fue introducida por Cicerón para significar el concepto de capacidad intelectual. Su espectro semántico es muy amplio, reflejando la idea clásica según la cual, por la inteligencia el hombre es, en cierto modo, todas las cosas.

1.2 Teoría de las Inteligencias Múltiples.

La teoría de las inteligencias múltiples es un modelo propuesto por Howard Gardner en el que la inteligencia no es vista como algo unitario, que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. Gardner define la inteligencia como la "*capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas*". (Gardner. 2007. 193).

Primero, amplía el campo de lo que es la inteligencia y reconoce lo que se sabía intuitivamente: Que la brillantez académica no lo es todo. A la hora de desenvolverse en la vida no basta con tener un gran expediente académico. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo, elegir bien a sus amigos; por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal.

Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo se utiliza un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero sí distinto. Dicho de otro modo, Einstein no es más ni menos inteligente que Michael Jordan, simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Segundo, y no menos importante, Gardner define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato e inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así que en épocas muy cercanas a los deficientes psíquicos no se les educaba, porque se consideraba que era un esfuerzo inútil.

Considerando la importancia de la psicología de las inteligencias múltiples, ha de ser más racional tener un objeto para todo lo que hacemos, y no solo por medio de estas inteligencias. Puesto que deja de lado la objetividad, que es el orden para captar el mundo.

La inteligencia: ¿genética o aprendizaje?

Definir la inteligencia como una capacidad, la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Gardner no niega el componente genético, pero sostiene que esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas, la educación recibida, entre otros factores.

Ningún deportista de élite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas, o de la gente emocionalmente inteligente. Debido a eso, según el modelo propuesto por Howard Gardner todos los seres humanos están capacitados para el amplio desarrollo de su inteligencia, apoyados en sus capacidades y su motivación.

1.2.1. Tipos de Inteligencia

Howard Gardner añade que así como hay muchos tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencia. Hasta la fecha Howard Gardner y su equipo de la Universidad Harvard han identificado ocho tipos distintos:

1.2.1.1 Inteligencia lingüística.

La poseen los escritores, los poetas, los buenos redactores. Utilizan ambos hemisferios.

Estas personas tienen sensibilidad en las operaciones medulares del lenguaje, para el significado de las palabras, la capacidad para observar las reglas gramaticales y, en ocasiones escogidas con cuidado, para violarlas. En un nivel un tanto más sensorial sensibilidad para los sonidos, ritmos, inflexiones, y metros de las palabras, la habilidad que puede hacer que incluso la poesía en un idioma extranjero suene hermosa. Y una sensibilidad para las diferentes funciones del lenguaje su poder para emocionar, convencer, estimular, transmitir información o simplemente para complacer.

Aunque la mayoría de nosotros no somos poetas, ni siquiera en un nivel de aficionados, poseemos estas sensibilidades en grado significativo. En efecto, no sería posible apreciar la poesía si no se tuviera al menos un dominio tácito de estos aspectos del lenguaje. Más aún, no se podría esperar avanzar con alguna eficiencia en

el mundo si no se tuviera considerable dominio de la tétada lingüística de fonología, sintaxis, semántica y pragmática.

Lingüística es la inteligencia (la competencia intelectual) que parece compartida de manera más universal y democrática en toda la especie humana. En tanto que para la persona común el músico, el pintor o escultor (por no mencionar al matemático o al gimnasta) exhiben habilidades que parecen remotas, e incluso misteriosas, el poeta parece tan sólo haber desarrollado en grado superlativamente elevado las capacidades que todos los individuos normales (e incluso quizá muchos subnormales) tienen a su alcance. Así, el poeta puede servir como guía confiable, o como introducción adecuada, al dominio de la inteligencia lingüística.

1.2.1.2 Inteligencia musical

De todos los dones con que pueden estar dotados los individuos ninguno surge más temprano que el talento musical.

La inteligencia musical es la capacidad de expresarse mediante formas musicales. Es uno de los componentes del modelo de las inteligencias múltiples propuesto por Howard Gardner.

La capacidad musical incluye habilidades en el canto dentro de cualquier tecnicismo y género musical, tocar un instrumento a la perfección y lograr con él una adecuada presentación, dirigir un conjunto, ensamble, orquesta; componer (en cualquier modo y género), y en cierto grado, la apreciación musical. Sería, por tanto, no sólo la capacidad de componer e interpretar piezas con tono, ritmo y timbre en un perfeccionismo, sino también de escuchar y de juzgar. Puede estar relacionada con la inteligencia lingüística, con la inteligencia espacial y con la inteligencia corporal cinética.

La inteligencia musical también se hace evidente en el desarrollo lingüístico, por cuanto demanda del individuo procesos mentales que involucran la categorización de referencias auditivas y su posterior asociación con preconceptos; esto es, el desarrollo de una habilidad para retener estructuras lingüísticas y asimilarlas en sus realizaciones fonéticas, ya en su micro estructura (acentuación de las palabras: afijos – morfología) como en su macro estructura (entonación en realizaciones más largas: sintaxis).

1.2.1.3 Inteligencia lógico matemática.

Utilizada para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que la cultura occidental ha considerado siempre como la única inteligencia.

Los orígenes de esta forma del pensamiento se pueden encontrar en una confrontación con el mundo de los objetos, pues en la confrontación de objetos, en su ordenación y reordenación y en la evaluación de su cantidad, desde pequeños logramos el conocimiento inicial y más fundamental acerca del campo lógico - matemático. A partir de este punto preliminar, la inteligencia lógico - matemática rápidamente se vuelve remota respecto del mundo de los objetos materiales.

El individuo se vuelve más capaz para apreciar las acciones que uno puede efectuar sobre los objetos, las relaciones que se obtienen entre estas acciones, las declaraciones (o proposiciones) que uno puede hacer respecto de acciones reales o potenciales, y las relaciones entre esos enunciados. En el curso del desarrollo, uno procede desde objetos hasta enunciados, desde acciones hasta relaciones entre las acciones, desde el terreno de lo sensoriomotor hasta el campo de la abstracción pura; en última instancia, hasta las cúspides de la lógica y la ciencia. La cadena es larga y compleja, pero no necesita ser misteriosa; las raíces de las regiones más encumbradas del pensamiento lógico, matemático y científico se pueden encontrar en las simples acciones de los pequeños niños sobre los objetos físicos de sus mundos.

Al tratar de comprender mejor los procesos del pensamiento de los matemáticos, Poincaré, uno de los principales matemáticos en el mundo de principios de siglo planteó la pregunta intrigante de por qué, si las matemáticas sólo comprenden reglas de la lógica, que supuestamente son aceptadas por todas las mentes normales, hay quienes tienen dificultad para entenderlas.

Para sugerir una respuesta, nos pide que imaginemos una larga serie de silogismos en la que la conclusión de cada uno sirve como premisa para el siguiente. Debido a que transcurrirá cierto tiempo entre el momento en que encontramos una proposición al final de un silogismo y el momento en que volvemos a encontrarla como premisa, en el siguiente, es posible que se hayan desarrollado varios eslabones de la cadena, o bien podemos haber olvidado la proposición o la pudimos cambiar y dejar irreconocible.

Si esta habilidad para recordar y utilizar una proposición fuera la condición indispensable para la inteligencia matemática, entonces (según Poincaré) el matemático debería tener una memoria muy segura o poderes prodigiosos de atención. Pero muchos individuos hábiles en las matemáticas se destacan porque no tienen poderes mnemotécnicos ni de la atención, mientras que un grupo mucho mayor de individuos con memorias agudas o superior alcance de atención muestran poca aptitud para las matemáticas. Poincaré afirma la razón por la que la memoria de un matemático no falla en una parte difícil de razonamiento es porque está guiada por el razonamiento.

Entonces, Poincaré distingue entre dos habilidades. Una es la memoria pura para los pasos en una cadena de razonamiento, que bien podría bastar para recordar determinadas demostraciones. La otra (y, según él, la más importante de las dos) es una apreciación de la naturaleza de los eslabones entre las proposiciones. Si se han apreciado estos eslabones, se vuelve menos importante la identidad exacta de los pasos en la demostración

porque, de ser necesario, se pueden reconstruir o incluso reinventar. Podemos observar la operación de esta habilidad con sólo tratar de recrear el propio razonamiento de Poincaré como se acaba de presentar. Si se ha comprendido hacia dónde tiende el argumento, su recreación es cuestión relativamente sencilla. Sin embargo, si no se ha comprendido el razonamiento, uno queda expuesto a recaer en la memoria verbal literal, que, incluso aunque rescate a un individuo en cierto momento, es improbable que tenga mucho poder de permanencia.

Mientras que los poderes mentales que son centrales a cualquier campo están dispersos en forma desigual en la población, existen pocos campos del esfuerzo humano en que los extremos sean tan grandes y la importancia del generoso talento inicial tan patente. Como señala Poincaré, la capacidad para seguir la cadena de razonamiento no es difícil de tener, pero sí es rara la habilidad para inventar nuevas matemáticas significativas.

¿Qué caracteriza a los que tienen dones matemáticos?

Lo que caracteriza al individuo es su amor por trabajar con la abstracción, "explorar, bajo la presión de poderosas fuerzas, difíciles problemas de cuya validez e importancia andando el tiempo la realidad hace responsable al explorador." El matemático debe ser absolutamente riguroso y escéptico en forma perenne, no se puede aceptar ningún hecho a menos que se haya demostrado en forma rigurosa mediante pasos que se derivan de primeros principios aceptados en forma universal.

Las matemáticas otorgan considerable libertad especulativa, uno puede crear cualquier clase de sistema que desee, pero a fin de cuentas toda teoría matemática debe estar adecuada a la realidad física, sea en forma directa o por la pertinencia con el cuerpo principal de las matemáticas, que a su vez tiene implicaciones físicas directas. Lo que sostiene y estimula al matemático es la creencia de que puede lograr un resultado que sea del todo nuevo, un resultado que cambie para siempre la manera en que otros consideren el orden matemático.

1.2.1.4 Inteligencia espacial.

Consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones; es la inteligencia que tienen los marinos, pilotos, ingenieros, cirujanos, escultores, arquitectos, decoradores y diseñadores.

Las capacidades para percibir con exactitud el mundo visual, para realizar transformaciones y modificaciones a las percepciones iniciales propias, y para recrear aspectos de la experiencia visual propia, incluso en ausencia de estímulos físicos apropiados son centrales para la inteligencia espacial. }

Se puede pedir a uno que produzca formas o que tan sólo manipule las que se han proporcionado. Es claro que estas habilidades no son idénticas, un individuo puede ser agudo, por ejemplo, en la percepción visual, al tiempo que tiene poca habilidad para dibujar, imaginar o transformar un mundo ausente. Incluso en la medida que la inteligencia musical consiste en habilidades rítmicas y de tono que a veces están dissociadas entre sí, y la inteligencia lingüística consiste en capacidades sintácticas y pragmáticas que también pueden venir desacopladas, también la inteligencia espacial emerge como amalgama de habilidades.

De igual modo, es probable que el individuo con habilidades en varias de las áreas ya mencionadas tenga éxito en el dominio espacial. Otra razón de que sea posible considerar en forma razonable las habilidades espaciales como "de una sola pieza" es el hecho de que la práctica en una de estas áreas estimula el desarrollo de las habilidades relacionadas en otras.

Cabe un comentario acerca de la frase "inteligencia espacial". Desde algunos puntos de vista, sería apropiado proponer el descriptor *visual* porque, en los seres humanos normales, la inteligencia espacial está íntimamente relacionada con la observación personal del mundo visual y crece en forma directa de ésta.

Estas capacidades espaciales se pueden producir en diversidad de campos. Son importantes para que uno se oriente en diversas localidades, que van desde cuartos hasta océanos. Son invocadas para reconocer objetos y escenas, lo mismo cuando se encuentran en sus ambientes originales que cuando se ha alterado alguna circunstancia de la presentación original. Y también se emplean cuando uno trabaja con descripciones gráficas —versiones bi y tridimensionales de escenas del mundo real— al igual que otros símbolos, como mapas, diagramas o formas geométricas.

Otros dos usos de las capacidades espaciales son más abstractos y elusivos. Uno comprende la sensibilidad en diversas líneas de fuerza que entran en un despliegue visual o espacial. Aquí se refiere a las sensaciones de tensión, equilibrio y composición que caracterizan una pintura, una escultura, al igual que muchos elementos naturales (como un fuego o una cascada). Estas facetas, que contribuyen al poder de un despliegue, ocupan la atención de artistas y quienes aprecian las obras de arte.

Una faceta final de la inteligencia espacial emerge de los parecidos que pueden existir entre dos formas en apariencia dispares, o, lo que es lo mismo, a través de dos aspectos de experiencia al parecer remotos.

1.2.1.5 Inteligencia Corporal-Cinestésica.

También llamada inteligencia corporal. Es la capacidad de utilizar y controlar el propio cuerpo para realizar movimientos, manipular objetos, construir cosas o expresar sentimientos. Sirve para comunicarse de forma no verbal, para practicar juegos o deportes que impliquen el movimiento corporal y para transformar y crear objetos de distintos materiales.

Para desarrollar la inteligencia cinestésica es necesario tener una serie de destrezas motrices, una correcta percepción del tiempo y el espacio, así como coordinación motora fina o gruesa.

La inteligencia cinestésica está vinculada con la capacidad para controlar nuestro cuerpo en actividades físicas coordinadas como la deportiva, la danza, las habilidades manuales, entre otras. A través de la inteligencia cinestésica corporal adquirimos información que, por efecto del movimiento y la vivencia, se convierte en aprendizaje significativo.

1.2.1.6 Inteligencia Intrapersonal.

La inteligencia intrapersonal es aquella que se refiere a la auto comprensión, el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones de estas emociones y finalmente ponerles nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

Las personas que poseen una inteligencia interpersonal notable, poseen modelos viables y eficaces de sí mismos. Pero al ser esta forma de inteligencia la más privada de todas, requiere otras formas expresivas para que pueda ser observada en funcionamiento.

La inteligencia interpersonal permite comprender y trabajar con los demás, la intrapersonal, permite comprenderse mejor y trabajar con uno mismo. En el sentido individual de uno mismo, es posible hallar una mezcla de componentes intrapersonal e interpersonales. El sentido de uno mismo es una de las más notables invenciones humanas: simboliza toda la información posible respecto a una persona y qué es. Se trata de una invención que todos los individuos construyen para sí mismos.

Biológicamente. Los lóbulos frontales desempeñan un papel central en el cambio de la personalidad, los daños en el área inferior de los lóbulos frontales puede producir irritabilidad o euforia; en cambio, los daños en la partes superior tienden a producir indiferencia, languidez y apatía (personalidad depresiva).

Entre los afásicos que se han recuperado lo suficiente como para describir sus experiencia se han encontrado testimonios consistentes: aunque pueda haber existido una disminución del estado general de alerta y una considerable depresión debido a su estado, el individuo no se siente a sí mismo una persona distinta, reconoce sus propias necesidades, carencias, deseos e intenta atenderlos lo mejor posible.

Estas personas cuentan con la capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales, y controlar el pensamiento propio y son buenas para meditar, exhibir disciplina personal, conservar la compostura y dar lo mejor de sí mismo.

1.2.1.7 Inteligencia Interpersonal

La Inteligencia Social, es la que nos permite interactuar armónica y cordialmente con otras personas, compartiendo sus sentimientos y necesidades. Es la inteligencia de la empatía con otras personas, de la capacidad de evaluarlas, de leerlas, de efectuar contactos inmediatos con ellas. Entre quienes tienen la habilidad para interactuar con los demás se encuentran los psicólogos, los vendedores, los periodistas, los políticos, los sacerdotes, los docentes.

Poseer este tipo de inteligencia es mucho más importante en nuestra vida diaria que la brillantez académica, porque es la que determina la elección de la pareja, los amigos y, en gran medida, nuestro éxito en el trabajo o en el estudio. La inteligencia interpersonal se basa en el desarrollo de dos grandes tipos de capacidades, la empatía y la capacidad de manejar las relaciones interpersonales.

La inteligencia interpersonal permite comprender a los demás y comunicarse con ellos, teniendo en cuenta sus diferentes estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y habilidades. Incluye la capacidad para establecer y mantener relaciones sociales y para asumir diversos roles dentro de grupos, ya sea como un miembro más o como líder.

Este tipo de inteligencia la podemos detectar en personas con habilidades sociales definidas, y en todos aquellos individuos que asumen responsabilidades y muestran capacidad para ayudar a otros. Entre sus características destacan el sentido del humor, son sociables por naturaleza, desde pequeños disfrutaban de la interacción con amigos y compañeros escolares, y en general no tienen dificultades para relacionarse con personas de otras edades diferentes a la suya.

Algunos presentan una sensibilidad especial para detectar los sentimientos de los demás, se interesan por los diversos estilos culturales y las diferencias socioeconómicas de los grupos humanos. La mayoría de ellos influyen sobre otros y gustan del trabajo grupal especialmente en proyectos colaborativos. Son capaces de ver distintos puntos de vista en cuanto a cuestiones sociales o políticas, y aprecian valores y opiniones diferentes de las suyas.

La Inteligencia Interpersonal está relacionada con el contacto persona a persona y las interacciones efectuadas en agrupaciones o trabajos en equipo. El estudiante con inteligencia intrapersonal tiene la facultad de interactuar verbal y no verbalmente con personas o con un grupo de personas; y es quien toma el papel de líder.

1.2.1.8 Inteligencia Naturalista

La inteligencia Naturalista se refiere a nuestra habilidad para captar, interpretar, estudiar, analizar, organizar, clasificar y ordenar el mundo circundante. Reconocer e identificar los elementos naturales con los cuales

compartimos, respetando el espacio y la vida de las otras especies. Las personas con esta inteligencia desarrollada, se caracterizan por apoyar causas ecológicas, algunos de ellos son: los agricultores, veterinarios, ambientalistas, zoólogos, campesinos, pescadores, biólogos y herbolarios.

1.3 Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos, Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

La teoría de la inteligencia emocional representa todo un desafío para quienes suscriben una visión estrecha de la inteligencia y aseguran que el CI (CI: coeficiente o cociente intelectual) es un dato genético que no puede ser modificado por la experiencia vital y que el destino de nuestras vidas se halla, en buena medida, determinado por esta aptitud.

Pero este argumento pasa por alto una cuestión decisiva: ¿qué cambios podemos llevar a cabo para que a nuestros hijos les vaya bien en la vida? ¿Qué factores entran en juego, por ejemplo, cuando personas con un elevado CI no saben qué hacer mientras que otras, con un modesto, o incluso con un bajo CI, lo hacen sorprendentemente bien?

La tesis de Goleman dice: que esta diferencia radica con mucha frecuencia en el conjunto de habilidades que hemos dado en llamar inteligencia emocional, habilidades entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Y todas estas capacidades, como podremos comprobar, pueden enseñarse a los niños, brindándoles así la oportunidad de sacar el mejor rendimiento posible al potencial intelectual que les haya correspondido en la lotería genética.

Más allá de esta posibilidad puede entreverse un ineludible imperativo moral. Vivimos en una época en la que el entramado de nuestra sociedad parece descomponerse aceleradamente, una época en la que el egoísmo, la violencia y la mezquindad espiritual parecen socavar la bondad de nuestra vida colectiva. De ahí la importancia de la inteligencia emocional, porque constituye el vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales. Además, existe la creciente evidencia de que las actitudes éticas fundamentales que adoptamos en la vida se asientan en las capacidades emocionales subyacentes. Hay que tener en cuenta que el impulso es el vehículo de la emoción y que la semilla de todo impulso es un sentimiento expansivo que busca expresarse en la acción.

Podríamos decir que quienes se hallan a merced de sus impulsos, adolecen de una deficiencia moral porque la capacidad de controlar los impulsos, constituye el fundamento mismo de la voluntad y del carácter.

Por el mismo motivo, la raíz del altruismo radica en la empatía, en la habilidad para comprender las emociones de los demás y es por ello por lo que la falta de sensibilidad hacia las necesidades o la desesperación ajenas es una muestra patente de falta de consideración. Y si existen dos actitudes morales que nuestro tiempo necesita con urgencia son el autocontrol y el altruismo.

1.3.1 Objetivos de la Inteligencia Emocional

- Desarrollar el Cociente Emocional (que a diferencia del Cociente Intelectual, puede ser incrementado a cualquier edad).
- Favorecer el equilibrio emocional en la intimidad y el trabajo.
- Alinear nuestros recursos anímicos para el entusiasmo y la motivación.
- Descubrir el poder de guía de nuestras emociones en su vínculo con nuestros deseos y metas vitales.
- Aprender a utilizar las emociones saludables como guía para la acción adaptativa y la resolución de problemas.
- Fomentar relaciones armoniosas.
- Aumentar las habilidades sociales.
- Mejorar las habilidades de empatía.
- Aprender a reconocer e interrumpir patrones improductivos de respuesta emocional.
- Potenciar el rendimiento laboral.
- Generar defensas para la reacción positiva a la tensión y al stress.

CAPITULO II LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Introducción.

Se sabe qué son las emociones. Al pensar en eso nos viene a la mente conceptos como: felicidad, tristeza, enojo, preocupación, ansiedad, miedo, enamoramiento, vergüenza, etc. También es muy común experimentar efectos corporales cuando alguno de estos sentimientos aparece. Por ejemplo, cuando nos “ponemos rojos” al sentir vergüenza. ¿Alguna vez ha pensado a que se debe este fenómeno físico? O cuando escuchamos la frase “no sé de dónde sacó tanta fuerza” cuando alguna persona se encontró en algún pleito o alguna emergencia. El cerebro es el encargado de crear todas estas reacciones, y no sin fundamentos. Cuando nos encontramos en estas situaciones de pleito o emergencia, el cerebro nos “adapta” físicamente para esta situación. Este tipo de reacciones físicas y fisiológicas son las que nos han permitido evolucionar. Cuando se experimenta cualquier tipo de emoción, la información se va a “dos partes” del cerebro. En una de ellas se tiene la capacidad de analizar detalladamente la situación, de comparar pros y contras. Pero eso quita demasiado tiempo para reaccionar.

En la “otra parte”, el cerebro no da pautas para análisis prolongados, reacciona y le da la orden al cuerpo para actuar en base a la situación. Si estamos en una situación de peligro, envía las sustancias necesarias para tomar más fuerza y “emprender la huida” (por ejemplo).

La diferencia entre los animales y los humanos, radica en que los humanos cuentan con esa “otra parte cerebral”, la analítica, que es la que genera los pensamientos. Los animales no analizan sus reacciones simplemente ejecutan dependiendo el suceso que perciban. Solo cuentan con la parte cerebral que los hace reaccionar instantánea e instintivamente. He ahí la razón por la cual los humanos pueden controlar, analizar y canalizar las emociones.

¿De qué sabor tomar el helado? ¿Falda o pantalón para la entrevista de trabajo? ¿Divorciarme o tratar de arreglar los problemas? Todos los días se toman decisiones, unas más trascendentes que otras.

En la actualidad, se trata de tomar las decisiones sin involucrar los sentimientos, pero es algo de lo que no nos podemos deshacer, está en la naturaleza humana. Todas las emociones son reacciones químicas en el cuerpo humano. Cuando se cree tomar una decisión cien por ciento objetiva, no lo es del todo, ya que las emociones generan una memoria y esto genera el criterio. Simplemente no se puede evitar. Se ha demostrado que los recuerdos que vienen acompañados de emociones son más difíciles de olvidar, es lo que nos ayuda a

tomar decisiones respecto a nosotros mismos y la gente de nuestro entorno. Lo ideal es crear un balance entre un análisis objetivo y los sentimientos, para tomar decisiones.

En este capítulo se explicará cómo funciona el cerebro en su fisiología cuando experimentamos cualquier tipo de emoción. En que partes del cerebro se almacenan las experiencias. Que es lo que provocan las reacciones físicas y situacionales.

2.1 Funciones del Cerebro Emocional.

La creación de las emociones es una de las funciones más complicadas del cerebro. A pesar de ser el estado del cerebro que mejor conocemos, no sabemos muy bien de dónde proceden las emociones.

Los científicos presentan diversas teorías sobre la naturaleza de las emociones: para algunos, son reacciones físicas evolucionadas por el efecto de la lucha por la supervivencia. Para otros, son estados de la mente que surgen cuando se detectan reacciones físicas. Otros dicen que lo importante solamente ocurre en el interior del cerebro.

Los avances en el estudio de la cognición aportan un marco conceptual y una metodología útil como planteamiento para todos los aspectos de la mente, incluyendo las emociones.

En 1884 William James publicó un artículo en el que definía las emociones como una secuencia de sucesos que comienza con un estímulo y termina con un sentimiento cargado de pasión. James propuso que el sentimiento consciente era posterior a la respuesta física. Según él, las emociones van acompañadas de respuestas y sensaciones físicas, las cuales las sentimos diferentes entre sí y de otros estados de la mente gracias a las distintas respuestas físicas.

En los años veinte Walter Cannon propuso el concepto de “reacción de emergencia”, que sería una respuesta fisiológica específica que acompaña a cualquier estado en el que debe emplearse energía física. Según esta hipótesis, el flujo de sangre se dirige a determinadas zonas del cuerpo que están en alerta para que la energía llegue a los músculos y órganos pertinentes.

Cannon creía que estas respuestas físicas se producían por acción del sistema nervioso simpático, y que éstas deberían ser las mismas. Entre los mamíferos, el hombre es el único que ha desarrollado distintos usos para cada mitad de su cerebro.

Esta asimetría, que todos reconocemos cuando decimos si somos derechos o zurdos, es el glorioso mecanismo a través del cual el hombre está capacitado para hablar. Es lo que nos diferencia de los simios.

Cada parte del cerebro está a cargo de diferentes procesos mentales:

<u>Hemisferio izquierdo</u>	<u>Hemisferio Derecho</u>
Lógica	Emociones
Razonamiento	Música
Lenguaje	Imaginación
Números	Imágenes
Análisis	Color
Linealidad	Reconocimiento de Formas
Abstracciones	Creatividad general

El comportamiento de los dos medios cerebros en la gente normal está rodeado de mucho misterio. Nadie sabe si estas dos mitades gemelas también se ignoran entre sí, se inhiben una a otra, cooperan, compiten, o se turnan para los controles.

Todas las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución. La misma raíz etimológica de la palabra emoción proviene del verbo latino movere (que significa «*moverse*») más el prefijo «e-», significando algo así como «*movimiento hacia*» y sugiriendo, de ese modo, que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción. Basta con observar a los niños o a los animales para darnos cuenta de que las emociones conducen a la acción; es sólo en el mundo «civilizado» de los adultos en donde nos encontramos con esa extraña anomalía del reino animal en la que las emociones —los impulsos básicos que nos incitan a actuar— parecen hallarse divorciadas de las reacciones. La distinta impronta biológica propia de cada emoción evidencia que cada una de ellas desempeña un papel único en nuestro repertorio emocional. La aparición de nuevos métodos para profundizar en el estudio del cuerpo y del cerebro confirma cada vez con mayor detalle la forma en que cada emoción predispone al cuerpo a un tipo diferente de respuesta.

El enojo aumenta el flujo sanguíneo a las manos, haciendo más fácil empuñar un arma o golpear a un enemigo; también aumenta el ritmo cardíaco y la tasa de hormonas que, como la adrenalina, generan la cantidad de energía necesaria para acometer acciones vigorosas.

En el caso del **miedo**, la sangre se retira del rostro (lo que explica la palidez y la sensación de «quedarse frío») y fluye a la musculatura esquelética larga —como las piernas, por ejemplo- favoreciendo así la huida. Al mismo tiempo, el cuerpo parece paralizarse, aunque sólo sea un instante, para calibrar, tal vez, si el hecho de ocultarse pudiera ser una respuesta más adecuada. Las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan también una respuesta hormonal que pone al cuerpo en estado de alerta general,

sumiéndolo en la inquietud y predisponiéndolo para la acción, mientras la atención se fija en la amenaza inmediata con el fin de evaluar la respuesta más apropiada.

Uno de los principales cambios biológicos producidos por la felicidad consiste en el aumento en la actividad de un centro cerebral que se encarga de inhibir los sentimientos negativos y de aquietar los estados que generan preocupación, al mismo tiempo que aumenta el caudal de energía disponible. En este caso no hay un cambio fisiológico especial salvo, quizás, una sensación de tranquilidad que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente de la excitación biológica provocada por las emociones perturbadoras. Esta condición proporciona al cuerpo un reposo, un entusiasmo y una disponibilidad para afrontar cualquier tarea que se esté llevando a cabo y fomentar también, de este modo, la consecución de una amplia variedad de objetivos.

El amor, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual activan el sistema nervioso parasimpático (el opuesto fisiológico de la respuesta de «lucha-o-huida» propia del miedo y de la ira).

La pauta de reacción parasimpática —ligada a la «respuesta de relajación»— engloba un amplio conjunto de reacciones que implican a todo el cuerpo y que dan lugar a un estado de calma y satisfacción que favorece la convivencia.

El arqueado de las cejas que aparece en los momentos de sorpresa aumenta el campo visual y permite que penetre más luz en la retina, lo cual nos proporciona más información sobre el acontecimiento inesperado, facilitando así el descubrimiento de lo que realmente ocurre y permitiendo elaborar, en consecuencia, el plan de acción más adecuado.

La región más primitiva del cerebro, una región que compartimos con todas aquellas especies que sólo disponen de un rudimentario sistema nervioso, es el tallo encefálico, que se halla en la parte superior de la médula espinal. Este cerebro rudimentario regula las funciones vitales básicas, como la respiración, el metabolismo de los otros órganos corporales y las reacciones y movimientos automáticos. Mal podríamos decir que este cerebro primitivo piense o aprenda porque se trata simplemente de un conjunto de reguladores programados para mantener el funcionamiento del cuerpo y asegurar la supervivencia del individuo. Éste es el cerebro propio de la Edad de los Reptiles, una época en la que el siseo de una serpiente era la señal que advertía la inminencia de un ataque.

De este cerebro primitivo —el tallo encefálico— emergieron los centros emocionales que, millones de años más tarde, dieron lugar al cerebro pensante —o «neocórtex»— ese gran bulbo de tejidos replegados sobre sí que configuran el estrato superior del sistema nervioso. El hecho de que el cerebro emocional sea muy anterior al racional y que éste sea una derivación de aquél, revela con claridad las auténticas relaciones existentes entre el pensamiento y el sentimiento.

La raíz más primitiva de nuestra vida emocional radica en el sentido del olfato o, más precisamente, en el lóbulo olfatorio, ese conglomerado celular que se ocupa de registrar y analizar los olores. En aquellos tiem-

pos remotos el olfato fue un órgano sensorial clave para la supervivencia, porque cada entidad viva, ya sea alimento, veneno, pareja sexual, predador o presa, posee una identificación molecular característica que puede ser transportada por el viento.

A partir del lóbulo olfatorio comenzaron a desarrollarse los centros más antiguos de la vida emocional, que luego fueron evolucionando hasta terminar recubriendo por completo la parte superior del tallo encefálico. En esos estudios rudimentarios, el centro olfatorio estaba compuesto de unos pocos estratos neuronales especializados en analizar los olores. Un estrato celular se encargaba de registrar el olor y de clasificarlo en unas pocas categorías relevantes (comestible, tóxico, sexualmente disponible, enemigo o alimento) y un segundo estrato enviaba respuestas reflejas a través del sistema nervioso ordenando al cuerpo las acciones que debía llevar a cabo (comer, vomitar, aproximarse, escapar o cazar).

2.1.1 Evolución del Cerebro.

El origen de nuestro maravilloso cerebro se podría remontar en la tendencia creciente de la masa cerebral, creada por la necesidad de satisfacer las necesidades de los individuos.

Los primeros fósiles de un animal con cerebro son de hace unos 500 millones de años. Son de un pez sin mandíbulas (los primeros vertebrados) con un patrón en su construcción que va a seguir como modelo a lo largo de toda la evolución, desde los vertebrados inferiores (peces, anfibios, y reptiles), siguiendo por los vertebrados superiores (aves y mamíferos), hasta llegar al hombre. Este modelo está constituido por la medula espinal seguida del tronco del encéfalo, di encéfalo y eventualmente la corteza cerebral.

Este cerebro primitivo se ha seguido como modelo a lo largo de toda la escala evolutiva, tanto en la diversidad anatómica de cerebros encontrados como en los cerebros de los peces actuales. Esta diversidad de cerebros parece deberse a que partiendo de ese patrón básico y fundamental que hemos señalado, se han derivado “especializaciones” del mismo adaptadas a nichos ecológicos diferentes.

Desde hace mucho tiempo se ha distinguido los conceptos de adaptación y adaptabilidad como inversamente proporcionales. Es decir, a mayor adaptación de un animal a su medio ambiente, menor es la capacidad evolutiva que tiene para poder adaptarse a un nuevo ambiente en el supuesto de que el suyo original cambiase (Francisco Mora, 2001. P.235-359).

Es decir, la línea central evolutiva ha partido siempre de cerebros “no especializados”, más indiferenciados y sin desarrollos particulares de ese patrón básico.

EL CEREBRO MAMIFERO: “UN REVOLUCIONARIO”

A lo largo de la evolución de los mamíferos, desde hace más de 60 millones de años, el desarrollo del cerebro se considera una primera y verdadera revolución en comparación al proceso conservador que había mantenido este desarrollo hasta entonces. Según Jerison (1973):

“Con esta revolución nace la verdadera inteligencia es decir, la capacidad flexible de adoptar por diferentes opciones de respuesta ante un determinado estímulo. Esta revolución se expresa en los primeros mamíferos con una primera y nueva organización del cerebro, de manera que su mayor tamaño ya no se hace de manera lineal como en los primitivos cerebros (vertebrados inferiores), sino que comienza el contacto o superposición de la parte posterior de la corteza con la anterior del cerebelo, y con ello por primera vez desaparece la exposición del tronco del encéfalo, que queda recubierto por estas dos estructuras” (Jerison, H.J1973).

Y la segunda gran revolución del cerebro es dada por el hombre, este es un proceso fascinante al mismo tiempo que sorprendente, como lo indica Tobías (1995):

“El hombre, en tan sólo un espacio de tiempo de 2-3 millones de años, ha aumentado el peso del cerebro de 500 gramos a 1.400 gramos. Un aumento de casi un kilo de cerebro.

Desde que se reunieron los primeros datos acerca de los grandes primates hominoideos y fueron catalogados como una única familia bajo el nombre de Australopitecos, el puente entre el hombre y los animales se estableció de una forma definitiva. El estudio de los restos fósiles nos permiten hoy comprobar que desde los antecesores del hombre, los Australopitecos (Afarensis, volumen cerebral medio 400 gr; y Africanus 460 gr), el cerebro aumentó unos 250-350 gr en el Homo Habilis (700-750 gr de volumen cerebral medio). En el Homo Erectus, el volumen cerebral alcanzó los 900 gr, y de ahí su progresión con el Homo Sapiens hasta llegar a los 1.400 gr” (Tobías, 1971).

Luego de estas pruebas solo queda por pensar y hacernos la gran pregunta de:

¿Qué ha ocurrido para que en tan corto espacio de tiempo evolución se haya dado tan sorprendente fenómeno con el cerebro? Esta es la pregunta más intrigante sobre la evolución del cerebro humano.

No hay ninguna duda de que el aumento del tamaño y la organización del cerebro en un tiempo tan corto ha debido ser el resultado de una serie de procesos en los cuales han intervenido una gran serie de factores.

Estaría mal creer que la evolución del cerebro puede atribuirse a un solo factor tal como la adquisición de la bipedestación, la utilización y construcción de herramientas, adquisición del lenguaje o nuevos modos de vida social, como la agricultura y la ganadería. Y aun más importante, debió de haber factores “clave” responsables de disparar inicialmente esa acelerada carrera por la adquisición de un cerebro grande.

En los homínidos se considera que el comienzo del crecimiento del cerebro comenzó hace unos cinco o seis millones de años en el contexto específico de un determinado medio ambiente. Este nicho ecológico fue el encuentro o límite entre la selva húmeda, y la sabana árida y seca.

En este medio ambiente cambiante sobrevinieron los primeros cambios adaptativos del cerebro en los antepasados del hombre. De ser ello así, pudo ser la temperatura ambiental en esta sabana, junto con métodos de caza primitivos, uno de esos factores “clave”, sin olvidar la suma importancia que se le tiene que dar al dedo pulgar de las manos que es oponible a todos los demás dedos, desarrollando así la creatividad del hombre y dando como resultado la creatividad del hombre.

2.1.2 El Sistema Límbico

Con la aparición de los primeros mamíferos emergieron también nuevos estratos fundamentales en el cerebro emocional. Estos estratos rodearon al tallo encefálico a modo de una rosquilla en cuyo hueco se aloja el tallo encefálico. A esta parte del cerebro que envuelve y rodea al tallo encefálico se le denominó sistema «límbico», un término derivado del latín *limbus*, que significa «*anillo*». Este nuevo territorio neural agregó las emociones propiamente dichas al repertorio de respuestas del cerebro.”

Cuando estamos atrapados por el deseo o la rabia, cuando el amor nos enloquece o el miedo nos hace retroceder, nos hallamos, en realidad, bajo la influencia del sistema límbico.

La evolución del sistema límbico puso a punto dos poderosas herramientas: el aprendizaje y la memoria, dos avances realmente revolucionarios que permitieron ir más allá de las reacciones automáticas predeterminadas y afinar las respuestas para adaptarlas a las cambiantes exigencias del medio, favoreciendo así una toma de decisiones mucho más inteligente para la supervivencia. Por ejemplo, si un determinado alimento conducía a la enfermedad, la próxima vez sería posible evitarlo. Decisiones como la de saber qué ingerir y qué expulsar de la boca seguían todavía determinadas por el olor y las conexiones existentes entre el bulbo olfatorio y el sistema límbico, pero ahora se enfrentaban a la tarea de diferenciar y reconocer los olores, comparar el olor presente con los olores pasados y discriminar lo bueno de lo malo, una tarea llevada a cabo por el «rinencéfalo» —que literalmente significa «el cerebro nasal»— una parte del circuito límbico que constituye la base rudimentaria del neocórtex, el cerebro pensante.

Este nuevo estrato cerebral permitió comenzar a matizar la vida emocional. Tomemos, por ejemplo, el amor. Las estructuras límbicas generan sentimientos de placer y de deseo sexual (las emociones que alimentan la pasión sexual) pero la aparición del neocórtex y de sus conexiones con el sistema límbico permitió el establecimiento del vínculo entre la madre y el hijo, fundamento de la unidad familiar y del compromiso a largo plazo de criar a los hijos que posibilita el desarrollo del ser humano. En las especies carentes de neocórtex — como los reptiles, por ejemplo— el afecto materno no existe y los recién nacidos deben ocultarse para evitar

ser devorados por la madre. En el ser humano, en cambio, los vínculos protectores entre padres e hijos permiten disponer de un proceso de maduración que perdura toda la infancia, un proceso durante el cual el cerebro sigue desarrollándose.

El neocórtex permite, pues, un aumento de la sutileza y la complejidad de la vida emocional como, por ejemplo, tener sentimientos sobre nuestros sentimientos. El número de interconexiones existentes entre el sistema límbico y el neocórtex es superior en el caso de los primates al del resto de las especies, e infinitamente superior todavía en el caso de los seres humanos; un dato que explica el motivo por el cual somos capaces de desplegar un abanico mucho más amplio de reacciones —y de matices— ante nuestras emociones.

2.1.2.1 Respuesta Límbica.

Con el uso de alta tecnología que permite observar “en vivo” cómo funciona nuestro organismo, se han identificado los mecanismos químicos, físicos y eléctricos que se producen a causa de nuestros diferentes comportamientos y pensamientos.

Así, se usa la resonancia magnética nuclear para ver en vivo el funcionamiento del cerebro frente a emociones como: el amor, la ira, el miedo, la ternura, la compasión... en los que la amígdala del cerebro, la principal receptora de las emociones, codifica cada vivencia, por sutil que sea.

Se han obtenido los siguientes conocimientos sobre nuestras emociones:

- La “respuesta Límbica” es la responsable de los sentimientos de amor, odio, felicidad, orgullo, ira, miedo, y otras emociones. Podemos responder a la “resonancia Límbica” de otras personas. Esta respuesta se conoce como la “química” de la pareja o de las buenas relaciones si éstas son de aceptación.
- Pensamos con la corteza cerebral o neocórtex, que es el pensamiento lógico o “pensar con la cabeza” cuando nuestras emociones nos están llevando a respuestas equivocadas.
- Pensamos con el corazón cuando el sistema límbico está generando neurotransmisores como dopamina, oxitocina o endorfinas.
- La euforia y el apego se asocian a la producción de endorfina.
- Las endorfinas, estimulan la producción de células “Killer” del sistema inmunológico, que son las que inhiben la proliferación de células cancerígenas.
- La infidelidad se relaciona a un nuevo deseo ligado a exceso de dopamina. La ausencia de “pensar con la cabeza” nos puede llevar a reaccionar corporalmente (con pasión).
- El amor acompañado de incertidumbre, nerviosismo, celos o angustia, estimula la producción de Feniletilamina, que nos hace perder el apetito y el sueño.
- La dopamina y la oxitocina, en sus niveles máximos, ayudan a tener plenamente un orgasmo.

- El amor libera adrenalina que acelera el corazón.
- Algunos estados de la respuesta al amor son: euforia, romanticismo, apego, melancolía, celos, entrega, pasión. Todo gira a su alrededor.
- Todas las emociones producen reacciones químicas y hormonales.
- Las emociones positivas y tranquilas hacen que el corazón tenga un ritmo cardíaco armónico.

Según sugiere la evidencia, en momentos de explosiones emocionales, un centro del sistema límbico declara el estado de urgencia y recluta todos los recursos del cerebro para llevar a cabo su impostergable tarea. Este secuestro tiene lugar en un instante y desencadena una reacción decisiva antes incluso de que el neocórtex — el cerebro pensante— tenga siquiera la posibilidad de darse cuenta plenamente de lo que está ocurriendo, y mucho menos todavía de decidir si se trata de una respuesta adecuada. El rasgo distintivo de este tipo de secuestros es que, pasado el momento crítico, el sujeto no sabe bien lo que acaba de ocurrir.

En forma menos drástica, aunque no, por ello, menos intensa, se trata de algo que nos sucede a todos con cierta frecuencia. Recuerde, sin ir más lejos, la última ocasión en la que usted mismo *«perdió el control de la situación»* y explotó ante alguien —tal vez su esposa, su hijo o el conductor de otro vehículo— con una intensidad que retrospectivamente considerada, le pareció completamente desproporcionada. Es muy probable que aquél también fuera un secuestro, un golpe de estado neural que, como veremos, se origina en la **amígdala**, uno de los centros del cerebro límbico.

Pero no todos los secuestros límbicos son tan peligrosos porque cuando, por ejemplo, alguien sufre un ataque de risa, también se halla dominado por una reacción límbica, y lo mismo ocurre en los momentos de intensa alegría.

2.1.3 La Amígdala y sus Funciones.

La amígdala cerebral es un conjunto de núcleos de neuronas localizadas en la profundidad de los lóbulos temporales de los vertebrados complejos, incluidos los humanos. La amígdala forma parte del sistema límbico, y su papel principal es el procesamiento y almacenamiento de reacciones emocionales.

La amígdala envía proyecciones al hipotálamo, encargado de la activación del sistema nervioso simpático, los núcleos reticulares para incrementar los reflejos de vigilancia, paralización y escape/huida, a los núcleos del nervio trigémino y facial para las expresiones de miedo, al área tegmental ventral, locus ceruleus, y núcleo tegmental laterodorsal para la activación de neurotransmisores de dopamina, noradrenalina y adrenalina.

El núcleo cortical está relacionado con el sentido del olfato y el procesamiento de las feromonas. Recibe inputs desde el bulbo olfatorio y la corteza olfatoria. El núcleo lateral, que envía proyecciones al resto del

grupo basolateral y a los núcleos centromediales, recibe proyecciones desde sistemas sensoriales. Los núcleos centromediales conforman las principales sales para el grupo basolateral.

Hay evidencias en muchas especies de que la amígdala está muy involucrada en la respuesta a las hormonas sexuales. La amígdala contiene receptores tanto para estrógenos como andrógenos y responde a fluctuaciones en los niveles hormonales mediante cambios en su morfología. La amígdala es mayor en varones adultos tanto en humanos como en muchos roedores y las hormonas parecen ser capaces de alterar muchas características de la amígdala, incluidas el número de neuronas y la expresión de sus neurotransmisores. Además, resultados recientes sugieren que las diferencias sexuales en la amígdala podrían correlacionarse con diferencias hemisféricas de la amígdala.

2.1.3.1 Aprendizaje Emocional.

En vertebrados complejos, la amígdala se encarga principalmente de la formación y almacenamiento de memorias asociadas a sucesos emocionales. Investigaciones indican que, durante el condicionamiento del miedo, los estímulos sensoriales alcanzan el grupo basolateral de la amígdala, particularmente los núcleos laterales, donde se forman asociaciones con recuerdos del estímulo. La asociación entre el estímulo y eventos adversos podrían ser mediados por potenciaciones a largo plazo, una prolongación de potencial en las estructuras sinápticas con el objetivo de reaccionar más fácilmente.

Los recuerdos de experiencias emocionales que han dejado huella en conexiones sinápticas de los núcleos laterales licitan conductas asociadas con la emoción de miedo a través de conexiones con el núcleo central de la amígdala. El núcleo central está involucrado en el comienzo de las respuestas de miedo, incluida la paralización, taquicardia, incremento de la respiración y liberación de hormonas del estrés. Daños en la amígdala impiden tanto la adquisición como la expresión del condicionamiento de miedo, una forma de condicionamiento clásico de respuestas emocionales.

La amígdala está también involucrada en el condicionamiento apetitivo. Parece ser que neuronas bien definidas responden a estímulos positivos y negativos, pero esas neuronas no están diferenciadas claramente en núcleos anatómicos. Diferentes núcleos dentro de la amígdala tienen diferentes funciones en el condicionamiento apetitivo.

La amígdala del ser humano es una estructura relativamente grande en comparación con la de nuestros parientes evolutivos, los primates. Existen, en realidad, dos amígdalas que constituyen un conglomerado de estructuras interconectadas en forma de almendra (de ahí su nombre, un término que se deriva del vocablo griego que significa «*almendra*»), y se hallan encima del tallo encefálico, cerca de la base del anillo límbico, ligeramente desplazadas hacia delante.

El hipocampo y la amígdala fueron dos piezas clave del primitivo «cerebro olfativo» que, a lo largo del proceso evolutivo, terminó dando origen al córtex y posteriormente al neocórtex. La amígdala está especializada en las cuestiones emocionales y en la actualidad se considera como una estructura límbica muy ligada a los procesos del *aprendizaje* y la *memoria*. La interrupción de las conexiones existentes entre la amígdala y el resto del cerebro provoca una asombrosa ineptitud para calibrar el significado emocional de los acontecimientos, una condición que a veces se llama «*ceguera afectiva*».

A falta de toda carga emocional, los encuentros interpersonales pierden todo su sentido. Un joven cuya amígdala se extirpó quirúrgicamente para evitar que sufriera ataques graves perdió todo interés en las personas y prefería sentarse a solas, ajeno a todo contacto humano. Seguía siendo perfectamente capaz de mantener una conversación, pero ya no podía reconocer a sus amigos íntimos, a sus parientes ni siquiera a su misma madre, y permanecía completamente impasible ante la angustia que les producía su indiferencia.

La ausencia funcional de la amígdala parecía impedirle todo reconocimiento de los sentimientos y todo sentimiento sobre sus propios sentimientos. La amígdala constituye, pues, una *especie de depósito de la memoria emocional* y, en consecuencia, también se la puede considerar como un depósito de significado. Es por ello por lo que una vida sin amígdala es una vida despojada de todo significado personal.

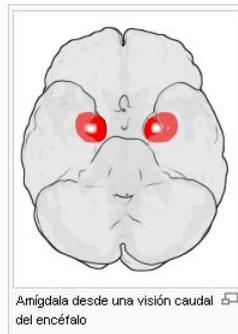
Pero la amígdala no sólo está ligada a los afectos sino que también está relacionada con las pasiones. Aquellos animales a los que se les ha seccionado o extirpado quirúrgicamente la amígdala carecen de sentimientos de miedo y de rabia, renuncian a la necesidad de competir y de cooperar, pierden toda sensación del lugar que ocupan dentro del orden social y su emoción se halla embotada y ausente.

El llanto, un rasgo emocional típicamente humano, es activado por la amígdala y por una estructura próxima a ella, el *gyrus cingulatus*. Cuando uno se siente apoyado, consolado y confortado, esas mismas regiones cerebrales se ocupan de mitigar los sollozos pero, sin amígdala, ni siquiera es posible el desahogo que proporcionan las lágrimas.

Joseph LeDoux, un neurocientífico del Center for Neural Science de la Universidad de Nueva York, fue el primero en descubrir el importante papel desempeñado por la amígdala en el cerebro emocional. LeDoux forma parte de una nueva hornada de neurocientíficos que, utilizando métodos y tecnologías innovadoras, se han dedicado a cartografiar el funcionamiento del cerebro con un nivel de precisión anteriormente desconocido que pone al descubierto misterios de la mente inaccesibles para las generaciones anteriores. Sus descubrimientos sobre los circuitos nerviosos del cerebro emocional han llegado a desarticular las antiguas nociones existentes sobre el sistema límbico, asignando a la amígdala un papel central y otorgando a otras estructuras límbicas funciones muy diversas.

La investigación llevada a cabo por LeDoux explica la forma en que la amígdala asume el control cuando el cerebro pensante, el neocórtex, todavía no ha llegado a tomar ninguna decisión.

“Como veremos, el funcionamiento de la amígdala y su interrelación con el neocórtex constituyen el núcleo mismo de la inteligencia emocional.”



CAPITULO III LAS EMOCIONES

Introducción.

En 1880, William James formuló la primera teoría moderna de la emoción; casi al mismo tiempo un psicólogo danés, Carl Lange, llegó a las mismas conclusiones. Según la teoría de James-Lange, los estímulos provocan cambios fisiológicos en el cuerpo y las emociones son resultados de ellos.

La teoría de Cannon-Board, propuso que las emociones y las respuestas corporales ocurren simultáneamente, no una después de la otra. Esto señala un aspecto muy importante: lo que ve (escucha o en todo caso percibe) desempeña un rol importante en la determinación de la experiencia emocional que tiene.

Las emociones son todos aquellos sentimientos que se producen dentro de uno y, como una energía, son capaces de transformar, impulsar ó influenciar nuestros comportamientos.

Aspectos Fisiológicos de las Emociones.

Las emociones van siempre acompañadas de reacciones somáticas. Son muchas las reacciones somáticas que presenta el organismo, pero las más importantes son:

- Las alteraciones en la circulación.
- Los cambios respiratorios.
- Las secreciones glandulares.

El encargado de regular los aspectos fisiológicos de las emociones es el sistema nervioso. El sistema nervioso autónomo acelera y desacelera los órganos a través del simpático y para-simpático; la corteza cerebral puede ejercer una gran influencia inhibitoria de las reacciones fisiológicas; de este modo algunas personas con entrenamiento logran dominar estas reacciones y llegan a mostrar un auto control casi perfecto.

.Durante mucho tiempo las emociones han estado consideradas poco importantes y siempre se le ha dado más relevancia a la parte más racional del ser humano. Pero las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos. De todas formas, es difícil saber a partir de la emoción cual será la conducta futura del individuo, aunque nos puede ayudar a intuirlo.

Apenas tenemos unos meses de vida, adquirimos emociones básicas como el miedo, el enfado o la alegría. Algunos animales comparten con nosotros esas emociones tan básicas, que en los humanos se van haciendo más complejas gracias al lenguaje, porque usamos símbolos, signos y significados.

Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta. Algunas de las reacciones fisiológicas y comportamentales que desencadenan las emociones que son innatas, mientras que otras pueden adquirirse.

Charles Darwin observó como los animales especialmente en los primates tenían un extenso repertorio de emociones, y que esta manera de expresar las emociones tenía una función social, pues colaboraban en la supervivencia de la especie. Tienen, por tanto, una función adaptativa.

Dentro de las emociones encontramos algunas como:

3.1 La Ansiedad.

Es un sentimiento de recelo o de miedo. La fuente de este desasosiego no siempre se sabe o se reconoce, lo cual puede aumentar la angustia que uno siente.

La ansiedad usualmente se presenta acompañada de diversos síntomas físicos tales como:

- Fasciculaciones o temblores.
- Tensión muscular.
- Sudoración.
- Resequedad en la boca, dificultad para deglutir.
- Dolor abdominal (puede ser el único síntoma de estrés especialmente en un niño).

Algunas veces, otros síntomas acompañan a la ansiedad:

- Mareo.
- Frecuencia cardíaca rápida o irregular.
- Respiración rápida.
- Diarrea o necesidad frecuente de orinar.
- Fatiga.
- Irritabilidad, incluyendo pérdida del temperamento.
- Dificultad para dormir y pesadillas.
- Disminución de la capacidad de concentración.
- Problemas sexuales.

Causas comunes:

Ciertas drogas, tanto psicoactivas como medicinales, pueden llevar a que se presenten síntomas de ansiedad, ya sea debido a los efectos secundarios o a la abstinencia de la droga. Tales drogas comprenden:

- Medicamentos para el trastorno de hiperactividad y déficit de atención.
- Alcohol.
- Anfetaminas.
- Broncodilatadores para el asma.
- Caféina.
- Cocaína.
- Remedios para el resfriado.
- Descongestionantes.
- Pastillas para dietas.
- Nicotina.
- Medicamentos para la tiroides.
- Antidepresivos tricíclicos.

Una dieta deficiente, niveles bajos de vitamina B12 también puede contribuir al estrés o a la ansiedad. La ansiedad por el desempeño es un tipo de ansiedad relacionada con situaciones específicas, como tomar un examen o hacer una presentación en público. Trastorno de estrés postraumático (PTSD, por sus siglas en inglés) se desarrolla después de un evento traumático como la guerra, una agresión física o sexual o un desastre natural. Las personas con el trastorno de ansiedad generalizada experimentan preocupación o ansiedad casi constantes acerca de muchas cosas en más de la mitad de todos los días durante 6 meses. El trastorno o los ataques de pánico involucran un miedo inexplicable y repentino, respiración rápida y aumento de las palpitaciones.

En casos muy poco comunes, tiende a aparecer los feocromocitomas, puede ser la causa de ansiedad. Los síntomas son causados por una sobreproducción de hormonas responsables de los sentimientos de ansiedad.

Trastorno de ansiedad generalizada.

Se caracteriza por la presencia de ansiedad o preocupaciones excesivas y persistentes al menos durante 6 meses.

Criterios para el diagnóstico de ansiedad generalizada: Ansiedad y preocupaciones excesivas sobre una amplia gama de acontecimientos que se prolongan durante al menos 6 meses. Al individuo le resulta difícil

controlar este estado de constante preocupación. La ansiedad o preocupación se asocia a 3 ó más de los siguientes síntomas:

- Inquietud o impaciencia.
- Se fatiga con facilidad.
- Dificultad para concentrarse.
- Irritabilidad.
- Tensión muscular.
- Alteraciones del sueño.

La ansiedad, la preocupación o los síntomas físicos provocan malestar médico o un deterioro importante en áreas importantes de la actividad del individuo trabajo, familia o aficiones. Estas alteraciones no se deben a los efectos fisiológicos directos de una sustancia, fármacos o drogas, por una enfermedad médica, y no aparecen exclusivamente en un trastorno del estado de ánimo o un trastorno de carácter psicótico.

3.2 El Miedo

Anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad.

Aspectos fisiológicos que produce el miedo.

Cuando nos encontramos ante un estímulo que nos provoca miedo o temor, nuestro cuerpo reacciona activándose, de manera que estemos a punto para cualquier reacción de lucha o huida que sea preciso a fin de protegernos, ya que nuestro impulso más básico es el de la supervivencia.

La activación se produce de la siguiente manera:

1. El lóbulo frontal de la corteza cerebral por la acción del hipotálamo activa la glándula suprarrenal.
2. La glándula suprarrenal descarga adrenalina.
3. Las pupilas se dilatan.
4. El tórax se ensancha.
5. El corazón se dilata, aumenta la provisión de sangre.
6. Se produce un aumento de la tensión arterial.
7. Los músculos se contraen.
8. El hígado libera glucosa, el combustible de los músculos.
9. La piel palidece.
10. Los bronquios se dilatan para aumentar el volumen de oxígeno.

3.2.1 Las Fobias.

Fobia, es una palabra derivada de Fobos en Grecia antigua (Φόβος), pánico, que era la personificación del miedo en la mitología de la antigua Grecia, hijo de ares y afrodita es un trastorno de salud emocional que se caracteriza por un miedo intenso y desproporcionado ante objetos o situaciones concretas como, ejemplo, a los insectos; entomofobia a los lugares cerrados la claustrofobia. También se suele catalogar como fobia un sentimiento de odio o rechazo hacia algo que, si bien no es un trastorno de salud emocional, sí genera muchos problemas emocionales, sociales y políticos

El término de fobia, puede ser una palabra no muy conocida en su significado, es muy importante saber diferenciar entre el miedo y la fobia ya que se pueden confundir estos conceptos. Hay gente que expresa este término por el simple hecho de temerle a un objeto, situación o animal, entre otras cosas, lo cual pudiera llevar a que las personas por si solas se diagnostiquen con este trastorno.

Las fobias no son heredadas ni innatas, sino más bien expresiones de tendencias sexuales. Simplemente las fobias son aprendidas. Todos nacemos con la capacidad de sentir miedo, pero esos miedos que se desarrollan son puramente una manera de cómo y qué aprendemos.

Las fobias, miedos irracionales, en este sentido no son diferentes de los miedos normales adaptativos. En el desarrollo y madurez cada quien aprende a tenerle miedo a ciertas cosas u objetos, tal vez por instinto natural. La única diferencia entre un miedo normal y una fobia es irracional e inapropiada.

Las fobias han sido estudiadas en la psicología desde sus inicios. Sigmund Freud (1929) maneja las fobias desde dos fases la de neurosis. "La primera es la represión de la libido y su transformación en angustia, fase que queda ligada a un peligro exterior. Durante la segunda se van constituyendo todos los medios de defensa destinados a impedir un contacto con este peligro, que queda como un hecho exterior.

La fobia es un tipo de miedo que es desproporcionado respecto al peligro de la situación, es involuntario, y lleva a evitar la situación temida. Las reacciones fóbicas persisten a lo largo de un periodo considerable, son desadaptativas y no corresponde a la edad o la evolución.

3.2.2 Categorías De Las Fobias.

Las fobias se dividen en categorías según la causa de la reacción y de la evitación, las más frecuentes son:

Crisis de angustia:

Se caracteriza por la aparición súbita de síntomas de aprensión, el miedo pavoroso o terror acompañados habitualmente de sensación de la muerte. Durante estas tormentas también aparecen síntomas como falta de aliento, palpitations, opresión o malestar torácico sensación de atragantamiento o asfixia y miedo a "volverse loco" o perder la cabeza. Para diagnosticar a una persona de crisis de angustia se deben cumplir una serie de criterios.

Criterios para diagnosticar la crisis de angustia: La persona siente palpitations y sacudidas del fuertes en el corazón , se presenta sudoración, temblores, sensación de ahogo, sensación de atragantamiento, opresión o malestar torácico, náuseas o molestias abdominales, inestabilidad o desmayo, sensación de irrealidad, miedo a perder el control, miedo a morir, sensación de entumecimiento u hormigueo, y escalofríos o sofocaciones. La aparición temporal y aislada de miedo o malestar intenso acompañada de 4 ó más de los anteriores síntomas que se inician bruscamente y alcanzan su máximo apogeo en los primeros 10 minutos, será diagnosticado como crisis de angustia.

Agorafobia:

Se caracteriza por la aparición de ansiedad o comportamiento de evitación en lugares o situaciones donde escapar resulte difícil o embarazoso o bien donde sea imposible encontrar ayuda en el caso en el que aparezca en ese momento una crisis de angustia o síntomas similares.

Criterios para diagnosticar la agorafobia: Aparición de ansiedad al encontrarse en lugares o situaciones sea especialmente difícil escapar o en el caso de que aparezca una crisis de ansiedad inesperada que esté relacionada con una situación entre las que podemos destacar: estar solo fuera de casa, mezclarse con la gente o hacer colapsar por un puente, viajar en autobús, tren o coche. Estas situaciones se evitan, se resisten a costa de un malestar por temor a que aparezca una crisis de angustia o se hace indispensable la presencia de un conocido para soportar los síntomas. Esta ansiedad o comportamientos de evitación no pueden explicarse mejor por la presencia de otro trastorno mental como fobia social (evitación limitada a situaciones sociales por miedo a ruborizarse), fobia específica (evitación limitada a situaciones aisladas como los ascensores).

Fobia específica:

Se caracteriza por la presencia de ansiedad muy marcada como respuesta a la presencia de situaciones u objetos concretos temidos por la persona que pueden dar lugar a comportamientos de huida.

Criterios para el diagnóstico de fobia específica: Temor acusado y persistente que es excesivo o irracional que aparece por la presencia o anticipación de un objeto o situación concreta (volar, precipicios, insectos o la propia sangre.) Al ser expuestos al objeto o situación fóbica provoca casi siempre una respuesta inmediata de ansiedad que puede tomar la forma de crisis de angustia situacional relacionada con una situación determinada. La persona reconoce que este miedo es excesivo o irracional. La situación fóbica se evita o se soporta a costa de una gran ansiedad. Los comportamientos de evitación, anticipación ansiosa o malestar provocado por el objeto o situación temida interfieren acusadamente con la vida cotidiana de la persona. En los menores de 18 años la duración de estos síntomas debe haber sido de 6 meses como mínimo. La ansiedad, la crisis de angustia, los comportamientos de evitación fóbica asociados a objetos o situaciones concretas no pueden explicarse mejor por la presencia de otro trastorno mental, como la fobia social (evitar comer en público) o agorafobia (evitar las salidas del hogar).

Para saber si una persona padece fobia específica es necesario diferenciar entre los siguientes subtipos que indican el objeto del miedo o evitación:

- Tipo animal.- El miedo hace referencia a insectos o animales.
- Tipo ambiental.- El miedo hace referencia a situaciones relacionadas con el medio ambiente y los fenómenos atmosféricos, como tormentas, precipicios o al agua
- Tipo sangre - El miedo hace referencia a la visión de la sangre o heridas, o a recibir inyecciones u otras intervenciones médicas.
- Tipo situacional.- El miedo hace referencia a situaciones concretas como a vehículos, túneles, ascensores, aviones o recintos cerrados.
- Otros tipos.- El miedo hace referencia a otro tipo de situación entre las que se incluyen aquellas que pueden llevar al atragantamiento, vomito o la adquisición de una enfermedad.

Fobia social:

Se caracteriza por la presencia de ansiedad clínicamente significativa como respuesta a ciertas situaciones o actuaciones en público del propio sujeto, lo que puede dar lugar a comportamientos de evitación.

Criterios para el diagnóstico de la fobia social: Temor acusado y persistente por situaciones sociales en público, en las que el sujeto percibe una posible evaluación por parte de los demás, o que esas personas no perte-

nezcan al ámbito familiar. El individuo teme actuar de un modo que sea humillante o embarazoso. La exposición a las situaciones sociales temidas provoca una respuesta de ansiedad que puede tomar la forma de una crisis de angustia situacional. El individuo reconoce que el temor es excesivo e irracional. Las situaciones sociales temidas se evitan o bien se experimentan con ansiedad.

Los comportamientos de evitación, la anticipación ansiosa, o el malestar que aparece en las situaciones sociales temidas, interfieren en la rutina normal del individuo. En los menores de 18 años la duración de estos síntomas deben prolongarse como mínimo 6 meses. El miedo o el comportamiento de evitación no se deben a los efectos fisiológicos de alguna sustancia como fármacos, por una enfermedad médica o por la presencia de otro trastorno mental. Si hay una enfermedad médica u otro trastorno mental, no se relaciona con los procesos (el miedo no es debido a la tartamudez o a las conductas alimenticias anormales, anorexia o la bulimia nerviosa).

Fobias más comunes.

Existen alrededor de 248 fobias reconocidas y algunas de ellas fueron recogidas en 1942 por Henry Jay, semiólogo francés. Las más comunes son las siguientes:

-Temor a los animales (zoofobia).

Cinofobia: miedo a los perros.

Entomofobia: miedo a los insectos.

Gelofobia: miedo a los gatos.

Ofidiofobia: miedo a las serpientes.

Muridofobia: miedo a los ratones.

-Temor a elementos o situaciones de la naturaleza

Acrofobia: miedo a lugares altos.

Agorafobia: miedo a lugares abiertos.

Aigmofobia: miedo a objetos puntiagudos.

Brontofobia: miedo a los truenos.

Claustrofobia: miedo a lugares encerrados.

Criptofobia: miedo a espacios pequeños.

Neofobia: miedo a lo nuevo.

Nictalofobia: miedo a la noche.

Tanatofobia: miedo a la muerte.

Algofobia: miedo al dolor.

Bacteriofobia: miedo a los insectos.

Cardiopatofobia: miedo a los infartos.

Fobofobia: miedo a la angustia.

Hematofobia: miedo a la sangre.

Misofobia: miedo al contagio.

Traumatofobia: miedo a los accidentes.

3.3 La Ira:

La manera instintiva y natural de expresar ira es responder agresivamente. La ira es una respuesta natural y adaptativa ante las amenazas, inspira emociones y comportamientos poderosos y a menudo agresivos que nos permiten luchar y defendernos cuando somos atacados. Cierta cantidad de ira, por lo tanto, es necesaria para nuestra supervivencia. Por otra parte, no podemos emprenderla a golpes con cada persona u objeto que nos moleste. Leyes, normas sociales, y sentido común ponen límites al alcance de nuestra ira.

La gente utiliza una gran variedad de procesos conscientes e inconscientes para ocuparse de sus sensaciones de ira. Los tres principales son: expresarla, suprimirla y calmarse. Expresar los sentimientos de enfado de un modo asertivo, no agresivo, es la manera más sana. Para hacer esto, primero has de aprender a dejar claro cuáles son tus necesidades, y cómo satisfacerlas sin dañar a otros. El ser asertivo no significa arremeter contra los demás o exigir; significa ser respetuoso con uno mismo y los demás.

3.4 La Felicidad

Diversión, euforia, gratificación, contentos, da una sensación de bienestar, de seguridad.

La felicidad, concepto con profundos significados, incluye alegría, pero también otras muchas emociones, algunas de las cuales no son necesariamente positivas. Es la motivación, la actividad dirigida a algo, el deseo de ello, su búsqueda, y no el logro o la satisfacción de los deseos, lo que produce en las personas sentimientos positivos más profundos.

La pregunta sobre la felicidad es esencial en el surgimiento de la ética en Grecia. Los filósofos encontraron respuestas muy diferentes, lo cual demuestra que, como decía Aristóteles, todos estamos de acuerdo en que queremos ser felices, pero en cuanto intentamos aclarar cómo podemos serlo empiezan las discrepancias. En la filosofía griega clásica hay tres posturas:

Ser feliz es autorrealizarse, alcanzar las metas propias de un ser humano (eudemonismo), postura defendida por Aristóteles.

Ser feliz es ser autosuficiente, valerse por sí mismo sin depender de nada ni de nadie (cinismo y estoicismo). Ser feliz es experimentar placer intelectual y físico y conseguir evitar el sufrimiento mental y físico (hedonismo). Es la postura que defiende Epicuro.

Entre eudemonismo y hedonismo existe un desacuerdo fundamental. Aristóteles considera que ser feliz es ser humano en el más pleno sentido de la palabra. Epicuro, por el contrario, se pregunta qué es lo que mueve a los humanos a obrar, porque la felicidad consistirá en conseguirlo, y esa cosa es el placer.

El subconsciente alimenta este estado de ánimo Admitir los límites de la personalidad nos facilitará la capacidad de no derrochar recursos en aquello que es incontrolable. . Tratar de condicionar el entorno a nuestro deseo, solo impedirá que consigamos atisbar lo que es el flujo que nos lleva al estado de ánimo feliz. Este estado no se encuentra fuera de nosotros, ni siquiera en nosotros, se encuentra en nuestra naturaleza interior. No depende exclusivamente del entorno, sino que es la aceptación de que existen fuerzas más poderosas que nuestra voluntad, modificando nuestra actitud hacia la vida; siendo el pesimismo una actitud que dificulta la consecución de dicho estado anímico y el optimismo una actitud favorecedora, pero ninguna de las dos son determinantes.

La felicidad es una inversión de recursos, los cuales consumiremos para mantenernos, teniendo que repetir el ciclo tantas veces como sea necesario.

La capacidad de dar soluciones a los diferentes aspectos del vivir cotidiano, hace del individuo más o menos feliz. Esto se pone de relieve cuando entendemos lo que es la frustración la causa principal de la pérdida de la felicidad.

Cabe decir que, tal sensación de autorrealización y plenitud, confiere a las personas felices una mayor serenidad y estabilidad en sus pensamientos, emociones y actos; fruto del equilibrio y la compensación de las cargas emocionales y las racionales. Algunas emociones asociados a la felicidad son la felicidad y la euforia

La amígdala y el hipotálamo son regiones que cooperan para la transición de las emociones. El neocórtex racionaliza los recursos de los que disponemos. Son dos áreas incompatibles con miles de años de evolución entre ambos, que usan la conciencia como medio de comunicación para poner solución a las demandas bilaterales. Es como si dos personas se pusieran de acuerdo para solucionar sus problemas personales en un centro de arbitraje: eso es la conciencia, el lugar donde las emociones y la racionalidad se hacen compatibles. Por lo tanto, se hace evidente que, para que nuestro sistema límbico informe ese estado predilecto de felicidad, es indispensable que tengamos una conciencia capaz de acallar a las dos partes en disputa. Si solo acallamos a una, la voz de la otra no nos dejará tranquilos, y en consecuencia nuestro sistema límbico nos informará de una aproximación de lo que es la felicidad: La estimulación por catecolaminas. El resultado es cualquiera de los estados asociados a este neurotransmisor y que va a depender de la interpretación que le dé nuestro administrador de recursos de conciencia.

Los hombres olvidan siempre que la felicidad humana es una disposición de la mente y no una condición de las circunstancias. Locke, John

3.5 El Amor.

Es un concepto universal relativo a la afinidad entre seres, definido de diversas formas según las diferentes ideologías y puntos de vista (científico, filosófico, religioso, artístico). Habitualmente se interpreta como un sentimiento, relacionado con el afecto y el alago y expresado mediante una serie de emociones, experiencias y actitudes, y con frecuencia el término se asocia con el romanticismo. Su diversidad de usos y significados, combinada con la complejidad del sentimiento implicado en cada caso, hace que el amor sea especialmente difícil de definir de un modo consistente.

Las emociones asociadas al amor pueden ser extremadamente poderosas, llegando con frecuencia a ser irresistibles. Con todo, el amor interpersonal se considera sano o «verdadero» cuando es constructivo para la personalidad, para lo cual es indispensable tener una buena autovaloración.

Como concepto abstracto, el amor se considera normalmente un sentimiento profundo e inefable de preocupación cariñosa por otra persona, animal o cosa. Incluso está limitada concepción del amor, no obstante, abarca una gran cantidad de sentimientos diferentes, desde el deseo pasional y de intimidad del amor romántico hasta la proximidad emocional asexual del amor familiar y el amor “platónico” y hasta la profunda unidad de la devoción del amor religioso. En este último terreno, trasciende el sentimiento y pasa a ser la manifestación de un estado del alma o de la conciencia identificada en algunas religiones como Dios mismo.

El amor en sus diversas formas actúa como importante facilitador de las relaciones interpersonales y, debido a su importancia psicológica central, es uno de los temas más frecuentes en las artes creativas; música, cine, literatura. Desde el punto de vista de la Biología, parece estar relacionado con la supervivencia del individuo y de la especie; según algunos, no es privativo de la especie humana, y también pueden presentarlo otros animales capaces de establecer nexos emocionales.

“Amar es encontrar en la felicidad de otro tu propia felicidad”. Gottfried Leibniz

3.6 La Sorpresa

Sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria. Puede dar una aproximación cognitiva para saber qué pasa.

Es un breve estado emocional, resultado de un evento inesperado. Es una de las seis emociones básicas identificadas por Paul Ekman y Friece Wallace en su libro de 1975 *Desenmascarando la cara*. Puede tener cualquier valencia es decir, que puede ser neutral, agradable o desagradable.

En consecuencia, algunos especialistas no categorizan la sorpresa en sí misma como una emoción.

La sorpresa se expresa en el rostro por las siguientes características:

- Cejas que se elevan a fin de que se conviertan en curvas y altas.
- Se estira la piel debajo de las cejas.
- Se abren los párpados, se levanta el superior y se baja el inferior, exponiendo a menudo la esclerótica sobre y debajo del iris.
- Caer la mandíbula mostrando labios y dientes, sin tensión en torno a la boca.

Espontánea o involuntaria la sorpresa es con frecuencia expresada por sólo una fracción de segundo. Puede ser seguida inmediatamente por la emoción del miedo o la alegría. Por ejemplo, la frase: "Eileen dice que puedes bailar", seguida de la respuesta: "Sorpresa", apela a la espontaneidad de gestos que este estado de ánimo genera en las personas al presentarse ante una situación hilarante. La intensidad de la sorpresa está relacionada con cuánto cae la mandíbula, sin embargo algunas personas no abren la boca durante esta emoción. La elevación de las cejas, al menos momentáneamente, es el más distintivo y previsible signo de la sorpresa.

3.7 La Aversión.

La aversión, es la denominación de la emoción de fuerte desagrado y disgusto hacia sustancias y objetos, como determinada comida o tal vez excremento, materiales orgánicos pútridos o sus aromas. La aversión o desagrado puede ser suscitado también por personas o comportamientos. A diferencia de otras formas menores de rechazo. La ciencia trata a la aversión como una emoción elemental en lugar de una reacción de instinto, pues no es innato, sino que se desarrolla mediante a la integración al medio social.

Lothar Pening , que se ha dedicado a los aspectos sociológicos e histórico culturales de la aversión , lo define como; un mecanismo de la sociedad condicionado por la cultura y transmitido mediante la pedagogía, que emplea reflejos faciales y náuseas para preservar la identidad básica social, adquirida de forma prerracional. La aversión desempeña un papel en algunas fobias, pero la característica esencial de una fobia es el rechazo, no el asco. La sensibilidad extrema de la aversión se considera parte de la idiosincrasia.

3.8 La Tristeza.

Pena, soledad, pesimismo. Estado afectivo provocado por un decaimiento de la moral. Es la expresión del dolor afectivo mediante el llanto, el rostro abatido, la falta de apetito, etc.

A menudo nos sentimos tristes cuando nuestras expectativas no se ven cumplidas, cuando las circunstancias de la vida son más dolorosas que alegres.

3.8.1 La Depresión.

Estar deprimido es algo más que estar triste o que llorar mucho, o aun más severo que estar cansado.

La depresión es una enfermedad común a la mayoría de los seres humanos. La experiencia de estar deprimido, desde ligero a severo, se observa por lo menos una vez en la vida. Pero los enfermos con depresión tienen la aparición de cuadros clínicos frecuentes a lo largo de sus vidas. Es decir, tienen depresión por más de dos semanas de manera repetida, con intervalos de bienestar relativo, y re-aparición de la manifestación de depresión con duraciones cada vez más prolongadas.

Se ha calculado que el costo personal de un cuadro de depresión que llega a durar de seis a ocho meses, es más severo e incapacitante que la diabetes Mellitus o la hipertensión arterial. Estar deprimido, no es algo que de pronto aparezca, habitualmente su inicio es poco claro y puede iniciar por síntomas corporales, de los llamados somáticos, que hacen pensar al deprimido, que está enfermo de algo diferente a la depresión. Dolores de cabeza, espalda, sensación de piernas y brazos pesados, fatiga, decaimiento, son datos iniciales de depresión.

Posteriormente pueden aparecer las ideas de tristeza, la rumiación de experiencias tristes, desagradables y embarazosas que se tuvo en el pasado, y entonces el paciente se aísla, se le dificulta el trato con los demás, se torna irritable, sombrío, está constantemente con ideas de culpa por eventos del pasado o por situaciones en donde omitió tal o cual acción. Finalmente, cuando menos espera está de nuevo deprimido.

3.8.2 Signos Y Síntomas De La Depresión.

1. Estado de ánimo. Este se encuentra bajo, el enfermo puede darse cuenta de esto, aunque es frecuente que los familiares cercanos, lo hayan notado. El paciente es visto como más callado, distante, serio, aislado, o irritable. Esto último puede ser un dato significativo del cambio en la forma de ser del paciente.

2. Pérdida del interés por situaciones o actividades que antes le producían placer. Esta es otra manifestación cardinal de la depresión. El paciente, ya no se interesa por las actividades que antes le gustaba realizar. Por ejemplo: ir al cine, salir con amigos, oír música, leer, su propio trabajo. Esto puede deberse, a que ya no disfruta el efectuar esas actividades, o a que ya se le dificultan. Por ejemplo, si a una persona le gustaba leer, pero ahora le cuesta trabajo concentrarse y retener lo que está leyendo, y hace un gran esfuerzo en esto, entonces empieza a no ser una actividad agradable.

3. Sentimientos de culpa. Este tipo de síntoma, es muy frecuente en el deprimido. Ellos pueden pensar que están deprimidos, por cosas o situaciones que hicieron o dejaron de hacer en el pasado. Aun más pueden

llegar a sentir que el estar deprimido es una forma de castigo, y que están expiando sus culpas a través de su enfermedad.

4. Ideación suicida. Los enfermos con depresión se suicidan con una alta frecuencia. El médico puede tener miedo de preguntar respecto a esto, porque puede suponer que el enfermo no ha pensado en eso, o por lo menos no ha pensado en eso formalmente, y que al hacer semiología en esta área, puede "despertar", la ideación suicida.

5. Insomnio y otros trastornos del sueño en la depresión. El insomnio es la manifestación de sueño insuficiente o poco reparador. En el caso de los enfermos deprimidos, la forma más típica, es el insomnio de la última parte de la noche, también llamado insomnio terminal o tardío.

6. Disminución de energía. Esto es referido por el paciente, como una gran dificultad para moverse, para arreglarse, asearse, como dificultad para iniciar labores mínimas, o que requiere de un gran esfuerzo para llevarlas a cabo: "siento como si estuviera con la batería baja"; "no me dan ganas de nada, solo quiero estar en la cama tumbado sin hacer nada"; "las cosas las hago como en cámara lenta". Aquí hay que evaluar, que cosas ya no puede hacer el paciente, y esto va desde que requiere un gran esfuerzo para trabajar, para su aliño, hasta dejar de trabajar y estar únicamente acostado o en una posición fija todo el tiempo. Los enfermos pueden llegar a un tipo de estupor, que dificulta mucho la entrevista clínica, con una gran lentitud para responder, o solo lo hacen con movimientos de cabeza.

Si tenemos en cuenta esta finalidad adaptativa de las emociones, podríamos decir que tienen diferentes funciones:

MIEDO: Tendemos hacia la protección.

SORPRESA: Ayuda a orientarnos frente a la nueva situación.

AVERSIÓN: Nos produce rechazo hacia aquello que tenemos delante.

IRA: Nos induce hacia la destrucción.

ALEGRÍA: Nos induce hacia la reproducción (deseamos reproducir aquel suceso que nos hace sentir bien).

TRISTEZA: Nos motiva hacia una nueva reintegración personal.

Los humanos tenemos 42 músculos diferentes en la cara. Dependiendo de cómo los movemos expresamos unas determinadas emociones u otras. Hay sonrisas diferentes, que expresan diferentes grados de alegrías. Esto nos ayuda a expresar lo que sentimos, que en numerosas ocasiones nos es difícil explicar con palabras. Es otra manera de comunicarnos socialmente y de sentirnos integrados en un grupo social. Hemos de tener en cuenta que el hombre es el animal social por excelencia.

Las diferentes expresiones faciales son internacionales, dentro de diferentes culturas hay un lenguaje similar. Podemos observar como en los niños ciegos o sordos cuando experimentan las emociones lo demuestran de forma muy parecida a las demás personas, tienen la misma expresión facial. Posiblemente existan unas bases genéticas, hereditarias, ya que un niño que no ve no puede imitar las expresiones faciales de los demás.

Aunque las expresiones también varían un poco en función de la cultura, el sexo, el país de origen etc. Las mujeres tienen más sensibilidad para captar mejor las expresiones faciales o las señales emotivas y esta sensibilidad aumenta con la edad. Otro ejemplo son los rostros de los orientales, especialmente los japoneses, son bastante inexpresivos, pero es de cara a los demás, porque a nivel íntimo expresan mejor sus emociones. Las expresiones faciales también afectan a la persona que nos está mirando alterando su conducta. Si observamos a alguien que llora nosotros nos ponemos tristes o serios e incluso podemos llegar a llorar como esa persona. Por otro lado, se suelen identificar bastante bien la ira, la alegría y la tristeza de las personas que observamos. Pero se identifican peor el miedo, la sorpresa y la aversión.

Las emociones poseen unos componentes conductuales particulares, que son la manera en que éstas se muestran externamente. Son en cierta medida controlables, basados en el aprendizaje familiar y cultural de cada grupo:

- Expresiones faciales.
- Acciones y gestos.
- Distancia entre personas.
- Componentes no lingüísticos de la expresión verbal (comunicación no verbal).

Los otros componentes de las emociones son fisiológicos e involuntarios, iguales para todos:

- Temblor.
- Sonrojarse.
- Sudoración.
- Respiración agitada.
- Dilatación pupilar.
- Aumento del ritmo cardíaco.

Estos componentes son los que están en la base del polígrafo o del "detector de mentiras". Se supone que cuando una persona miente siente o no puede controlar sus cambios fisiológicos, aunque hay personas que con entrenamiento sí pueden llegar a controlarlo.

En conclusión conocer las propias emociones es algo fundamental. Reconocer cuál es la emoción que estamos sintiendo, en el momento en que la sentimos es muy útil, ya que nos permite un mayor conocimiento de nosotros mismos y también nos permite saber canalizar y expresar esas emociones hacia los demás de manera adecuada, para llegar siempre al logro de nuestros objetivos.

CAPITULO IV “CAPACIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL”

Introducción.

Al enfrentarse a la vida es más importante saber gestionar las emociones (inteligencia emocional) que saber despejar ecuaciones de segundo grado (coeficiente intelectual).

Las empresas lo saben bien, y cuando una empresa contrata a alguien, no pide sólo un buen currículum, sino además cuán bien puede manejarse a sí mismo y a los demás. Se ha comprobado que la inteligencia emocional es el factor que determina la excelencia de cada una de las personas que colaboran en la empresa. Se divide en Inteligencia Intrapersonal e Inteligencia Interpersonal.

La inteligencia emocional deriva de cuatro elementos esenciales que funcionan como los componentes básicos del ADN.

Los principales modelos que han afrontado la Inteligencia Emocional en la década de los 90 son los de Mayer (2001) (Modelo de las 4 ramas), el modelo de competencias de Goleman y el Modelo Multifactorial de Bar On.

Mayer (2001) agrupa estos modelos distinguiendo entre aproximaciones mixtas y aproximaciones de habilidades:

Aproximaciones de Habilidades: El modelo de 4 ramas de Mayer divide la Inteligencia Emocional en cuatro áreas de habilidades:

- 1) Percibir emociones: Capacidad de percibir emociones en caras o imágenes. Capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- 2) Usar emociones para facilitar el pensamiento: Capacidad de usar las emociones para realzar el razonamiento. Capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.
- 3) Comprensión de emociones: Capacidad de comprender información emocional acerca de las relaciones, transiciones de una emoción a otra e información lingüística acerca de las emociones.
- 4) Manejo de las emociones: Capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual

Este autor señala que las ramas que corresponden a Percibir las Emociones, Comprensión de Emociones y Manejo de las Emociones incluyen razonar acerca de las emociones, mientras que la rama de Usar las Emociones para facilitar el Pensamiento únicamente incluye el uso de las emociones para realzar el razonamiento.

Jerárquicamente estas 4 ramas estarían dispuestas de modo que "percibir emociones" estaría a la base, mientras que "Manejo de emociones" estaría a la cima.

Cada componente básico representa capacidades que, combinadas, dan lugar a la inteligencia emocional. Se organizan de modo jerárquico y cada nivel superior incorpora y desarrolla las capacidades de los niveles inferiores. La capacidad de poder experimentar, o de generarlos a voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.

En concreto, la definición más concisa delimita la IE como “la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y la de los demás promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997, p.10).

Al ser conscientes de estos puntos, seremos capaces de tener auto-motivación y desarrollar capacidades sensitivas que repercutirán en una mayor armonización de nuestras tareas diarias y sensibilizarnos en nuestro entorno, si bien la inteligencia emocional forma parte cada vez más fuerte de programas de desarrollo integral del trabajador por parte de empresas (incluso pymes) que saben que la salud emocional de sus empleados repercute en mayor productividad, menores costos y mayores ganancias, también nosotros empleados podemos poner mucho de nuestra parte en cooperar en esta tarea por medio de algunos ejercicios de gimnasia cerebral.

Las características de las capacidades de la inteligencia emocional son:

- **Independencia.** Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- **Interdependencia.** Cada individuo depende en cierta medida de los demás.
- **Jerarquización.** Las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- **Necesidad pero no suficiencia.** Poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.
- **Genérica.** Se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

La inteligencia intrapersonal podemos definirla como el conjunto de capacidades que nos permiten tener un buen conocimiento de nosotros mismos. Se subdivide en:

4.1 Percibir las propias Emociones

Conocer las propias emociones. La conciencia de uno mismo -el reconocer un sentimiento mientras ocurre- es la clave de la inteligencia emocional. La capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo. La incapacidad de advertir

nuestros auténticos sentimientos nos deja a merced de los mismos. 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, desde con quién casarse hasta qué trabajo aceptar.

Las bases para desarrollar la inteligencia emocional (*conciencia emocional, autovaloración y confianza en uno mismo*) son:

1. Desarrollar actividades para aprender a notar nuestras emociones.
2. Aprender a identificar y distinguir unas emociones de otras.
3. Prestar atención a los primeros indicios de una emoción.

Conocer y controlar nuestras emociones es imprescindible para poder llevar una vida satisfactoria. Sin sentir emociones es imposible tomar decisiones, como demuestran las investigaciones realizadas por Antonio Damasio. Para conocer y controlar nuestras emociones tenemos primero que reconocerlas, es decir, darnos cuenta de que las estamos sintiendo. Toda la inteligencia emocional se basa en la capacidad de reconocer nuestros sentimientos. Y aunque parezca de perogrullo, saber lo que estamos sintiendo en cada momento no es tan fácil.

La percepción de las propias emociones implica saber prestarle atención a nuestro propio estado interno. Pero normalmente estamos más acostumbrados a practicar como no sentir que a sentir.

Gastamos mucha energía tratando de distanciarnos de nuestras emociones, intentando no sentirlas, no pensar en ellas, no experimentarlas, unas veces porque son desagradables o difíciles y otras porque no encajan con nuestra idea de lo que debíamos sentir.

En cualquier caso, las actividades para aprender a notar nuestras emociones son muy sencillas. Reconocer nuestras emociones pasa por prestarle atención a las sensaciones físicas que provocan esas emociones. Las emociones son el punto de intersección entre mente y cuerpo, se experimentan físicamente, pero son el resultado de una actividad mental.

El segundo paso es aprender a identificar y distinguir unas emociones de otras. Cuando notamos que sentimos algo y además lo identificamos lo podemos expresar. Hablar de nuestras emociones nos ayuda a actuar sobre ellas, a controlarlas. Expresar emociones es el primer paso para aprender a actuar sobre ellas.

Una vez más las actividades que nos ayudan a aprender e identificar y distinguir unas emociones de otras están al alcance de todos. El principal obstáculo a ese aprendizaje parece ser cultural. Vivimos en una sociedad que de alguna manera ignora las emociones.

El tercer paso es aprender a evaluar su intensidad. Si solo notamos las emociones cuando son muy intensas estamos a su disposición. Controlar nuestras emociones siempre es más fácil cuanto menos intensas sean, por lo tanto se trata de aprender a prestar atención a los primeros indicios de una emoción, sin esperar a que nos desborde.

4.2 Controlar las propias Emociones.

Contrariamente a lo que se supone, suprimir las emociones, nos priva de la valiosa información que nuestras emociones pueden aportarnos, el control de las propias emociones nos permite comprenderlas y utilizar esa comprensión para enfrentarse productivamente a las situaciones. Dado que las emociones son el resultado de la interacción de los pensamientos, los cambios fisiológicos y el comportamiento con el que respondemos a un hecho externo, podemos manejar nuestras emociones haciéndonos cargo de cada componente.

4.2.1 Manejar las emociones.

Manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. Es importante la capacidad de serenarse, de librarse de la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía excesivas. Las consecuencias del fracaso en esta destreza emocional básica son muy costosas. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden recuperarse con mucha mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.

Las bases para desarrollar la inteligencia emocional (*Autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación*) son:

1. Realizar gimnasia mental para cambiar el estado de ánimo.
2. Tratar de interpretar una misma situación de muchas maneras.
3. Aceptar nuestro propio papel.

Algunas maneras para el control de las emociones son las siguientes:

- Lograr expresar con palabras lo que sentimos. verbalizar.
- ¿No entiendes bien qué te pasa? pues empieza a explicarlo.

- Cuando se logra expresar en palabras lo que se siente se da un gran paso hacia el gobierno de los propios sentimientos.
- "Una vez que se tiene el valor de mirar al mal cara a cara, de verlo por lo que realmente es y de darle su verdadero nombre, carece de poder sobre la persona y se puede destruir" Lloyd Alexander
- Pensar, leer y hablar sobre los sentimientos.
- Es muy útil plantear si la persona no tiene los defectos que identifica en los demás. Es lo más probable.
- Identificar los defectos y valores dominantes.
- Actitud crítica hacia el origen de la preocupación
- ¿Cuál es la posibilidad real de que eso suceda?
- ¿Qué es razonable hacer para evitarlo?
- ¿Sirve de algo que siga dándole vueltas?
- Reflexionar sobre las causas. ¿qué pensamientos se esconden en el núcleo de la tristeza? Cuestionar su validez y considerar alternativas positivas.
- Que la reflexión no acabe en lamento.
- No sólo hay males que denunciar, también hay buenos ejemplos para seguir. Centrarse en lo constructivo
- La distracción es muy útil cuando los pensamientos deprimentes no tienen causa directa clara con moderación.
- Evitar pensamientos victimistas.
- Desahogo con quien pueda ayudar.
- Esforzarse en ver lo positivo de cualquier situación.
- Descansar.
- Pensar en los demás.
- Descargar el enfado casi nunca es positivo.
- En los momentos de enfado se piensan, se dicen y se hacen cosas de las que las personas se arrepienten al poco tiempo, pero producen heridas que son difíciles de curar.
- Hay que aprender a buscar una salida a los enfados que no perjudique a los demás.

Una vez que se aprende a detectar los sentimientos se puede aprender a controlarlos. Hay gente que percibe sus sentimientos con gran intensidad y claridad, pero no es capaz de controlarlos, sino que los sentimientos le dominan y arrastran.

Todos en algún momento nos hemos dejado llevar por la ira, o la tristeza, o la alegría. Pero no todos nos dejamos arrastrar por nuestras emociones con la misma frecuencia.

Controlar los sentimientos implica, una vez que se han detectado e identificado, ser capaces de reflexionar sobre los mismos. Reflexionar sobre lo que se está sintiendo no es igual a emitir juicios de valor sobre si los sentimientos son buenos o malos, deseables o no deseables.

Reflexionar sobre las emociones requiere dar tres pasos, determinar la causa, determinar las alternativas y, por último, actuar.

Determinar la causa ya que emociones como la ira muchas veces son una reacción secundaria a otra emoción más profunda ¿me enfado porque tengo miedo, porque me siento inseguro, o porque me siento confuso? Distintas causas necesitarán distintas respuestas, y el mero hecho de reflexionar sobre el origen de la reacción ayuda a controlarla.

EMOCIÓN - ACCIÓN

¿Qué alternativas hay? Emoción no es igual a acción, Sentimiento no es igual a reacción. Sentir enfado no es igual a pegar al causante de mi enfado. Sentir miedo no es igual a esconderse debajo de la cama. Ante la misma situación se puede reaccionar de muchas maneras, ante el mismo sentimiento, se puede seguir muchos caminos. Aprender a plantearse alternativas y aprender a analizar las consecuencias de cada una de ellas es el segundo paso.

Por último, elegir la manera de actuar.

Se puede, naturalmente, optar por quedarse como está o se puede optar por cambiar la emoción que se está sintiendo. No hay reglas que digan que es lo que hay que hacer. Tan dañino puede ser intentar no sentir una emoción como sumergirse en ella.

Se puede recurrir a algunos recursos externos o internos.

Los recursos externos son todas las actividades que ayudan a distraer la atención. Ir al cine, dar un paseo, escuchar música, salir con los amigos, son todos métodos eficaces de cambiar el estado de ánimo. La gimnasia cerebral es un buen recurso externo para controlar emociones.

Utilizar nuestros recursos internos supone actuar directamente sobre nuestro proceso de pensamiento.

Una de las herramientas más eficaces para actuar sobre nuestras emociones nos lo ofrece el hemisferio izquierdo. De la misma forma que todos estamos sintiendo constantemente, todos estamos hablando con nosotros mismos constantemente.

Cuando le prestamos atención a nuestro dialogo interno descubrimos que la forma en que nos hablamos a nosotros mismos tiene enorme influencia en nuestra manera de reaccionar y sentir.

Otro recurso interno consiste en re - interpretar la situación, cambiar su significado. Todos nos sentimos mal cuando fracasamos, pero ¿en qué consiste fracasar? La misma situación se puede interpretar de muchas maneras. Hay personas capaces de resistir las pruebas más terribles y personas que se ahogan en un vaso de agua, la diferencia muchas veces reside en la manera de interpretar las situaciones por las que atraviesan.

Actuar sobre el proceso de pensamiento supone aceptar el propio papel como creador de la emoción que se siente. Es decir, se tiene que plantear que es posible controlar los sentimientos, que no son inamovibles. Todas las personas tienen la capacidad de aprender a actuar sobre sus emociones, pero ese aprendizaje, como cualquier otro, requiere un periodo de práctica.

4.3 Motivarse a si mismo

Cuando se está motivado, se puede empezar una tarea, perseverar en ella y llevarla a término y afrontar todos los problemas que surjan en el proceso. Afortunadamente, se cuenta con diversas fuentes de las que se puede extraer estímulos a la motivación. Estas fuentes son: nosotros mismos, los amigos con los que podemos contar, la familia y los compañeros de trabajo; un mentor emocional (una figura en la que inspirarnos, real o ficticia), y nuestro entorno (el aire, las luces y los ruidos del despacho). Estas fuentes ayudan a motivarse y a conservar la motivación puesto que fomentan la confianza, el optimismo, la tenacidad, el entusiasmo y la flexibilidad, y permiten transformar los contratiempos en ventajas.

4.3.1 La propia motivación

Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la auto motivación y el dominio, y para la creatividad. El autodomínio emocional que es postergar la gratificación y contener la impulsividad, sirve de base a toda clase de logros. 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.

Las bases para desarrollar la inteligencia emocional (*logro, compromiso, iniciativa y optimismo*) son:

1. Aprender a plantear objetivos.
2. Tener los objetivos bien definidos.
3. Diseñar un plan de acción con los objetivos.

Los deportistas de elite llevan, muchas veces desde la infancia, una vida que la mayoría de nosotros no resistiría ¿Qué es lo que hace que alguien sea capaz de entrenar incansablemente durante años?

La tercera capacidad de la inteligencia intrapersonal es la capacidad de auto - motivarse. La auto - motivación es lo que nos permite hacer un esfuerzo, físico o mental, no porque nos obligue nadie, sino porque queremos hacerlo.

Las personas se motivan a sí mismas cuando saben lo que quieren conseguir y como conseguirlo. Por tanto para desarrollar la capacidad de motivarnos a nosotros mismos primero tenemos que aprender a fijar los objetivos que queremos conseguir. Muchas veces no se sabe bien lo que se quiere, o se sabe muy bien lo que no se quiere. Aprender a plantear objetivos y saber qué es lo que de verdad se quiere es, por tanto, el primer paso.

Un objetivo no es lo mismo que un deseo. Los objetivos son los resultados que se quieren conseguir como consecuencia de la actividad. Para poder conseguir los objetivos estos tienen que estar bien definidos. Naturalmente una vez que se tiene el objetivo se necesita un plan de acción. Aprender a establecer objetivos no basta, esos objetivos tienen, además, que ser viables y se necesita saber qué pasos se tienen que dar para poder alcanzarlo.

Saber los pasos a dar incluye conocer los puntos fuertes y débiles, saber cuándo se necesita ayuda y cuando no, en suma formar un modelo mental verídico de uno mismo.

4.4 La influencia de las Emociones en la Relación humana

La IE sostiene que los sentimientos y las emociones tienen una gran influencia en los asuntos humanos. Los psicólogos destacan la preponderancia del corazón (sede figurada de los sentimientos) sobre la razón en los momentos cruciales de la vida. Pues son las emociones las que nos permiten afrontar situaciones difíciles. Es lo que expresa la frase de Pascal: ¿El corazón tiene razones que la razón no comprende?

Nuestras emociones se integran en el sistema nervioso en forma de tendencias automáticas. Es así, que nuestras decisiones y nuestras acciones dependen tanto de nuestros sentimientos como de nuestros pensamientos. Nuestras reacciones ante determinadas situaciones, no son sólo fruto de un juicio racional, sino también de emociones en forma de impulsos de acción automática.

Desde la antigüedad han existido normas y leyes con el intento de encauzar la vida emocional, pero a pesar de ello, la razón se ve a menudo desbordada por la fuerza de las pasiones.

Cada emoción dispone al cuerpo a un tipo distinto de respuesta, y estas predisposiciones biológicas a la acción son moderadas por nuestras experiencias vitales y por el medio cultural. (Las diversas culturas no tienen el mismo sentido de la tristeza o de la alegría).

Tratar con la gente es probablemente el mayor desafío que hay que afrontar, especialmente si es una persona de negocios, donde las faltas de tacto y de comprensión pueden dar al traste con una empresa. Aquellas personas, que además de su conocimiento técnico son capaces de expresar sus ideas, de asumir la dirección, y de despertar entusiasmo entre los demás, son las que van camino de alcanzar el éxito.

Toda organización es esencialmente una obra humana, en cuanto que, en primer lugar, es fruto del esfuerzo humano y, en segundo lugar, se compone de hombres. Por esa razón, todo intento por comprender lo que es una organización debe empezar por el estudio del hombre.

Es una lástima que siendo el capital humano una de las mayores partidas del presupuesto de una empresa no se trabaje para obtener el máximo beneficio de él, y se trate en muchas ocasiones como un número negativo en la cuenta de explotación, un costo más. Una decisión acertada, una oportunidad aprovechada, un esfuerzo adicional en pro de la calidad (satisfacer las expectativas del cliente, porque va a encontrar en nuestro producto exactamente las características que le ofrecemos, sin riesgo a encontrar otras distintas), pueden resultar un beneficio marginal amplio, y por el contrario, una decisión mal tomada, un mal trato al cliente, una dejadez, será causa de pérdida lucrativa, de imagen, de una sanción, es decir, una pérdida del valor de la empresa.

No debemos olvidar que el hombre tiene un fuerte componente emocional, con poder sobre la razón, por lo que entran frecuentemente en conflicto los sentimientos y la razón. Las emociones se inscribieron en el sistema nervioso durante la Prehistoria, para salvaguardar al hombre en su relación con el exterior y así poder perpetuar la especie. Cada emoción nos predispone de un modo diferente a la acción; cada una de ellas nos señala una dirección que, en el pasado, permitió resolver adecuadamente los innumerables desafíos a que se ha visto sometida la existencia humana. La civilización se ha desarrollado más rápido que el lento paso de la evolución natural del hombre, de forma que el hombre ha creado leyes de conducta que refrenan a las emociones.

Ha quedado obsoleto el repertorio emocional en nuestros días que aún queda inscrito en nuestro sistema nervioso. Muchas veces damos respuesta a nuestra percepción personal de la realidad que no sería la más adecuada desde el lado de la razón, y no nos damos cuenta del resultado contraproducente ya que es fruto de nuestras emociones. Por otro lado todos actuamos de acuerdo a la percepción personal que tenemos de la realidad en el que formamos parte, como nos recuerda Cervantes en el Quijote. Ya Aristóteles escribía: "Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso ciertamente, no resulta tan sencillo".

4.4.1 La Crítica.

"Bastante trabajo tengo con vencer mis propias limitaciones, para impacientarme por el hecho de que Dios no ha creído conveniente distribuir por igual el don de la inteligencia". Esta reflexión es muy útil para descargar la "tensión", fruto de las emociones más primitivas, para serenar, y evitar lanzar una crítica al prójimo.

La crítica es inútil porque pone a la otra persona a la defensiva, y por lo común hace que trate de justificarse. La crítica es peligrosa, porque lastima, hierde el precioso orgullo de la persona, daña su sentido de la importancia.

El resentimiento que la crítica engendra puede desmoralizar a empleados, miembros de la familia y amigos, y seguir sin corregir la situación que se ha criticado. Cualquiera persona puede criticar, censurar y quejarse, y la mayoría de personas lo hacen. Pero se necesita carácter y dominio de sí mismo para ser comprensivo y capaz de perdonar.

Se debe permitir salvar el prestigio. Que importante es esto. Y que pocas personas se detienen a pensarlo. Pisotear los sentimientos de los demás, salirse con la suya, encontrar defectos, proferir amenazas, criticar a una persona delante de otros, sin pensar siquiera que se hierde el orgullo de los demás. Mientras que unos minutos de reflexión, un par de palabras consideradas, una auténtica comprensión de la actitud de la otra persona haría tanto para hacer menos dolorosa la crítica.

Se necesita carácter y dominio de sí mismo para ser comprensivo y capaz de perdonar.

4.4.2 El Error

Puede decirse a la otra persona que se equivoca, con una mirada o una entonación o un gesto, tan elocuentemente como con palabras, y si le dice que se equivoca, ¿quiere que esté de acuerdo con usted? ¡Jamás! Porque ha asestado un golpe directo a su inteligencia, a su juicio, su orgullo, su respeto de sí mismo. Esto hará que quiera devolverle el golpe. Pero nunca que quiera cambiar de idea.

Nunca se debe empezar anunciando: "Le voy a demostrar, o le voy a enseñar...". Está mal. Eso equivale a decir: "Soy más listo que usted. Voy a decirle un par de cosas y le haré cambiar de idea". Esto es un desafío. Despierta oposición y hace que quien lo escucha quiera librar batalla con usted, antes de que empiece a hablar. Es difícil, aún bajo las condiciones más favorables, hacer que los demás cambien de idea. Si se va a demostrar algo, que no lo sepa nadie. Se debe hacer sutilmente, con tal destreza que nadie piense que lo está haciendo.

Es mucho mejor empezar diciendo: "Bueno, mire. Yo pensaba de otro modo, pero quizá me equivoque. Me equivoco con tanta frecuencia... Y si me equivoco, quiero corregir mi error. Examinemos los hechos". Hay algo mágico en estas palabras. Nadie en este mundo o fuera de él objetará nada si usted dice: "Quizás me

equivoque. Examinemos los hechos”. Por otro lado es importante mostrar que error de otra persona no ha tenido unas grandes consecuencias, y que es fácilmente subsanable.

Otra cuestión es cuando el error lo hemos convertido nosotros. Hay un cierto grado de satisfacción en tener el valor de admitir los errores propios. No sólo limpia el aire de culpa y actitud defensiva, sino que a menudo ayuda a resolver el problema creando por el error.

Cualquier persona puede tratar de defender sus errores, y así todas las personas lo hacen, pero admitir los propios errores nos eleva por encima de los demás y nos da un sentimiento de nobleza y exaltación. Admitir los propios errores, aun cuando ya se hayan corregido, puede ayudar a convencer al otro de la conveniencia de cambiar su conducta.

4.4.3 La Discusión

¿Por qué demostrar a alguien que se equivoca? ¿Se consigue así agrardarle? ¿Por qué no dejarle que salve su dignidad? No te pidió tu opinión. No le hacía falta. ¿Por qué discutir con él? La única forma de salir ganando de una discusión es evitándola.

Cuando se habla con alguien, no se debe empezar discutiendo las cosas en que hay divergencia entre los dos. Se debe empezar por destacar, insistentemente, las cosas en que están de acuerdo. Debe seguir acentuando que los dos tienen el mismo fin y que la única diferencia es de método y no de propósito. Se debe hacer que la otra persona diga “Sí”, desde el principio. Evitar, si es posible, que diga “No”.

Cuando una persona ha dicho No, todo el orgullo que hay en su personalidad exige que sea consecuente consigo misma. Tal vez comprenda más tarde que ese No fue un error; pero de todos modos tiene que tener en cuenta su precioso orgullo. Una vez dicha una cosa tiene que atenerse a ella. Por lo tanto, es de primordial importancia que se lance a una persona en la dirección positiva. Un interlocutor hábil obtiene desde el principio una serie de Sí como respuesta. Con ello ha puesto en movimiento en la dirección positiva, los procesos psicológicos de quienes lo escuchan.

Hay una razón por la cual la otra persona piensa y actúa como lo hace. Descubrir esa razón oculta y hará que se tenga la llave de sus acciones, quizá de su personalidad. Se debe tratar de ponerse en el lugar de la otra persona. Ver las cosas según el punto de vista ajeno puede suavizar la tensión cuando los problemas personales se vuelven abrumadores.

Algunas reglas que se deben tener en cuenta ante un posible desencuentro:

- Aceptar el desencuentro como algo natural, algo de lo que podremos aprender, o al menos tener un nuevo punto de vista. Pensar si dos personas piensan lo mismo, una de las dos sobra. Si se trata de algo que se le ha pasado por alto, agradecer a quien se lo haya recordado. Quizás un desacuerdo pueda corregir algo más grave.
- Primero escuche. Dar la oportunidad de hablar a la otra persona. Dejar que termine. No resistir, no defender, no discutir. No levantar barreras. Construir puentes de comprensión.
- Desconfiar de las primeras impresiones que nos ponen a la defensiva.
- Buscar los puntos de encuentro. Cuando haya terminado de hablar la otra persona, exponer en primer lugar los puntos de encuentro.
- Ser humilde y honrado. Buscar los puntos donde se pueda admitir su error, y hacerlo. Pedir perdón por sus errores. Esto desarma a los oponentes, y hace que reduzcan su actitud de defensa.
- Se deben pensar y analizar las ideas de sus oponentes. Y hacerlo sinceramente. Entre otras cosas porque pueden tener razón.
- Agradecer a sus oponentes su interés. Cualquier persona que se toma el trabajo de prestar atención y soportar un desencuentro comparte interés con usted.
- Posponer la acción para que ambos tengan tiempo de asimilar la conversación y replantearse la situación con la nueva información intercambiada.

4.4.4 El Aprecio

Un recomendable acto de humildad es reconocer que las personas con las que tomamos contacto son superiores en algún sentido, y en tal sentido podemos aprender de ellos.

Por supuesto que la adulación raramente funciona con la gente que discierne. Es algo hueco, egoísta y poco sincero. La diferencia entre el aprecio y la adulación es muy sencilla. Una es sincera y la otra no. Una procede del corazón; la otra sale de la boca. Una es altruista; la otra egoísta. Una despierta la admiración universal; la otra es universalmente condenada.

Al igual que cualquier aspecto que forme parte de las relaciones humanas, el interés por otras personas ha de ser sincero. Debe de ser beneficioso no sólo para la persona que muestra el interés, sino también a la que recibe la atención del primero. Ha de tener un doble sentido, ha de beneficiar a ambos.

4.4.5 La Sonrisa

Las acciones dicen más que las palabras, y una sonrisa expresa: “Me gusta tú. Haces que me sienta feliz. Me alegro de verte”.

Muchas empresas dan instrucciones a sus operadores telefónicos de saludar a todos lo que llaman en un tono de voz que irradie interés y entusiasmo. El que llama siente así que la empresa se interesa por él. En este programa sugieren que la gente sonría cuando habla por teléfono. Su “sonrisa” es transmitida, por la voz, al interlocutor.

El interés, lo mismo que todo lo demás en las relaciones humanas, debe ser sincero. Debe dar dividendos no sólo a la persona que muestra el interés, sino también a la que recibe la atención. Es una calle de dos direcciones: las dos partes se benefician.

Todo el mundo busca la felicidad, y hay un medio seguro para encontrarla. Consiste en controlar nuestros pensamientos. La felicidad no depende de condiciones externas, depende condiciones internas. No es lo que tenemos o lo que somos o donde estamos o lo que realizamos, nada de eso, lo que nos hace felices o desgraciados. Es lo que pensamos acerca de todo ello. No es más rico el que más tiene, sino el que menos necesita. Por ejemplo, dos personas pueden estar en el mismo sitio, haciendo lo mismo; ambas pueden tener sumas iguales de dinero y prestigio, y sin embargo una es feliz y la otra no.

4.4.6 La Conversación

No hay misterios en una feliz conversación de negocios. Es muy importante prestar una atención exclusiva a la persona que habla. No hay nada más halagador.

Para ser interesante hay que interesarse por los demás. Preguntar cosas que su interlocutor se complacerá en responder, en hablar de sí mismo y de sus experiencias. El mejor modo de llegar a las personas es hablar de lo que más valoran.

Se debe dejar hablar a la otra persona ya que ella sabe más que nosotros acerca de sus negocios y sus problemas. Haga preguntas. Permitir que las otras personas expliquen unas cuantas cosas.

Si se está en desacuerdo, se puede sentir tentado a interrumpir. Pero no se debe de hacer. Es peligroso. La otra persona prestará atención mientras tenga todavía una cantidad de ideas propias que reclaman expresión. Escuchar con paciencia y con ecuanimidad. Ser sinceros. Alentar a expresar del todo sus ideas.

El nombre individualiza a la persona, la hace sentirse única entre todas las demás. La información que se da, o la pregunta que se hace, toman una importancia especial cuando se le agrega el nombre de nuestro interlocutor. El nombre obrará milagros cuando se trata con la gente.

El mejor camino para llegar al corazón de una persona es hablarle de lo que él o ella más valoran. Hablar en términos de los intereses de la otra persona es beneficioso para las dos partes. De ésta manera no sólo se recibe una recompensa diferente de cada persona, sino que, en general, cada conversación debe enriquecer nuestra vida y abrirá nuevos cauces.

4.4.7 La Motivación.

Sólo hay una manera para conseguir que alguien haga algo. Y es la de hacer que esa persona quiera hacerlo. El impulso más profundo de la naturaleza humana es “el deseo de ser importantes”.

El único medio que disponemos de influir en los demás es hablar acerca de lo que ellos quieren y como conseguirlo.

De modo que el único medio de que disponemos para influir sobre los demás es hablar acerca de los que ellos quieren y mostrarles cómo conseguirlo.

El secreto del éxito reside en la capacidad de apreciar el punto de vista del prójimo y ver las cosas desde ese punto de vista así como desde el prójimo.

Considerar el punto de vista de la otra persona, y despertar un deseo ferviente de algo, no debe confundirse con manipular a esa persona de modo que haga algo en contra de sus intereses. Ambas partes deben salir ganando.

Una técnica infalible es hacer preguntas en vez de órdenes. Hacer preguntas no sólo vuelve más aceptables las órdenes, sino que con frecuencia estimula la creatividad de la persona a quien se estimula. Es más probable que la gente acepte con gusto una orden si ha tomado parte de la decisión de la cual ésta emanó. Permita que la otra persona piense que la idea ha partido de ella.

Para motivar debemos de lanzar retos. Hay que estimular la competencia. Las personas quieren demostrar que son importantes, que son validas. Con ello trabajarán con ánimo para sentirse importantes. De la misma manera debe de procurar una buena reputación de las personas que pretende motivar.

4.5 Los sentimientos en la Toma de Decisiones

Estos déficits emocionales no los registran los test que miden el Coeficiente Intelectual (CI). Diversos estudios neuro psicológicos efectuados a estudiantes y profesionales con un CI por encima de la media, mostraban un pobre rendimiento académico o profesional. Se trata de personas impulsivas, ansiosas, desorganizadas y problemáticas, con escaso control de sus impulsos límbicos.

Las personas con determinadas irregularidades en sus funciones cerebrales, sufren un deterioro en sus habilidades emocionales y en la toma de sus propias decisiones. Aunque su CI funcione correctamente, pierden interés por el aprendizaje emocional. En estas condiciones cualquier estímulo sensorial deja de despertar atracción o rechazo.

Distintos psicólogos señalan la importancia de los sentimientos en la toma racional de decisiones para orientarnos en la dirección más adecuada y lógica. Las áreas del cerebro emocional están tan implicadas en el razonamiento como las áreas del cerebro pensante. En la equidistancia entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestras decisiones.

El intelecto no puede funcionar adecuadamente sin el concurso de las emociones, de acuerdo con la complementación del sistema límbico y el neocortex. Hay que saber armonizar ambas funciones y usar de forma inteligente las emociones.

La IE sostiene que los sentimientos y las emociones tienen una gran influencia en los asuntos humanos. Los psicólogos destacan la preponderancia del corazón (sede figurada de los sentimientos) sobre la razón en los momentos cruciales de la vida. Pues son las emociones las que nos permiten afrontar situaciones difíciles. Es lo que expresa la frase de Pascal: ¿El corazón tiene razones que la razón no comprende?

Nuestras emociones se integran en el sistema nervioso en forma de tendencias automáticas. Es así, que nuestras decisiones y nuestras acciones dependen tanto de nuestros sentimientos como de nuestros pensamientos. Nuestras reacciones ante determinadas situaciones, no son sólo fruto de un juicio racional, sino también de emociones en forma de impulsos de acción automática.

Desde la antigüedad han existido normas y leyes con el intento de encauzar la vida emocional, pero a pesar de ello, la razón se ve a menudo desbordada por la fuerza de las pasiones.

Cada emoción dispone al cuerpo a un tipo distinto de respuesta, y estas predisposiciones biológicas a la acción son moderadas por nuestras experiencias vitales y por el medio cultural. (Las diversas culturas no tienen el mismo sentido de la tristeza o de la alegría).

CAPITULO V COMUNICACIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Introducción.

Un organismo o institución está formado por distintas áreas, éstas por grupos y ellos por personas, estos necesitan comunicarse y transmitirse mensajes importantes, el mejor modo es por vía oral, independientemente de su empresa, deben aprender a comunicarse de manera eficaz.

Las relaciones que entre ellos se establecen es lo que da vida a ese organismo. De ahí que las comunicaciones, son las que posibilitan esas relaciones, y se convierte en un elemento esencial. Si somos capaces de hablar con firmeza, no solo atraeremos la atención y así lograr captar nuestros mensajes emitidos.

La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas. Y la habilidad de comunicarse eficazmente debe ser una de las principales habilidades de la conducción intermedia., ya que ello es un prerequisite fundamental del buen liderazgo.

Una buena comunicación ayuda a obtener un mejor desempeño en el trabajo. Lograr la aceptación de políticas, recibir la cooperación de otros, hacer que las ideas e instrucciones se entiendan con claridad y producir los cambios necesarios en el desempeño, dependen de una comunicación eficaz.

Muchas veces la desorganización no es más que caos en las comunicaciones, un acumularse de órdenes y contraórdenes, una falta de instrucciones claras y precisas.

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización y por quienes la integran.

- La vincula con los medios externos.
- Establece el diálogo a través de caminos de doble curso.
- Difunde sus realizaciones.
- Proyecta la imagen.
- Permite un alto grado de coordinación de esfuerzos.
- Evita superposiciones de competencia.
- Garantiza la claridad y precisión de las órdenes, facilitando la tarea.
- Favorece y hace posible la colaboración del personal que, en el proceso de comunicación, encuentra el camino conveniente para expresar sus ideas.
- Brinda confianza y permite la participación.
- Evita rumores y turbulencias.
- Ayuda a la integración.

5.1 Proceso de Comunicación.

Los componentes que están presentes en la comunicación según Pasquali (1970), son los siguientes:

EMISOR: Productor de mensajes humanos destinados a perceptores.

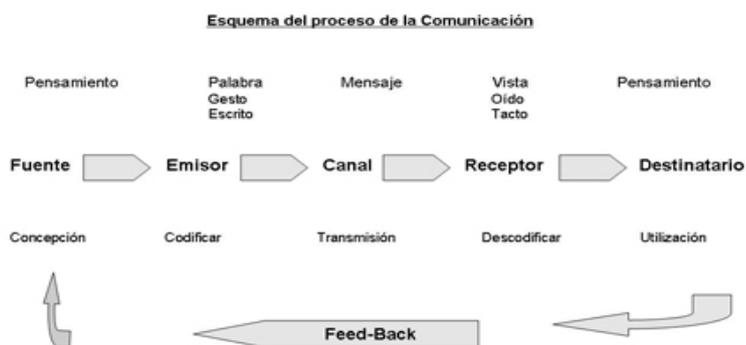
CANALES: Transmisor de mensajes.

PERCEPTOR: Descifra y comprende el mensaje.

El proceso comunicacional realmente es todo un sistema que está inmerso en el contexto de estos elementos; sin embargo lo más importante es obtener el resultado u objetivo que se plantea con el proceso comunicacional: La sociabilidad del hombre.

Por su parte, a nivel institucional en el proceso comunicativo se produce la pérdida de la calidad del mensaje, por deficiencia u obstáculos en algunos de sus componentes, lo que impide la mejor inter-relación de jefes, empleados y usuarios.

Imagen5.2



5.1.1. Concepto de Comunicación.

Es definitivo que la comunicación influye en las relaciones humanas, condiciona nuestras vidas, es una necesidad inherente del ser humano para expresar lo que piensa y siente. Al comunicar estamos transmitiendo energía, la cual debemos enfocar hacia los mejores fines como son la unidad, la armonía, la paz, es decir al crecimiento y desarrollo de la persona en sus diferentes ámbitos.

La palabra comunicar viene del latín *comunicare* y significa exponer ideas, pensamientos, sentimientos y objetivos. Comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer.

La comunicación es un camino de doble vía, en el cual los comunicadores que intervienen en el diálogo tienen las mismas oportunidades de expresarse. (Baena 2005:25)

Comunicación es una interacción continúa entre dos o más personas, mediante el uso de símbolos con el propósito de influir (modificar) en el área de los pensamientos, sentimientos o acciones, (Carmen 2002: Pág. 27).

5.1.2. Clasificación de la Comunicación.

5.1.2.1. Interna y Externa.

La comunicación puede ser interna o externa en función de para quién está diseñada y/o a quién va destinada. La comunicación interna está dirigida al público interno de la propia empresa, y la comunicación externa al público externo de la empresa.

5.1.2.2. Vertical.

Comunicación vertical, aquella que se produce en el seno de las organizaciones e instituciones en las que las relaciones entre sus miembros tienen carácter jerarquizado. Podemos distinguir dos tipos de comunicación vertical: la comunicación descendente y las ascendente.

5.1.2.3. Descendente.

Comunicación descendente, Parte del nivel jerárquico superior hacia los niveles inferiores de la organización. Normalmente el mensaje está referido a información relativa al funcionamiento de la organización. En este nivel debemos obviar las actitudes autoritarias y despóticas.

La comunicación descendente es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos, y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido (Alberto M. 2004: 28)

5.1.2.4 Ascendente.

Comunicación ascendente, El emisor pertenece a un nivel jerárquico inferior al receptor. Es importante que el proceso comunicativo sea fluido, relajado. Permite de este modo mantener un contacto directo con el personal, conocer sus dudas, quejas y sugerencias. Los obstáculos con los que nos podremos encontrar están relacionados con la ausencia de interés respecto a la información, canales cortados o de difícil acceso, actitud inapropiada del receptor.

La comunicación ascendente brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación de la gente con sus superiores de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes (Alberto M. 2004: 42)

5.1.2.5 Horizontal

La comunicación horizontal es aquella que tiene lugar cuando el emisor y el receptor se hayan en el mismo o similar nivel de jerarquía. Esto permite que la comunicación sea ágil y fluida.

En cuanto al medio empleado, podemos distinguir diversos tipos de comunicación:

- **Oral:** El medio de transmisión es la voz, a través de un código de signos, formalmente estructurado. Puede ser de dos tipos, individual o colectiva.
- **Escrita:** El medio de transmisión es la escritura.
- Individual: Cartas, notas personales.
- Colectiva: Circulares, boletines, prospectos.
- **Visuales:** El medio de transmisión es la imagen (dibujos, gráficos, diapositivas...).
- **Audiovisuales:** El medio de transmisión es la combinación de la imagen y la voz (cine, TV, videos, diapositivas comentadas, etc.).

Toda comunicación para ser eficaz debe cumplir los siguientes requisitos:

- Claridad.
- Precisión.
- Objetividad y veracidad.
- Interés.
- Difusión.
- Continuidad.
- Oportunidad.

La información debe llegar en el momento justo, ni antes, ni después. La comunicación debe ser percibida por el receptor, pero también el emisor ha de saber que el receptor lo ha percibido. La comunicación constituye un diálogo entre dos elementos, no dos monólogos independientes el uno del otro.

5.2 Barreras Emocionales.

En todo proceso de comunicación existen factores externos, a menudo deformantes del mensaje, que se denominan parásitos o ruidos, y constituyen verdaderas barreras para la comunicación. Este hecho afecta, al nivel de su recepción por el destinatario -receptor-, un efecto real no siempre exactamente coincidente con el efecto deseado y/o buscado.

Las Emociones.— Conviene hablar aparte de esta barrera personal, porque el estado de ánimo tanto del que emite, como del que recibe, es una interferencia muy poderosa que influye generalmente en la forma que se transmite un mensaje (las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación), y también influyen en la forma como se interpreta un mensaje.

5.2.1. Factores que impiden la comunicación.

- **El silencio**, cuando se utiliza como excusa para no discutir un asunto, para no responder a preguntas o para mostrar desinterés.
- **Las críticas**, pues producen una atmósfera negativa y tensa entre los miembros de la familia.
- **Las generalizaciones**, pues cada hogar tiene sus reglas y especificaciones.
- **Falta de contacto visual**, para que la comunicación sea real vea bien a los ojos y evite evasivas.
- **Los gritos**, cuando se habla en voz alta, reclamando, censurando, se estropea el proceso de comunicación, de vez en cuando hay que permitir la toma de decisiones por parte de los miembros de su familia, y aceptarlas tranquilamente aunque no le gusten totalmente.
- **No escuchar**, cuando interrumpimos constantemente, cuando estamos a la defensiva y despreciamos las ideas y sentimientos de la otra persona.
- **Emocionalismo**, al comunicarnos, la rabia o emociones negativas no deben prevalecer, al acusar incrementamos problemas y sufrimientos resultando así más difícil la reconciliación y el perdón.

5.2.2. La Percepción

Se entiende como el proceso mediante el cual nos relacionamos con el mundo exterior, pero no se puede comprender el proceso de la percepción sin hacer referencia al mundo de las sensaciones. Cuando el receptor tiene una vivencia o sensación, que siempre se produce en su vertiente psíquica es que ha percibido el estímulo (mensaje comunicado) con cierta intensidad.

La percepción condiciona de manera importante la eficacia de la comunicación, ayudándola o limitándola y tiene cuatro características básicas:

- **Es subjetiva:** Es diferente según los receptores.
- **Es selectiva:** Solo percibimos una parte de Los estímulos o señales que llegan a nuestros sentidos.
- **Es acumulativa:** Repetición de la señal influye en su percepción.

Está influida por una amplia serie de factores funcionales como son las necesidades, valores, las opiniones, la personalidad, el aprendizaje previo, la experimentación anterior, las tendencias inconscientes y la presión que el grupo de pertenencia ejerce sobre el individuo.

Por todo ello, cuando los objetos a percibir son ambiguos, el sujeto percibe el ambiente como le gustaría que fuese (o quizás como teme que sea), pero siempre de forma muy subjetiva, con gran implicación personal.

5.2.3. Factores internos personales

El conocimiento: Incluye el aprendizaje técnico y la experiencia práctica del individuo. A través del conocimiento nos relacionamos con el mundo externo y también con nuestro interior, con nuestra memoria, que evidentemente interviene en los mensajes recibidos, mediante su influencia en la percepción.

- **Selección de los datos:** Percepción diferenciada de los individuos en función de sus experiencias pasadas, motivaciones, intereses, etc.
- **Organización de los datos:** Estructuración del mensaje en función de necesidades y expectativas.
- **Acentuación o simplificación de datos:** Adaptación personal en función del entorno.
- **Constancia de los datos:** Adaptación de lo que decimos, con el fin de sentirnos seguros.
- **Los estereotipos:** Esquemas en los que intentamos encasillar a las personas y que nos llevan a interpretar los mensajes que se emiten entorno a ese esquema.
- **Los rasgos de la personalidad:** Influyen en la comunicación, ya que el emisor debe tener herramientas que le permitan conocer al receptor, y tratar con él de la forma más personal y diferenciada posible.

5.2.4. Actitudes de los interlocutores

- **Actitudes y escala de valores:** Filtran lo que escuchamos y su interpretación.
- **El momento:** Predisposición, o no del interlocutor a escuchar y entender nuestro mensaje.
- **Nivel cultural:** El conjunto de conocimientos, experiencias, etc. influyen en nuestro grado de asumir y entender mensajes, tanto conocidos como desconocidos.

- **Experiencias anteriores de comunicación:** Lo vivido nos condiciona a esperar algo determinado del futuro.
- **Hábitos de pensamiento:** Nuestras relaciones (laborales, amistad) nos condiciona el tipo de pensamiento utilizado.
- **Actitud defensiva:** Predisposición negativa o positiva frente al hecho comunicativo.
- **Afán de intervención:** Necesidad de establecer y mostrar los propios puntos de vista.
- **Ausencia de empatía:** Incapacidad de situarse en el lugar del otro.

5.3. Comunicación en las organizaciones

Gracias a la elección consciente de los gerentes de muchas organizaciones de tecnología de la información moderna, ha cambiado la forma en que se comunican las personas, en consecuencia, ha modificado la forma en que se administran muchas organizaciones, uno de los elementos de avance de este reto fue la computadora, igualmente el correo electrónico es un tipo de capacidad tecnológica relativamente nueva.

5.3.1 Gerencia Y Comunicación Efectiva

Stoner, J. Freeman, R. Gilbert, D. (1995), describen los motivos primordiales de una comunicación efectiva en los gerentes de la siguiente manera:

La comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control. Las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones. Los gerentes dedican muchas horas con los empleados, supervisores, proveedores o clientes.

Los gerentes de una organización, deben tener una comunicación segura y clara, ya que esta representa el proceso continuo en su labor, la cual interviene en todas las etapas de la administración, en la toma de decisión, en liderazgo, negociaciones y todo el desarrollo y evolución de la empresa.

Por otra parte el autor antes mencionado cita la definición de Mintzberg del papel de la comunicación en tres roles gerenciales:

- 1) Los gerentes, en sus roles interpersonales, actúan como cabeza visible y líderes de su unidad organizativa e interactúan con empleados, clientes, proveedores y compañeros de la organización.
- 2) Los gerentes, en sus roles informativos, buscan que sus compañeros empleados y demás contactos personales les proporcionen información sobre casi todo aquello que pudiera afectar su trabajo y responsabilidades. Asimismo, difunden información interesante e importante a cambio.

3) Los gerentes, en sus roles decisorios, ponen en práctica proyectos nuevos, manejan anomalías y asignan recursos entre los miembros y los departamentos de sus unidades

5.4. Canales

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

Los canales son medios que serán utilizados para hacer llegar nuestros mensajes, estos canales están constituidos por los cinco sentidos, a los cuales se les ha denominado desde su punto de vista psicológico como “las avenidas de entendimiento” y también como “las puertas del espíritu”. (Carmen 2002: Pág. 30)

5.4.1. Redes De La Comunicación

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales.

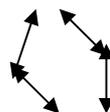
Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: La cadena, la rueda y todo el canal.

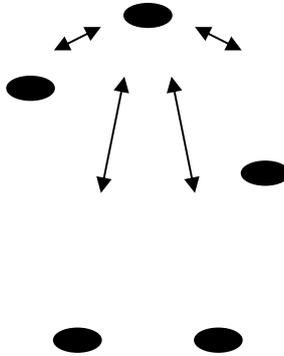
5.4.1.1. La cadena

La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.

5.4.1.2 La Rueda



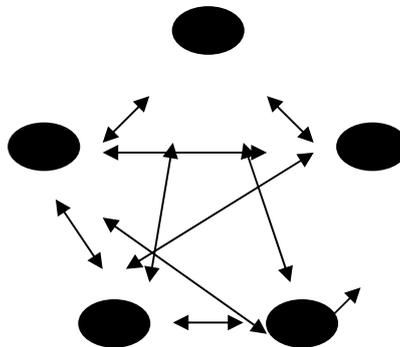
La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión



5.4.1.3 Toda la Red al Canal

Todos los Canales permiten que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

5.4.1.4 Todos los Canales



En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales, Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de

ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

5.5 Medios y técnicas de comunicación

El elemento más importante referido al receptor de nuestro mensaje, es la actitud de este. Su actitud viene representada por la forma en que ve las cosas. Hay varios factores que influyen sobre la actitud de las personas como son: la familia, grupo social, grupo étnico, formación religiosa. Por ello debemos definir cuáles son nuestros públicos, para conseguir una comprensión de lo que influye sobre la forma de pensar de los diferentes grupos con los que mantenemos contacto.

Una vez definido nuestro público o públicos objetivos, podemos formular el mensaje más adecuado y elegir los medios de difusión que mejor se adapten a la transmisión del mismo con una comunicación adecuada.

5.5.1 Ruido

En todo proceso de comunicación puede aparecer el ruido. Es todo aquel elemento perturbador, ajeno al emisor y al receptor, que es capaz de entorpecer el proceso de la comunicación alterando el sentido de ésta, y llegado el caso, incluso anularla. El emisor puede desarrollar en su estructura comunicativa redundancias, elementos innecesarios que aparecen en el lenguaje, con el ánimo de "combatir" al ruido.

5.5.2 Feed-Back (Retroalimentación)

Es el efecto de retorno o la respuesta del mensaje. Podríamos llamarlo "el efecto de la comunicación". En el contexto de nuestro trabajo lo consideramos un elemento de suma importancia, indispensable para conseguir nuestros objetivos de comunicación. En comunicación existe un axioma vital: el responsable de la comunicación, de que el mensaje llegue claramente, es siempre del emisor.

5.6 Dirección de la comunicación

5.6.1 Comunicación unidireccional

La información fluye en una sola dirección. Se reduce a la mera transmisión de información.

- Conozca a su interlocutor o auditorio: intereses, valores, necesidades...
- Despierte interés hablando de lo que pueda llegarles.
- Hable con la mayor precisión, evitando la ambigüedad.

- Adapte su lenguaje al nivel de conocimientos de sus oyentes.
- Recorra, en lo posible, a conceptos comunes, simples y conocidos.
- Utilice, siempre que pueda, algún tipo de feed-back: gestual, informes...
- Utilícela lo menos posible.

5.6.2 Comunicación Bidireccional

La comunicación emitida se va ajustando a las condiciones del receptor, a medida que éste va interviniendo y dando su impresión devuelta.

Reglas de la comunicación Bidireccional:

- Lo que es claro para Ud., puede no serlo para los demás.
- Utilice con frecuencia la solicitud de feed-back, en forma de preguntas indirectas: ¿cómo haría lo que le he dicho?
- No utilice la solicitud de feed-back directa: ¿ha entendido?, ¿está claro?
- Vea siempre la discrepancia del otro como posibilidad de enriquecimiento.
- Reformule lo dicho por el otro y busque su asentimiento.
- Repetir las palabras del otro con un leve tono de interrogación, invita a su interlocutor a ofrecerle información adicional.
- Los juicios y valoraciones propios provocan menos oposiciones si van precedidos por "creo que... tengo la impresión de que... a mi modo de ver..."
- Expresar claramente los sentimientos en relación con su interlocutor, permite un mayor control de la comunicación y facilitará a la otra persona el hacerlo.
- Tenga en cuenta que la comunicación siempre está amenazada y analícela posteriormente, sobre todo cuando detecte fracasos.

5.6.3 Condicionantes Comunicacionales

La comunicación por ser un proceso básico, debe ser comprendida y se debe tomar en cuenta las percepciones humanas, de esta manera Yagosesky (2001), instituye algunas condicionantes que se deben manejar en el momento de compartir una comunicación:

- **La edad:** El avance en edad suele modificar la visión que tenemos del mundo, y nos pone en disposición distinta a la de los jóvenes, para abordar o enfrentar los estímulos del medio ambiente.
- **La Cultura:** El nivel de información y conocimientos, permite a cada persona, tener una percepción ampliada o reducida de aquello que le rodea.

- **La Ideología:** La crianza y la socialización dejan y la socialización dejan en cada uno de nosotros una huella específica distinguible que plantea diferencias en la manera de entender la vida y a comunicarnos de manera diferente.
- **Las circunstancias:** Las mismas personas reaccionan de forma diferente dependiendo de las circunstancias que les rodeen.
- **Nivel Económico:** El poder adquisitivo genera actitudes específicas en la mayoría de los seres humanos.
- **La Comodidad:** El grado de confort o de incomodidad física al que estemos sometidos en un momento dado, producirá cambios en nuestro comportamiento.
- **Los Significados:** Cada palabra puede significar algo muy diferente para cada quien.
- **Los Roles:** El rol o papel que ocupa cada quien en la sociedad condiciona su estilo comunicativo.
- **Las Tradiciones:** Las fuerzas de algunas tradiciones hace que en momentos y lugares específicos, nuestra manera de actuar cambie.

5.6.4 Ruidos De La Comunicación

- **Ruidos de Semántica:** Los que se originan en el lenguaje, puede tratarse del uso intencionalmente errado o falso de palabras y frases, por parte del emisor o del trasmisor, pero también y con frecuencia, se deben a que los participantes en el proceso de comunicación no hablan todos los mismos lenguajes.
- **Ruidos de Influencia:** Se originan en las actitudes corrientes y las ideas e informaciones previas que tenga cada una de las partes participantes en el proceso de comunicación; el nacionalismo puede llevar a rechazar de antemano un logro científico porque fue conseguido en un país considerado enemigo.
- **Ruidos Técnicos:** Se deben a defectos en los medios usados para transmisión de la información o en el sentido de quien los recibe; son los más fáciles de evitar.

5.7 La Comunicación No Verbal

La comunicación no-verbal es la que nos sirve de refuerzo en nuestros mensajes; nuestros gestos, movimientos, la distancia que tenemos respecto a nuestros interlocutores, etc. Y muchas veces es más importante el "cómo" comunicamos que lo que estamos diciendo.

Muy a menudo la comunicación no-verbal es involuntaria y difícil de controlar. Por eso se considera que da mucha información, y además es más sincera que la comunicación verbal, puesto que revela los sentimientos e intenciones del emisor.

Por lo tanto es de suma importancia que observemos detalles como la postura corporal, la mirada, el gesto. Poniendo atención en cómo transmitimos nosotros y observando cómo transmite nuestro interlocutor.

La comunicación no verbal actúa de tres maneras:

- Comunicando actitudes y emociones.
- Apoyando la comunicación verbal.
- Sustituyendo al lenguaje.

Otro aspecto de las manifestaciones no verbales es el concepto de recompensa positiva o negativa, que aportamos a nuestro interlocutor con nuestro comportamiento.

Puede decirse que la comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso. Hay una serie de conductas no verbales implícitas en cada contexto que consiste en un conjunto de reglas correspondientes al sitio donde la interacción tiene lugar. Quizá la comunicación no verbal constituya la esencia del acto comunicativo interpersonal. De cualquier forma, la importancia de la conducta no verbal es más notoria a medida que avanza la ciencia de la comunicación. (Carlos 200 Pág. 53)

5.7.1 Tipos De Comunicación No Verbal

El Paralenguaje: Es el conjunto de características de las cualidades no verbales de la voz, tales como las vocalizaciones; ciertos sonidos no lingüísticos, como la risa, el bostezo, el llanto, el gruñido, distorsiones e imperfecciones del habla, pausas repentinas y repeticiones, silencios momentáneos que utilizamos consciente o inconscientemente para apoyar o contradecir los signos verbales, la Kinesia o la proxémica.

La Proxémica: El estudio del territorio y las zonas o las distancias que mantenemos y/o adoptamos con nuestro interlocutor cuando nos comunicamos con él, y viceversa.

El territorio es el espacio que una persona considera como propio, es como "burbuja de aire portátil". Debemos respetar este "espacio" privado, en caso contrario la intromisión provoca cambios fisiológicos y emocionales debemos "mantener la distancia " si no queremos provocar tensión, alterando el proceso comunicativo.

La Kinesia o el movimiento corporal: Se corresponde con el estudio de los movimientos y posturas de las manos, de las piernas, del cuerpo en general, y su capacidad de comunicar voluntaria o involuntariamente.

5.7.2 Componentes de la comunicación no verbal

5.7.2.1 Gestos con palmas

Las manos junto con los ojos, lo más expresivas de nuestro cuerpo. Enseñar las palmas de las manos:

- Honestidad.
- Lealtad.
- Deferencia.

5.7.2.2 El Saludo

En el estrechamiento de manos se pueden transmitir 3 actitudes:

- La de dominio.
- La de sumisión.
- La de igualdad.

5.7.2.3 Gestos Con Las Manos

Los ademanes comunican, revelando emociones, involuntariamente, o aclarando mensajes verbales. El lenguaje de las manos nos puede revelar bastantes datos: estilo personal, origen étnico, tensión que está soportando.

- El frotarse las manos: una actitud positiva.
- Dedos entrelazados: estado de frustración y actitud negativa.
- Las manos en ojiva: seguridad y confianza en sí mismo.

5.7.2.4 Gestos con las manos y brazos

Las manos en las mejillas y el mentón, nos puede indicar como están recibiendo los receptores nuestros mensajes.

- La evaluación: mano cerrada apoyada en la mejilla, el índice hacia arriba.
- Perdida de interés: poco a poco la cabeza irá descansando sobre la palma de la mano o se sostendrá con el dedo gordo en la barbilla.
- Pensamientos negativos: índice apunta hacia arriba y el pulgar aguanta la barbilla.

- Tomando una decisión ó juzgando: tocarse la barbilla.
- La escucha es crítica: las piernas muy cruzadas y el brazo sobre el pecho (defensa).
- Aburrimiento: mirar el reloj constantemente.

5.7.2.5 Engaño, Duda, Mentira

Estos gestos no deben ser interpretados aisladamente:

- Llevar las manos a la cara.
- Taparse la boca.
- Tocarse la nariz o el contorno de la boca.

5.7.2.6 La mirada

La forma de mirar y el tiempo de duración reflejan la posición de dominancia de una persona.

- Los ojos dan señales más precisas y reveladoras juegan un papel importante en la relación.
- Las mujeres miran más cuando hablan ya que se sienten menos cohibidas a la hora de expresar sus emociones, y son más receptivas a las emociones de los demás; en cambio los hombres, aumentan el tiempo de la mirada cuando escuchan, esta diferencia reside en que a los niños se les enseña a controlar más sus emociones.
- Cuando una persona es deshonesto o trata de ocultar algo, poco contacto ocular (no confundir con la timidez).
- Es necesario mantener un 60-70% del tiempo contacto ocular si queremos transmitir confianza a la relación. No mantener este contacto provoca irritación y muestra falta de interés, deseo de perder de vista al interlocutor (en este caso al cliente).
- El bloqueo visual: irritante y refleja falta de interés y un deseo de perder de vista al interlocutor.

5.8 Pensamiento y sentimientos

Las áreas del cerebro emocional están tan implicadas en el razonamiento como las áreas del cerebro pensante. En la equidistancia entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestras decisiones.

El intelecto no puede funcionar adecuadamente sin el concurso de las emociones, de acuerdo con la complementación del sistema límbico. Hay que saber armonizar ambas funciones y usar de forma inteligente las emociones.

Algunas características de la Inteligencia Emocional (IE): motivarnos a nosotros mismos, tener voluntad para proseguir a pesar de los fracasos, controlar los impulsos, regular los estados de ánimo, tener capacidad de empatizar con los demás, mostrar confianza con los colaboradores, crear un buen ambiente a nuestro alrededor, saber ser agradable y atento, etc.

Las palabras además del contenido intelectual que buscan transmitir, llevan implícito un contenido emocional, esto es claro sobre todo en el caso de la comunicación oral. Las palabras siempre llevan mezclado algo de sentimiento y emoción, no existen en sentido escrito, abstracciones puras orales. De ahí que un buen receptor debe siempre interpretar el nivel de significación que éstas llevan implícito. Es una tendencia natural en el hombre “vender” sus sentimientos disfrazados. Carmen 2002:Pág. 55)

5.9 Armonía entre el coeficiente intelectual y coeficiente emocional

5.9.1 Coeficiente intelectual e inteligencia emocional

Es indudable que tener un elevado Coeficiente Intelectual (CI) no deja de ser una buena referencia para desempeñar con eficacia las funciones de cualquier tarea profesional. No obstante, y de acuerdo con las numerosas investigaciones realizadas en el ámbito laboral, se subraya el papel secundario que tiene el Coeficiente Intelectual (CI), frente a las competencias de la Inteligencia Emocional (IE).

Poseer una buena (IE) no significa simplemente ser un personaje amable y cortés en el trato, sino que también supone afrontar las situaciones incómodas de la vida laboral con carácter y decisión.

El que la valoración del (CI), se base únicamente en las capacidades de la mente racional, procede de una concepción racionalizadora del trabajo que toma a la máquina productiva como modelo y referencia para determinar los objetivos empresariales y aumentar el rendimiento de los agentes productivos.

Las aptitudes intelectuales o académicas no predicen la calidad profesional o el éxito en la vida.

El CI es un componente umbral para acceder a cargos como el de investigador, ingeniero o científico, pero no determina en sí la calidad del nivel profesional de la mayoría de ocupaciones.

Todos estamos acostumbrados con la medición de la inteligencia que se basa en el coeficiente intelectual (CI): Raciocinio lógico, habilidades matemáticas, habilidades especiales, capacidad analítica, etc. pero actualmente se ha descubierto que el éxito depende también en gran medida de otro tipo de inteligencia: La emocional.

El coeficiente intelectual (CI) y la inteligencia emocional (IE) son habilidades distintas, sin embargo, no son opuestas sino más bien complementarias. La persona con un alto (IQ) es más analítica y lógica, acumula

datos, requiere de tiempo y calma para tomar decisiones, sopesa la información, examina, es numérica, tiende a ser frío en sus apreciaciones y utiliza mucho más el hemisferio izquierdo del cerebro. En cambio la persona con una alta (IE) se relaciona con facilidad, gusta de ideas nuevas, decide a partir de intentos y errores, es rápida, espontánea, tiende a ser impaciente e imprecisa, cree en sus sensaciones, es cálida y gregaria y utiliza más el hemisferio derecho del cerebro.

Un coeficiente emocional óptimo es alcanzado por aquella persona que conoce sus emociones negativas y, lo que es más importante, puede resolverlas. La persona que no conoce sus propias emociones negativas, o que conociéndolas es incapaz de manejarlas, está afectando en distintas medidas su vida de trabajo, su vida de pareja, su vida de familia y su particular visión del mundo

5.9.2 Inteligencia Emocional

La expresión " Inteligencia Emocional: (IE) " fue acuñada en 1990 por el psicólogo Peter Salovey, de Yale, y por John Mayer, de la Universidad de Yale de New Hampshire, para describir cualidades como la comprensión de los propios sentimientos, la comprensión de los sentimientos de otras personas y "el control de la emoción de forma que intensifique la vida".

Aunque la psicología conoce desde siempre la influencia decisiva de las emociones en el desarrollo y en la eficacia del intelecto, el concepto concreto de la (IE), en contraposición al de coeficiente intelectual, fue planteado hace unos años por el psicólogo Peter Salovey. Y si bien no existen test para medirla con exactitud, varias pruebas o cuestionarios que valoran este aspecto pueden ser muy útiles para predecir el desarrollo futuro de una persona.

En la década del 80 (denominada la década del cerebro) se intensificaron los estudios dirigidos a investigar más profundamente el órgano que tan poco utilizamos con relación a su enorme potencial. Estas investigaciones llegaron ¡por fin! a determinar que las emociones juegan un rol muy importante y definitorio en la capacidad del ser humano para vivir mejor.

La trascendente conclusión determinó que ya no nos ajustaremos sólo a un coeficiente de inteligencia basado en informaciones intelectuales, sino también y en gran medida a un coeficiente emocional.

Es una forma de interactuar con el mundo, que tiene en cuenta las emociones, los sentimientos y algunas habilidades como la autoconciencia, la motivación, el control de sus impulsos, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, y otras más, indispensables para una buena y creativa adaptación e interacción social

5.9.3 Seres integrales

Dice **Daniel Goleman** en su obra **la Inteligencia Emocional en la Empresa**: Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se juzga según normas nuevas: ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

Esta norma se aplica cada vez para decidir quién será contratado y quien no, a quien se retiene y a quien se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quien tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo, en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión aunado a un alto coeficiente intelectual ganado por la preparación académica. Recordemos que la efectividad de cualquier equipo y emprendimiento depende más de la manera en que se relacionan las personas, que de los talentos individuales.

Lo que es importante es que, a diferencia del Cociente de Inteligencia, (CI), la Inteligencia Emocional se puede desarrollar mediante talleres, entrenamiento y de capacitación. Lo que queremos expresar es que las emociones se pueden re-educar.

Se trata de aprender a vincularnos mejor con nuestras emociones y a reconocer las emociones de los demás, para poder ser más efectivo en el desarrollo de nuestras actividades como profesionales, teniendo las actitudes, comportamientos adecuados para cada situación.

Por todo lo anterior, es evidente que en nuestra vida diaria, la Inteligencia Emocional debe llevarnos a un manejo y expresión de nuestras emociones de una manera tal que nos permita ser más efectivos en nuestras relaciones interpersonales.

5.10 Asertividad vs pasividad y agresividad

Antipatía: cuando estamos antipáticos estamos centrados en nosotros mismos y desde ahí juzgamos el exterior bajo nuestro estado de ánimo como deficiente, injusto, inadecuado.

Simpatía: cuando estamos simpáticos se establece con el otro una corriente de mutua consideración, estamos con el otro y esperamos recibir lo mismo de él: trato amable, sonrisa. El foco de atención en la comunicación está en el otro pero también en nosotros mismos.

Cuando preguntamos qué se entiende por empatía, la respuesta más común es: “ponerse en los zapatos de los demás”. Detrás de la analogía se esconde un significado más preciso: La capacidad de inferir los sentimientos y el estado de ánimo del interlocutor (casi siempre a partir de señales no verbales). Pero, además, la empatía debe incluir la comprensión de la relación entre el estado de ánimo, o los sentimientos, y la conducta del otro. En este sentido, para las fines de la comunicación interpersonal, la empatía, tiene un carácter entre predictivo y explicativo. (Carlos 2005:Pág. 60)

5.10.1 Definición De Asertividad

Esta área podría llamarse también de autoexpresión, autoafirmación o asertividad.

Entendemos por asertividad la conducta interpersonal que implica la expresión directa de los propios sentimientos y la defensa de los propios derechos personales sin negar los derechos de los demás. Cuando los propios derechos se ven amenazados, se puede actuar de tres maneras distintas que son: pasiva, agresiva y asertiva.

La persona pasiva tiene sus derechos violados, es inhibida, introvertida, no consigue sus objetivos, se encuentra frustrada e infeliz y ansiosa, ya que permite a los otros elegir por ella. La persona agresiva, por el contrario, viola los derechos de los otros, se mete en las elecciones de los demás, es beligerante, humilla y desprecia a los otros, es explosiva, hostil y autoritaria.

Sin embargo, la persona asertiva elige por ella misma, protege sus propios derechos y respeta los derechos de los otros, consigue sus objetivos sin herir a los demás, es expresiva emocionalmente, se siente bien con ella misma y tiene confianza en sí misma.

En inglés, el verbo "assert" significa manifestar; expresar con fuerza; afirmar positiva, segura y plenamente. En nuestra lengua, la palabra aserto (que proviene del latín), expresa el hecho de afirmar, sostener y dar por cierta y asentada una cosa.

5.10.2 Características De La Persona Asertiva

- Se siente libre de manifestarse tal como es.
- Puede comunicarse con las personas de cualquier nivel.
- Se orienta activamente en la vida.
- Actúa en forma que se respeta a sí misma.
- Se vuelve dueña de su tiempo y de su vida.
- Acepta o rechaza de su mundo emocional a las personas.
- Es emocionalmente libre para expresar sus sentimientos.

- Se anima a ejercer poder sin necesidad de volverse impositiva.
- Reconoce los derechos básicos de la persona y los respeta en él y en los demás.

5.10.2.1 Auto-Exanimación Asertiva

1. ¿Expresas generalmente lo que piensas?
2. ¿Te resulta difícil tomar decisiones?
3. ¿Protestas cuando alguien toma tu lugar en la fila?
4. ¿Evitas gente o situaciones por vergüenza?
5. ¿Te resistes a participar en una discusión aunque sientas que tienes razón?
6. Cuando una persona te debe dinero, libros, etc. ¿te resulta difícil mencionarlo o exigirlo?
7. ¿En un restaurante pides al mesero que te cambie tu carne mal cocida o el platillo mal servido?
8. ¿Expresas tus muestras de afecto, cariño o amor con libertad?
9. ¿Cuando un amigo te pide un favor irrazonable dices NO?
10. Cuando alguien muestra afecto o reconocimiento por lo que tú has hecho ¿te resulta difícil recibir el halago?

5.10.2.2 Grabaciones anti-asertivas

Las conductas negativas reiteradas de los padres o de figuras importantes de autoridad en nuestra infancia, ejercen una influencia tan importante que son percibidas como verdaderos mensajes con poder mágico: "mandatos". Los hijos aprenden de lo que los padres proyectan y graban sus mandatos generalmente entre los 2 y los 8 años. A partir de ese momento, las grabaciones pasan a ser parte de ellos mismos.

5.10.2.2.1 Grabaciones negativas más frecuentes

1. No pidas lo que necesites o sientas. "Se ocupaba de los demás, se olvidaba de sí misma".
2. No te defiendas. "Era muy bueno, se dejaba atacar sin protestar".
3. No sientas o expresas lo que sientes. "Nunca me dejaba contar lo que sentía; si yo mostraba alguna emoción me ignoraba o se iba". "Cuando se sentía mal, se quedaba solo o se encerraba". "Era de piedra, nada lo conmovía". "Si me enojaba, decía que era malo y se alejaba de mí".
4. No disfrutes. "Si yo jugaba o me divertía, me pegaba o me reprochaba". "Si me reía me regañaba o decía cosas tristes". "De niño me trataba como a un adulto".
5. No admires, alabes o felicites a los demás. "Despreciaba a la gente, desvalorizaba los logros ajenos". "A todo lo que yo hacía o decía le encontraba defectos".

6. No decidas, no pienses, no hagas. "Cada vez que yo decidía algo, me hacía dudar". "Me cuidaba demasiado todo el tiempo". Me hacía todo". "Me repetía varias veces lo que tenía que hacer; se enojaba si yo le daba ideas".
7. Triunfa, no importan los medios. "Esperaba que yo siempre ganara y se vanagloriaba cuando lo lograba". "Siempre quería ganar a los demás y ostentarlo; no soportaba perder".
8. No triunfes. "Siempre estaba amargado, frustrado con su trabajo; siempre se quejaba de sus jefes, de sus mayores".
9. No te esfuerces, espera pasivamente el triunfo. "Esperaba sacarse la lotería; acertar a una gran rifa. Siempre soñó hacerse rico sin esfuerzo".
10. No te acerques, no intimes, no toques. "Cuando yo quería acercarme, me rechazaba". "Me decía que yo iba a terminar solo como un perro". "Tenía conflictos con la gente y al final quedaba sola". "Decía que la gente que se acerca trae otras intenciones".

5.10.3 Conductas Pasiva, Agresiva Y Asertiva

A continuación vamos a comparar las conductas pasiva, agresiva y Asertiva, con el objeto de observar aquellos comportamientos que con frecuencia manifestamos, procurando modelar los comportamientos Asertivos.

5.10.3.1 Pasivo

El comportamiento no asertivo: es pasivo e indirecto. Comunica un mensaje de inferioridad. Al ser no asertivos permitimos que los deseos, necesidades y derechos de los otros sean más importantes que los nuestros. El comportamiento no asertivo ayuda a crear situaciones donde pierden unos y ganan otros. Una persona que se comporta de manera no asertiva pierde mientras les permite ganar a los otros (o en el mejor de los casos, no es tenido en cuenta). Si seguimos este camino nos convertimos en víctimas y no en ganadores.

Conducta General. Actúa con la esperanza de que los demás adivinen sus deseos. Su apariencia es de inseguridad.

Verbalmente. Se disculpa constantemente; da mensajes indirectos; habla con rodeos; no encuentra palabras adecuadas; no dice lo que quiere decir; habla mucho para clarificar su comunicación; no dice nada por miedo o vergüenza; se humilla a sí mismo.

- **VOZ.** Débil, temblorosa; volumen bajo.
- **MIRADA.** Evita el contacto visual; ojos caídos y llorosos.
- **POSTURA.** Agachada; mueve la cabeza en forma afirmativa constantemente.
- **MANOS.** Temblorosas y sudorosas.

5.10.3.2 Agresivo

El comportamiento agresivo - es más complejo. Puede ser activo o pasivo. La agresión puede ser directa o indirecta, honesta o deshonesta -pero siempre comunica una impresión de superioridad e irrespeto. Cuando somos agresivos colocamos nuestros deseos, necesidades y derechos por encima de los que los demás tienen. Intentamos imponer nuestro parecer ventaja sin permitirles a los demás que tomen decisiones. Por lo general un comportamiento agresivo es inapropiado porque viola los derechos ajenos. La gente que se comporta en forma agresiva puede ganar asegurándose de que los demás pierdan- pero al hacerlo se enfrentan a desquites posteriores. A nadie le gustan los pendencieros.

Conducta General. Exagera para demostrar su superioridad. Refleja agresividad.

Verbalmente. Exige; usa palabras altisonantes. Hace acusaciones; impone su opinión; se comunica a base de mandatos; usa mensaje "TÚ"; habla mucho para no ser contrariado y llamar la atención. Se sobrestima; habla solamente de sí mismo.

- **VOZ.** Fuerte; con frecuencia grita; voz fría y autoritaria.
- **MIRADA.** Sin expresión; fija, penetrante y orgullosa.
- **POSTURA.** Rígida; desafiante y soberbia.
- **MANOS.** Usa el dedo acusatorio; movimientos rechazo o aprobación.

5.10.3.3 Asertivo

El comportamiento asertivo - es activo, directo y sincero. Comunica una impresión de respeto por sí mismo y por los demás. Siendo asertivos vemos nuestros deseos, necesidades y derechos como iguales a los de los demás. Buscamos resultados donde ambas partes ganen. Una persona asertiva gana influyendo en los demás, escuchando y negociando, y logra que otros decidan cooperarle de buena voluntad. ¡Este comportamiento conduce al éxito sin buscar revanchas y alienta unas relaciones honestas y abiertas!

Conducta General. Actúa con naturalidad; escucha atentamente.

Verbalmente. Expresa lo que quiere; expresa sus sentimientos; habla objetivamente; usa mensajes "YO"; habla cuando tiene algo que decir; habla bien de sí mismo si es necesario o conveniente; su comunicación es directa.

- **VOZ.** Firme; calurosa; relajada; bien modulada.
- **MIRADA.** Ve a los ojos; mirada franca; ojos expresivos.

- **POSTURA.** Bien balanceada; relajada y tranquila.
- **MANOS.** Movimientos relajados, naturales y acogedores.

5.10.4 Etapas de la Conducta Asertiva

Algunas personas evitan ser Asertivas porque temen desagradar a otros y no ser aceptados por esto. Sin embargo, aunque se podría evitar una desavenencia inmediata, a la larga podría lastimarse la relación. Esto también podría suceder si no hace valer sus derechos y permite que se aprovechen de usted una y otra vez. En estos casos, ayuda concentrarse en lo positivo que hay en nosotros, los demás y en la situación. Comience a expresar lo que le agrada de sus amigos y familia y pronto le devolverán los elogios.

5.10.4.1 Etapas

1. Describa la conducta: "Cuando estoy hablando contigo y no me pones atención..."

2. Expresa sus sentimientos: "...Yo me siento mal, siento que no te interesa lo que te estoy comentando", en vez de "Tú eres". El enfoque aquí se encuentra en la parte "Yo siento", "Yo quiero" de la exposición. Al expresar rabia tendemos a acusar a la otra persona, exagerar e involucrarnos con las emociones. El emplear esta técnica nos permite enfocarnos constructivamente en nosotros mismos y estar claros con respecto a nuestros propios sentimientos.

3. Cree empatía. "Entiendo que estás muy presionado por los exámenes..."

4. Negocie un cambio "...Sin embargo quiero que me pongas atención cuando te hablo"

5. Informe las consecuencias. "Porque si no lo haces, prefiero que no vengas a verme".

Para ayudarnos a ser Asertivos es importante tener una visión positiva de la vida y un sentido de nuestro valor como seres únicos; tener claro nuestros derechos y responsabilidades. Resulta útil expresar algo positivo a cada persona con quien trate en el día, aunque sean sólo pequeños detalles, recuerde que éstos pueden hacer grandes diferencias.

Hacer una lista de las cosas que más nos gustan de nuestro trabajo y hogar es una buena idea para comenzar a entrenarnos para ver lo positivo de cada situación. Una vez terminada esa lista, elabore otra con sus mejores

atributos personales; esto le permitirá mantener una perspectiva clara al surgir situaciones que le brinden la oportunidad de actuar Asertivamente.

Recuerde qué, como ser humano, usted tiene derecho a:

- Alcanzar sus metas.
- Decidir el rumbo de su vida.
- Sus propias opiniones.
- Mejorarse a sí mismo.
- Privacidad.
- Cometer errores.

CAPITULO VI CONTROL DE EMOCIONES Y LIDERAZGO

Introducción.

¿Cuántas veces ha escuchado la importancia de un “buen líder” en cualquier organización? En teoría, todas las empresas deben darle la importancia necesaria a este concepto, ya que cuando hay gente que trabaja eficientemente y además los dirigen bien, resulta un equipo de trabajo exitoso. “Trabajar unidos es el Éxito”, así lo dijo James E. Hinton, y no pudo ser más preciso.

Las empresas transnacionales, las que son representativas en la economía de una nación, las que constantemente crecen hasta convertirse en un “monstruo”, las que van devorando mercados hasta convertirse casi en un monopolio, existen por su eficaz liderazgo.

Hay definiciones precisas de lo que es un buen líder, muchos autores definen características esenciales y secundarias que deben tener los líderes; y primordialmente los líderes de estas empresas de las que hablamos las tienen. Pero que no se piense que esto es una “receta de concina”. Ser un buen líder no es una metodología, ni algo que se consiga con un diagrama de procedimientos, ni se consigue con memorizar estas definiciones y características. Aquí entra el “control de las emociones”.

Los buenos líderes son sabedores de lo que deben cumplir como líderes, sus responsabilidades primarias. Pero es habilidad de cada individuo, de cada jefe, de cada gerente, saber cómo acercarse a sus empleados, saber cómo hablarles, como persuadirlos. Es aptitud de cada líder tener el tacto para llevar por un buen sendero a cada empleado o pequeño grupo que exista en su organización; con hábitos y valores que no se enseñan en ninguna facultad, he ahí el poder que representa el criterio en cada persona.

En esta unidad se analizan algunos casos de empresas exitosas, en las cuales sus ejecutivos supieron mezclar los conceptos básicos de liderazgo y la aplicación del control emocional, tanto con sus subordinados como con sus clientes. Todo esto no sin antes describir dichos contextos teóricos.

6.1 Concepto De Liderazgo

El liderazgo ha existido siempre, ha estado inherente a la propia existencia del hombre y lo ha acompañado a lo largo de su historia. Actualmente, el desarrollo integral del líder ha cobrado mayor importancia ya que las empresas requieren de verdaderos conductores, es decir, personas capaces de convocar a los demás frente a los grandes desafíos, alguien que puede comprometerse con su equipo de trabajo, desempeñándose acertada y eficientemente ante las demandas del medio.

Conceptos:

1.-“El liderazgo es la capacidad de persuadir a otros que traten de alcanzar con entusiasmo objetivos bien definidos.”

Keith Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, Ed. Mc Graw Hill, 6ta ed.

2.- Capacidad de promover el seguimiento voluntario de otras personas.

Halloran Jack, *Relaciones Humanas*, Ed. Hispano Europea S.A. Barcelona 1982

3.- 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.

4.- El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

5.- "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

En nuestros días el concepto de líder se ha tornado más amplio ya que no deja de lado las características que debe poseer el individuo.

El nuevo líder fomentará la crítica sana y los valores de los seguidores lo bastante valientes para decir que no, se regocijará en diferentes culturas y sabrá que la diversidad es la mejor esperanza de su supervivencia y éxito a largo plazo, tiene olfato para el talento, es imaginativo, no teme contratar a personas mejores que él, olvida su ego, a favor de los demás. Busca el punto de equilibrio entre competencia, constancia, atención, imparcialidad, franqueza y autenticidad para dar confianza.

El líder es el nuevo hombre de la nueva era. Un ser cada vez ms humano, con profunda responsabilidad social y conciencia de su papel, tanto dentro de su institución, por pequeña que sea, como las grandes obras transformadoras de la humanidad.

Formar el hombre de la nueva era es conocer su papel, sus funciones, aprender del pasado y conducir hacia el futuro. Baena Páez Guillermina, *Comunicación y Liderazgo*, Publicaciones Cultural, México 2005.

El liderazgo eficaz acepta riesgos: innova, desafía y cambia la cultura organizacional. Los líderes desafían, no imitan.

6.1.1 Funciones Del Líder.

Las funciones del liderazgo dependen a que esté orientado, tenemos por ejemplo:

El liderazgo concentrado en las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo. El liderazgo orientado a las tareas. Tiende a estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos.

La función de liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima.

Estas funciones están dadas dentro del contexto de una determinada situación pero se coincide en que las siguientes son las esenciales: planeación, iniciación, control, apoyo, información y evaluación.

Sin embargo pueden también clasificarse de la siguiente manera:

Funciones en el que el líder debe ser un experto:

1. Dirigir equipos de trabajo
2. Preparar a otros en el trabajo
3. Asesorar

1. Dirigir equipos de trabajo:

Es necesario planear una agenda, ofrecerles a todos una oportunidad igual de participar, formular preguntas apropiadas, lidiar con la diversidad cultural, resumir el debate y cristalizar el consenso.

- Planificación de la agenda. Una agenda es el perfil de los temas que necesitan ser cubiertos en una junta de trabajo. Deberá ser entregada con anticipación para que los miembros se preparen para la junta de trabajo, esta incluye por lo general los temas a tratarse y que están por resolver en un conflicto o discusión.

- Ofrecer a todos la oportunidad de participar. El líder debe asumir que todos los miembros del grupo tienen algo con lo que puedan contribuir. Como consecuencia puede que tenga que mantener controlados a algunos

miembros y tendrá que invitar a los que estén renuentes a debatir. Lograr el equilibrio es una prueba de liderazgo.

- Formular preguntas adecuadas. Una de las herramientas más efectivas del liderazgo es la capacidad de interrogar de manera apropiada. Esta habilidad requiere de saber qué tipo de preguntas hacer y en qué momento. Los dos tipos de preguntas más efectivas son aquellas que solicitan información de apoyo y aquellas otras que son completamente abiertas y que les dan a los miembros una total libertad de respuesta. Se deberá hacer preguntas para enfocar, sondear y lidiar con los problemas interpersonales.

- Lidiar con la diversidad cultural. Es importante para un líder reconocer y aceptar las diferencias dentro del grupo. Antes de que un grupo con diferencias culturales importantes pueda funcionar de manera eficaz, es importante que todos los miembros reconozcan tales diferencias y que estén dispuestos a tratar de funcionar a pesar de ellas.

Resumir y cristalizar el consenso. Durante el debate los individuos pueden sacar muchas conclusiones que se relacionan con los puntos de la agenda. Algunas serán compatibles otras serán contradictorias. Es responsabilidad del líder señalar las conclusiones intermedias al resumir lo que se ha dicho y el subrayar las áreas de acuerdo y de desacuerdo antes de buscar el consenso.

2. Preparar a otros para el trabajo:

Preparar es el proceso diario de ayudar a los otros a que reconozcan las oportunidades para perfeccionar su desempeño. Un buen preparador observa lo que la gente hace, le muestra los problemas o ineficiencias de sus métodos, ofrecer sugerencias para mejorarlos y ayuda a utilizarlos de una manera efectiva.

a) Un preparador eficaz es un experto de la técnica y un observador agudo. No se podrá ayudar a nadie de una manera eficaz si no entiende la forma correcta y más eficiente de representar un comportamiento en particular.

b) Un líder eficaz analiza y suministra sugerencias específicas para el mejoramiento. Algunas personas son buenas observadoras, pero en realidad no saben lo que necesita el empleo para mejorar.

c) Un entrenador eficiente crea un ambiente de apoyo en la solución de un problema. Un preparador eficaz le ayuda a la gente a perfeccionar su desempeño si crea un medio ambiente positivo para la resolución de los problemas.

3. Asesorar

La asesoría es el debate de un problema emocional con otra persona para poder resolverlo y ayudar al otro mejor con el mismo. La gente experimenta una variedad de problemas que se afectan a sus vidas de una manera general y en particular su desempeño en el trabajo, es necesario entonces demostrar nuestro liderazgo por medio de la asesoría. Los asesores efectivos mantienen la intimidad, escuchan de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de los demás, y les ayudan a determinar lo que tienen que hacer, lo cual incluye la búsqueda de ayuda profesional.

- a) Los consejeros eficaces aseguran la confianza. Bajo casi ninguna circunstancia los consejeros efectivos no le dicen a nadie más los problemas personales de otras personas.
- b) Los consejeros eficaces son buenos para escuchar a los demás. La buena asesoría empieza con un oído atento
- c) Los asesores eficaces auxilian a sus colegas para encontrar ayuda. En ocasiones lo mejor que un buen líder puede hacer es sugerir que las personas se pueden beneficiar de la ayuda profesional en sus problemas particulares.

Según el rol que desempeña se puede clasificar al líder como:

Ejecutivo: Coordina las tareas del grupo y supervisa las actividades.

Organizador: Planifica, programa y orienta.

Estratega: Ordena, distribuye, dispone y arbitra recursos.

Experto: Ayuda, aconseja y complementa.

Fuente de recompensa y castigos: Premia, censura y reprime.

Árbitro y mediador: Ayuda, coopera, motiva y regula.

Portero del grupo: Representa, identifica y avala.

6.2 Características Del Líder

Durante muchos años los sociólogos intentaron aislar y analizar las características necesarias para ser un líder.

Partiendo de numerosas pruebas, algunos sociólogos determinaron que, generalmente, los líderes eficaces:

- Poseen confianza en sí mismos y están bien integrados.
- Desean aceptar la responsabilidad de dirigir y son competentes al tratar con situaciones nuevas.

- Se sienten identificados con los objetivos y valores de los grupos que conducen.
- Muestran calor, sensibilidad, y simpatía hacia los demás, ofrecen soluciones prácticas.
- Realizan permanentemente sus funciones de liderazgo.
- El líder acostumbra a tener más inteligencia que el promedio de las personas que dirige, que, parcialmente, se fundamentan en factores ambientales como la educación formal y la experiencia.

Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia, tratando de investigar las características de los líderes y de los no líderes, se han tomado en cuenta las características personales, pero actualmente se le ha dado más importancia al "comportamiento", habilidades y acciones apropiadas; utilizando 3 tipos de habilidades:

Habilidad técnica.- Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.

Habilidad humana.- Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo.

Habilidad conceptual.- Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos a largo plazo.

El perfil de un líder con excelencia tiene las siguientes cualidades:

- Sencillez y humildad
- Visión
- Espíritu de logro
- Autocontrol
- Cualidades positivas de la personalidad
- Iniciativa
- Optimismo
- Conocimientos Tecnológicos
- Sinceridad, justicia, lealtad
- Sentido Común
- Conocimientos administrativos

De estas habilidades para dirigir a los seres humanos, se derivan seis estrategias de liderazgo básico:

Atención mediante la visión.

Para elegir un rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización.

Significado mediante la comunicación.

Un factor esencial del liderazgo es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de una organización esto crea una comunidad de aprendizaje y constituye una organización eficaz.

Confianza derivada de la consistencia.

Los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen en base a la persistencia y a la constancia.

Desarrollo del propio líder.

Autocrítica. En los líderes verdaderos no se hayan trazas de presunción o auto adoración, confían en sí mismos, su actitud central es el auto respeto.

Voluntad de asumir riesgos:

Debe reconocer y compartir la incertidumbre

Debe aceptar los errores

Debe estar dispuesto a responder a los retos.

Capacitación.

Los líderes buscan que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.

Descentralización. Es eficaz mediante una verdadera delegación de poderes que implica que se confíe en las personas que desempeñan las funciones.

6.2.1 Teorías Del Líder

1.– Teorías de rasgos: El liderazgo como rasgo de la personalidad.

Esta teoría sostiene que las personas nacen ya siendo líderes o para ser mandadas. Esta teoría es algo contradictoria ya que hoy en día no se conocen características que diferencien al líder del no líder.

2.– Teorías conductuales: El liderazgo como conducta.

Se centra en el comportamiento del líder efectivo. Apoyan esta teoría en estudios de la Universidad de Ohio.

Trata de los cuatro factores que definen la conducta del líder:

- Consideración
- Iniciación de estructura
- Énfasis en la producción
- Sensibilidad

Estudios de la Universidad de Michigan. Buscan identificar las características de los líderes en relación con la eficacia de tarea. Distingue 2 dimensiones de la conducta del líder:

- Líderes orientados al empleado
- Líderes orientados a la producción

La Malla gerencial de Blake y Mouton. Toda organización tiene dirigentes y dirigidos y en su teoría de la administración se encuentran tres características universales:

Un objetivo, personal y jerarquías.

Distingue dos dimensiones básicas en el liderazgo: El interés por las personas y por la producción.

3.– Mc Gregor: Distingue dos estilos de liderazgo.

Un estilo de líder autoritario y tradicional, al que le importan las metas u objetivos de la organización y el principio de autoridad (Es la denominada teoría X).

Un estilo de líder más igualitario, al que le preocupa y se interesa por la integración de todos los miembros de la organización para así conseguir mejorar los objetivos de la empresa (Es la llamada teoría Y)

4.– Modelo de contingencia de Fiedler.

La realización del grupo depende de la estructura motivacional del líder.

Distingue dos tipos de líderes:

Líderes motivados hacia la tarea.

Líderes motivados hacia las relaciones interpersonales.

5.– El liderazgo situacional del Hersey y Blanchard. Su teoría se ocupa del comportamiento del líder según diversas situaciones, es decir, como debería afrontar situaciones distintas dentro de la organización.

Distingue cuatro estilos de liderazgo según cumplan las funciones de: ordenar, persuadir, participar y delegar.

Aunque la teoría se centra en el comportamiento dichas aplicaciones están limitadas por las demandas situacionales.

6.– Teoría del camino meta de Evans y House.

El líder debe hacer que sus seguidores sean compatibles sus metas personales con los objetivos de la organización. Parte de 2 hipótesis:

· La función del líder es suplementaria. El impacto de la conducta del líder está determinado por la situación en que se encuentre los líderes y los seguidores.

Para mantener unido al grupo, el líder debe realizar unas funciones:

- Definir y clasificar las metas u objetivos de la empresa.
- Que cada miembro sepa su lugar dentro del grupo.
- Establecer buenas redes de comunicación que no sean complejos.
- Coordinan los esfuerzos de los miembros.
- Saber estimular para hacer más satisfactorio el trabajo.
- Hacia el exterior del grupo:
- Proyectar imágenes positivas del grupo hacia el exterior.
- Defenderlo de posibles ataques.
- Saber colaborar con líderes de otros grupos.

7.- Modelo tradicional de Vroom-Yetton. Para determinar el proceso más eficaz en la toma de decisiones el líder se basa en siete factores:

Atributo A: Importancia de la calidad de decisión. Ante la importancia de la calidad de decisión del líder debe ser indiferente ante las alternativas, siempre que se cumplan los requisitos como la aceptación de la decisión de los subordinados.

Atributo B: Información del líder respecto al problema. Un problema requiere tener la suficiente información para poder crear y evaluar mejores alternativas que resuelvan el problema. Esta información, se refiere al grado de ésta que posee el líder para abordar el problema sin ayuda de los subordinados.

Atributo C: Grado de estructuración del problema. Un problema estructurado es aquel en el cual quien ha de tomar la decisión conoce los tres componentes del problema:

Su estado actual

Su estado deseado

Mecanismos que le permitan pasar de aquél a éste.

Puede ocurrir que quienes tienen que tomar las decisiones no tengan mucha experiencia, que no entiendan bien el estado actual, se requiera creatividad que ellos no tienen por estas razones Yetton recomienda procesos más orientados hacia el grupo para problemas peor formulados.

Atributo D: Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva.

Destacamos dos factores sobre la importancia de la aceptación:

El papel que deben desempeñar los subordinados de la organización en la ejecución de la decisión, recordando que si no van a tener ninguna participación en la ejecución de la decisión la necesidad de su aceptación es mínima.

Si los subordinados si van a ejecutar la decisión el papel que desempeñen pueden exigir una serie de pasos rutinarios, que demanden muy poco esfuerzo mental. Por su parte estas situaciones precisan el cumplimiento de los subordinados, pero no de su aceptación ni compromiso.

Atributo E: Probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados. Tres de las bases del poder darán lugar a la aceptación de las decisiones del líder:

El poder legítimo. Está originado en la recíproca aceptación de las reglas del juego. Si los subordinados consideran que el líder debe tomar la decisión o tener derecho hacerlo. Se puede afirmar que este tiene poder legítimo.

El poder de la pericia. Lo más probable es que se acepten las decisiones de aquellos líderes y directivos considerados como persona informadas y conocedoras de su trabajo.

El poder de atracción. Está basado en sentimientos positivos hacia el líder como son la confianza, respeto o admiración.

Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y los subordinados. La existencia de objetivos comunes facilita el camino hacia la toma conjunta de decisiones. Con la participación conjunta en la toma de decisiones es más probable que haya diferencias, no en el objetivo a alcanzar, sino en los caminos a seguir para alcanzar dichos objetivos, lo que es señal de mayores beneficios potenciales si se utilizan métodos más participativos.

Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados.

Según Yetton hay que afrontar el conflicto y no evitarlo. Esto se puede conseguir sin afectar negativamente a la calidad y al tiempo de decisión.

6.2.2 Sinergia

Se logra sinergizar 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 sino una mejor forma, la más elevada.

Sinergizar es:

- Celebrar diferencias
- Trabajo en equipo
- Tener la mente abierta.
- Sinergizar no es:
- Tolerar diferencias
- Trabajar independientemente
- Pensar que siempre tienes la razón
- Hacer compromisos.

6.3 Dialogo Interno

Tu diálogo interno refleja tu imaginación, y tu imaginación es el vínculo con el campo de la intención y con la Ley de Atracción. Si tu discurso interior entra en conflicto con tus deseos, vencerá tu voz interior, de modo que si igualas los deseos con el discurso interior, esos deseos acabarán por hacerse realidad. Potencia tu diálogo interno y activa la ley de atracción a tu favor para atraer dinero, amor y salud con visualízate, una poderosa herramienta que convertirá tu mente en un imán para manifestar cualquier cosa que desees en tu vida.

El diálogo interno refleja el fuego de mi alma.

Para hacer realidad tus deseos, ajústalos a tu discurso interno. Mantén todo lo que hablas en tu interior centrado en la buena información y los buenos resultados.

6.3.1 Dialogo Interno (Platón)

FILOSOFAR CON PLATÓN

Considero oportuno destacar con PLATÓN como con el concepto mismo de *teoría*, por tratarse de una filosofía de búsqueda de la *comprensión* mediante la cual somos alcanzados por un *querer-decir*, tal es el camino del diálogo. *La relación entre palabra y concepto*: pertenecemos tanto a nuestro lenguaje como a nuestros conceptos, esto es, no somos nosotros quienes elegimos los conceptos sino ellos los que nos han elegido. Y las palabras son un camino abierto entre la lengua viva y su uso filosófico. Esta cercanía entre *palabra* y *concepto* nos posibilita una comprensión viva de la palabra en su dimensión pedagógica y filosófica. Esta cercanía nos enseña, y nos da a pensar, nos hace padecer una experiencia de extrañamiento por la cual nos pensamos.

6.3.1.1 La pregunta por el ser

La actualidad de la filosofía griega lo es tal en tanto mantiene abierta la “pregunta por el ser”. Y de ello, PLATÓN es su mejor paradigma: su pensamiento no es una mera elaboración de la teoría de las Ideas, sino una “dirección de búsqueda”, un movimiento en un camino recorrido con la pregunta por el ser. Y esto porque PLATÓN abre camino hacia el mundo; pertenecemos a un mundo interpretado, de esta interpretación va la tarea del filosofar, para mantener abiertas nuestras maneras de ver (contemplar) y comprender el mundo, y nuestro ser en él.

6.3.1.2 La inquietud

El pensamiento griego es actual no desde las concepciones modernas de teoría, verdad y método sino desde la propia *inquietud* que el pensar nos dona con cada pregunta planteada, de eso va su actualidad, de darnos la apertura en la experiencia para la *inquietud* que, precisamente, hace posible pensarnos.

6.3.1.3 El pensamiento griego pone en relación ética y política

Esta relación es abarcada de modo vital en PLATÓN y en ARISTÓTELES, en un modo de pensar donde lo bello, la amistad y la felicidad son puestos bajo los signos de un preguntar inacabado sobre la vida ética y políticas de los hombres, y cuyas formas son fruto de su experiencia existencial y su conciencia histórica.

6.3.2 El Pensar Dialéctico En Platón

Como actividad del pensar, Platón es un universo de *pensamiento y poesía*. Considero preciso volver a hacer este señalamiento porque en la comprensión del *diálogo platónico* como de una *situación hermenéutica*, la imagen, la metáfora y la palabra poética son la piedra angular de la obra en la que *algo se piensa*. En su obra fundamental, y en términos generales caracteriza la *dialéctica platónica*.

Otro modo de ser de la verdad, muy diferente del modo científico moderno, que excede todo uso retórico y sofisticado de la misma, incluso su movimiento mismo de afirmación y refutación. Los temas platónicos se comprenden cuando se gana el *horizonte del preguntar*, esto es, cuando dan a pensar otras respuestas posibles. Así, un diálogo platónico va más allá de lo que en él se dice, nos hace participar de la *lógica abierta* de su pregunta.

Es un trabajo del pensamiento, según el supuesto platónico fundamental del pensamiento como *diálogo interior del alma consigo misma*.

“Un diálogo que es un constante trascenderse, una reflexión sobre sí mismo y los propios juicios y opiniones, en actitud de duda y objeción (...) es nuestra experiencia lingüística la inserción en este diálogo interno con nosotros mismos, que es a la vez el diálogo anticipado con otros, la entrada de otros en diálogo con nosotros, la que abre y ordena el mundo en todos los ámbitos de la experiencia”.

“Pero si no, procura, mi buen amigo, no arriesgar ni poner en peligro lo máspreciado, pues mucho mayor riesgo se corre en la compra de enseñanzas que en la de alimentos. Porque quien compra comida o bebida al traficante o al comerciante puede transportar esto en otros recipientes y, depositándolo en casa, antes de proceder a beberlo o comerlo, puede llamar a un entendido para pedirle consejo sobre lo que es comestible o potable y lo que no, y en qué cantidad y cuándo; de modo que no se corre gran riesgo en la compra. Pero las enseñanzas no se pueden transportar en otro recipiente, sino que, una vez pagado su precio, necesariamente, el que adquiere una enseñanza marcha ya, llevándola en su propia alma, dañado o beneficiado”.

Es un modo de saber que, partiendo de un no saber, contradice dialécticamente el saber matemático (para negarlo y/o afirmarlo), el saber de la opinión, el saber como mera alternativa argumental y el saber de lo ya sabido. En el diálogo platónico no hay refutación por el contrario argumentación sino proceso de *comprensión y acuerdo*. “*porque no se refuta el alma del hablante*”. Es la dialéctica platónica una superación de la dialéctica como *tecné* y de la retórica de los transmisores del saber, los sofistas.

6.3.3 El Diálogo Platónico Como Experiencia

En uno de los capítulos fundamentales de su obra principal, el análisis de la conciencia de la historia efectiva”, entendiéndolo por *historia efectiva* la posibilidad de pensarnos en el marco dialéctico de nuestro horizonte histórico. Para ello, plantea los límites de la filosofía de la reflexión, que nos son dados por la alteridad del tú y de la historia que vivimos y del pasado de nuestra cultura, y elabora (o da a leer de otro modo) el concepto de *experiencia*, y con él, el concepto de *experiencia hermenéutica*. Y esto, precisamente, porque la conciencia de la *historia efectiva* tiene la estructura de la *experiencia*.

6.3.3.1 La experiencia

¿Qué es, en este paradigma, la *experiencia*? La *experiencia* es constitutiva de la historicidad humana. La *experiencia* es el saber de otra conciencia de sí, y es ese padecimiento de y en el tiempo a través del cual el pensar abre un espacio dialéctico de apertura y conciencia de finitud.

La *experiencia* es posibilidad de acceso a un conocimiento como medio, como autor referencia y como historia efectiva.

“Sólo puede poseer algún saber el que tiene preguntas, pero las preguntas comprenden siempre la oposición del sí y del no, del así y de otro modo. Sólo porque el saber es dialéctico en este sentido abarcante puede haber una ‘dialéctica’ que tome explícitamente como objeto la oposición del sí y del no”

6.3.3.2 La pregunta

La pregunta hace de la dialéctica un juego que supera el esquema pregunta-refutación-indagación-conclusión. La pregunta abre camino en su método específico y contingente, tal es el propio preguntar, pero en un trabajo de quiebre y sospecha de todo método. No sólo porque, en la dialéctica platónica, no hay método según la concepción científica moderna sino también porque el *método singular de la pregunta* crea los supuestos desde donde se pregunta, y los crea desde ese no saber desde que inaugura la pregunta.

“Todo preguntar y todo querer saber presupone un saber que no se sabe, pero de manera tal que es un determinado no saber el que conduce a una determinada pregunta”.

6.3.3.3 La ocurrencia

La ocurrencia es la inquietud primera respecto de algo ya sabido. Así como también la ocurrencia de la pregunta aparece irrumpiendo en el plano extendido de la opinión. La ocurrencia, a su vez, tiene su propio horizonte: sus condiciones y sentido, y como tal, no es mero arbitrio de quien pregunta sino de cómo aparece en la inquietud acerca de algo.

6.4 Conócete a ti mismo

Los psicólogos utilizan el engorroso término metafórico cognición para hablar de la conciencia de los procesos del pensamiento y el de meta-estado para referirse a la conciencia de las propias emociones. Yo, por mi parte, prefiero la expresión conciencia de uno mismo, la atención continua a los propios estados internos. Esa conciencia autorreflexiva en la que la mente se ocupa de observar e investigar la experiencia misma, incluidas las emociones: Esta cualidad en la que la atención admite de manera imparcial y no reactiva todo cuanto discurre por la conciencia, como si se tratara de un testigo, se asemeja al tipo de atención que Freud recomendaba a quienes querían dedicarse al psicoanálisis, la llamada.

Algunos psicoanalistas denominan «*ego observador*» a esta capacidad que permite al analista percibir lo que el proceso de la asociación libre despierta en el paciente y sus propias reacciones ante los comentarios del paciente.

Este tipo de conciencia de uno mismo parece requerir una activación del neocórtex, especialmente de las áreas del lenguaje destinadas a identificar y nombrar las emociones.

La conciencia de uno mismo no es un tipo de atención que se vea fácilmente arrastrada por las emociones, que reaccione en demasía o que amplifique lo que se perciba sino que, por el contrario, constituye una actividad neutra que mantiene la atención sobre uno mismo aun en medio de la más turbulenta agitación emocional.

William Styron parece describir esta facultad cuando, al hablar de su profunda depresión, menciona la sensación de *«estar acompañado por una especie de segundo yo, un observador espectral que, sin compartir la demencia de su doble, es capaz de darse cuenta, con desapasionada curiosidad, de sus profundos desasosiegos»*.

En el mejor de los casos, la observación de uno mismo permite la toma de conciencia ecuánime de los sentimientos apasionados o turbulentos. En el peor, constituye una especie de paso atrás que permite distanciarse de la experiencia y ubicarse en una corriente paralela de conciencia que es *«meta»*, —que flota por encima, o que está junto— a la corriente principal y, en consecuencia, impide sumergirse por completo en lo que está ocurriendo y perderse en ello, y, en cambio, favorece la toma de conciencia.

Esta, por ejemplo, es la diferencia que existe entre estar violentamente enojado con alguien y tener, aun en medio del enojo, la conciencia autorreflexiva de que *«estoy enojado»*.

En términos de la mecánica neural de la conciencia, es muy posible que este cambio sutil en la actividad mental constituya una señal evidente de que el neocórtex está controlando activamente la emoción, un primer paso en el camino hacia el control.

La toma de conciencia de las emociones constituye la habilidad emocional fundamental, el cimiento sobre el que se edifican otras habilidades de este tipo, como el autocontrol emocional.

John Mayer, un psicólogo de Universidad of New Hampshire que, junto a Peter Salovey, de Yale, ha formulado la teoría de la inteligencia emocional. Ser consciente de uno mismo significa *«ser consciente de nuestros estados de ánimo y de los pensamientos que tenemos acerca de esos estados de ánimo»*.> Ser consciente de uno mismo, en suma, es estar atento a los estados internos sin reaccionar ante ellos y sin juzgarlos.

Mayer también descubrió que esta sensibilidad puede no ser tan ecuánime, como ocurre, por ejemplo, en el caso de los típicos pensamientos en los que uno, dándose cuenta de sus propias emociones, dice *«no debería sentir esto»*, *«estoy pensando en cosas positivas para animarme»* o, en el caso de una conciencia más restringida de uno mismo, el pensamiento fugaz de que *«no debería pensar en estas cosas»*.

Aunque haya una diferencia lógica entre ser consciente de los sentimientos e intentar transformarlos, Mayer ha descubierto que, para todo propósito práctico, ambas cuestiones van de la mano y que tomar conciencia de un estado de ánimo negativo conlleva también el intento de desembarazarnos de él. Pero el hecho es que la toma de conciencia de los sentimientos no tiene nada que ver con tratar de desembarazarnos de los impulsos emocionales. Cuando gritamos « ¡basta!» a un niño cuya ira le ha llevado a golpear a un compañero, tal vez podamos detener la pelea pero con ello no anularemos la ira, porque el pensamiento del niño sigue todavía fijado al desencadenante de su enfado (« ¡pero él me ha quitado mi juguete!») Y de ese modo, jamás logremos erradicar la cólera. En cualquier caso, la comprensión que acompaña a la conciencia de uno mismo tiene un poderoso efecto sobre los sentimientos negativos intensos y no sólo nos brinda la posibilidad de no quedar sometidos a su influjo sino que también nos proporciona la oportunidad de liberarnos de ellos, de conseguir, en suma, un mayor grado de libertad.

En opinión de Mayer, existen varios estilos diferentes de personas en cuanto a la forma de atender o tratar con sus emociones:

6.4.1 La persona consciente de sí misma

Como es comprensible, la persona que es consciente de sus estados de ánimo mientras los está experimentando goza de una vida emocional más desarrollada. Son personas cuya claridad emocional impregna todas las facetas de su personalidad; personas autónomas y seguras de sus propias fronteras; personas psicológicamente sanas que tienden a tener una visión positiva de la vida; personas que, cuando caen en un estado de ánimo negativo, no le dan vueltas obsesivamente y, en consecuencia, no tardan en salir de él. Su atención, en suma, les ayuda a controlar sus emociones.

6.4.2 Las personas atrapadas en sus emociones

Son personas que suelen sentirse desbordadas por sus emociones y que son incapaces de escapar de ellas, como si fueran esclavos de sus estados de ánimo. Son personas muy volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, y esa misma falta de perspectiva les hace sentirse abrumados y perdidos en las emociones y, en consecuencia, sienten que no pueden controlar su vida emocional y no tratan de escapar de los estados de ánimo negativos.

6.4.3 Las personas que aceptan resignadamente sus emociones

Son personas que, si bien suelen percibir con claridad lo que están sintiendo, también tienden a aceptar pasivamente sus estados de ánimo y, por ello mismo, no suelen tratar de cambiarlos. Parece haber dos tipos de aceptadores, los que suelen estar de buen humor y se hallan poco motivados para cambiar su estado de ánimo y los que, a pesar de su claridad, son proclives a los estados de ánimo negativos y los aceptan con una actitud

de *laissez-faire* que les lleva a no tratar de cambiarlos a pesar de la molestia que suponen (una pauta que suele encontrarse entre aquellas personas deprimidas que están resignadas con la situación en que se encuentran).

6.4.4 El Apasionado y El Indiferente

La conciencia emocional de algunas personas es abrumadora mientras que la de otras es casi inexistente. Considere, si no, el caso de aquel estudiante interno que, cierta noche, al descubrir un fuego en su dormitorio, cogió un extintor y lo apagó. No hay nada especialmente extraño en su conducta, a excepción del hecho de que, en lugar de correr a apagar el fuego, nuestro estudiante lo hizo caminando tranquilamente porque, para él, no existía ninguna situación de peligro.

Esta anécdota me fue contada por Edward Diener, un psicólogo de la Universidad de Illinois, en Urbana, que se ha dedicado a estudiar la intensidad con la que la gente experimenta sus emociones. El estudiante del que hablábamos destacaba entre todos los casos estudiados por Diener como uno de los menos intensos con los que se había encontrado, una persona completamente desapasionada, alguien que atravesaba la vida sintiendo poco o nada, aun en medio de una situación de peligro de incendio como la descrita.

Consideremos ahora, en el otro extremo del espectro de Diener, el caso de una mujer que quedó muy consternada durante varios días por haber perdido su pluma estilográfica favorita. En otra ocasión, esta misma mujer se emocionó tanto al ver un anuncio de rebajas de zapatos que dejó todo lo que estaba haciendo, montó a toda prisa en su coche y condujo sin parar durante tres horas hasta llegar a Chicago, donde se hallaba la zapatería en cuestión.

Según Diener, las mujeres suelen experimentar las emociones en general, tanto positivas como negativas, con más intensidad que los hombres. En cualquier caso, y dejando de lado las diferencias de sexo, la vida emocional es más rica para quienes perciben más. Por otra parte, el exceso de sensibilidad emocional supone una verdadera tormenta emocional —ya sea celestial o infernal— para las personas situadas en uno de los extremos del continuo de Diener, mientras que quienes se hallan en el otro polo apenas si experimentan sentimiento alguno aun en las circunstancias más extremas.

6.4.5 El hombre sin sentimientos

El término alexitimia, fue acuñado en 1972 por el doctor **Peter Sifneos**, un psiquiatra de Harvard, para referirse a un tipo de pacientes que *«dan la impresión de ser diferentes, seres extraños que provienen de un mundo completamente distinto al nuestro, seres que viven en medio de una sociedad gobernada por los sentimientos»*.

6.4.5.1 Los alexitímicos

Los alexitímicos, por ejemplo, rara vez lloran pero, cuando lo hacen, sus lágrimas son copiosas y se quedan desconcertados si se les pregunta por el motivo de su llanto. Una paciente alexitímica, por ejemplo, quedó tan apesadumbrada después de haber visto una película de una mujer con ocho hijos que estaba muriendo de cáncer, que aquella misma noche se despertó llorando.

Cuando el terapeuta le sugirió que tal vez estuviera preocupada porque la película le recordara a su propia madre —que, por cierto, también se hallaba a punto de morir de cáncer—, la mujer se sentó inmóvil, desconcertada y en silencio. Luego, cuando el terapeuta le preguntó qué era lo que sentía, lo único que pudo articular fue que se sentía «muy mal» y agregó que, a pesar de las ganas de llorar que experimentaba, ignoraba cuál era el verdadero motivo de su llanto.

Esta confusión básica de sentimientos suele llevarles a quejarse de problemas clínicos difusos, a confundir el sufrimiento emocional con el dolor físico, una condición conocida en psiquiatría con el nombre de **somatización** (algo, por cierto, muy distinto a la enfermedad psicósomática, en la que los problemas emocionales terminan originando auténticas complicaciones médicas). De hecho, gran parte del interés psiquiátrico en los alexitímicos consiste en el reconocimiento de los pacientes que acuden al médico en busca de ayuda porque son sumamente proclives a la búsqueda infructuosa de un diagnóstico y de un tratamiento médico para lo que, en realidad, es un problema emocional.

Según **Sifneos**, aquellos pacientes a quienes, para aliviarles de algún tipo de ataques graves, se ha seccionado esa conexión, terminan liberándose de sus síntomas pero se convierten en personas parecidas a los alexitímicos, personas emocionalmente chatas, incapaces de poner sus sentimientos en palabras y súbitamente despojados de toda imaginación. En resumen, pues, aunque los circuitos emocionales del cerebro puedan reaccionar a los sentimientos, el neocórtex de los alexitímicos no parece capaz de clasificar esos sentimientos y hablar sobre ellos. Y, como dice Henry Roth en su novela *Call It Sleep* sobre el poder del lenguaje:

«Cuando puedas poner palabras a lo que sientes te apropiará de ello».

Ese, precisamente, es el dilema en el que se encuentra atrapado el alexitímico, porque carecer de palabras para referirse a los sentimientos significa no poder apropiarse de ellos.

6.4.6 Elogio de las sensaciones viscerales

Una operación quirúrgica extirpó por completo el tumor que Elliot tenía inmediatamente detrás de la frente, un tumor del tamaño de una naranja pequeña. Pero, aunque la operación había sido todo un éxito, los conocidos advirtieron un cambio tal de personalidad que les resultaba difícil reconocer que se trataba de la misma persona. Antes había sido un abogado de éxito pero ahora ya no podía mantener su trabajo, su esposa terminó

por abandonarle, dilapidó todos sus ahorros en inversiones improductivas y se vio obligado a vivir recluido en la habitación de huéspedes de casa de su hermano.

Algo en Elliot resultaba desconcertante porque, si bien intelectualmente seguía siendo tan brillante como siempre, malgastaba inútilmente el tiempo perdiéndose en los detalles más insignificantes, como si hubiera perdido toda sensación de prioridad. Y los consejos no tenían el menor efecto sobre él y le despedían sistemáticamente de todos los trabajos. Los test intelectuales no parecían encontrar nada extraño en sus facultades mentales, pero Elliot decidió visitar a un neurobiólogo con la esperanza de descubrir la existencia de algún problema neurológico que justificara su incapacidad porque, de no ser así, debía concluir lógicamente que su enfermedad era meramente inexistente.

Antonio Damasio, el neurólogo al que consultó, se quedó completamente atónito ante el hecho de que, aunque la capacidad lógica, la memoria, la atención y otras habilidades cognitivas se hallaran intactas, Elliot no parecía darse cuenta de sus sentimientos con respecto a lo que le estaba ocurriendo. Podía hablar de los acontecimientos más trágicos de su vida con una ausencia completa de emociones, como si fuera un mero espectador de las pérdidas y los fracasos de su pasado, sin mostrar la menor desazón, tristeza, frustración o enojo por la injusticia de la vida. Su propia tragedia parecía causarle tan poco sufrimiento que hasta el mismo Damasio parecía más preocupado que él.

Damasio llegó a la conclusión de que la causa de aquella ignorancia emocional había que buscarla en la intervención quirúrgica, ya que la extirpación del tumor cerebral debería haber afectado parcialmente a los lóbulos pre frontal. Efectivamente, la operación había seccionado algunas de las conexiones nerviosas existentes entre los centros inferiores del cerebro emocional, (en particular, la amígdala y otras regiones adyacentes) y las regiones pensantes del neocórtex. De este modo, su pensamiento se había convertido en una especie de ordenador, completamente capaz de dar los pasos necesarios para tomar una decisión, pero absolutamente incapaz de asignar valores a cada una de las posibles alternativas. Todas las posibilidades que le ofrecía su mente resultaban, así, igualmente neutras. Ese razonamiento francamente desapasionado era, en opinión de Damasio, el núcleo de los problemas de Elliot, ya que la falta de conciencia de sus propios sentimientos sobre las cosas era precisamente lo que hacía defectuoso su proceso de razonamiento.

Las dificultades de Elliot se presentaban incluso en las decisiones más nimias. Cuando Damasio trató de concertar un día y una hora para la próxima cita, Elliot se convirtió en un amasijo de dudas porque encontraba pros y contras para cada uno de los días y de las horas que le proponía Damasio y no acertaba a elegir entre ninguna de ellas. Los motivos que aducía para aceptar u objetar cualquiera de las alternativas eran sumamente razonables, pero era incapaz de darse cuenta de cómo se sentía con cualquiera de ellas. Y aquella falta de conciencia de sus propios sentimientos era precisamente lo que le convertía en alguien completamente apático.

Estas son decisiones que no pueden tomarse exclusivamente con la razón sino que también requieren del concurso de las sensaciones viscerales y de la sabiduría emocional acumulada por la experiencia pasada. La lógica formal por sí sola no sirve para decidir con quién casamos, en quien confiar o qué trabajo desempeñar porque, en esos dominios, la razón carente de sentimientos es ciega.

Las señales intuitivas que nos guían en esos momentos llegan en forma de impulsos límbicos que Damasio denomina «*indicadores somáticos*», sensaciones viscerales, un tipo de alarma automática que llama la atención sobre el posible peligro de un determinado curso de acción. Estos indicadores suelen orientarnos en contra de determinadas decisiones y también pueden alertarnos de la presencia de alguna oportunidad interesante. En esos momentos no solemos recordar la experiencia concreta que determina esa sensación negativa, aunque en realidad lo único que nos interesa es la señal de que un determinado curso de acción puede conducirnos al desastre. De este modo, la presencia de esta sensación visceral confiere una seguridad que nos permite renunciar o proseguir con un determinado curso de acción, reduciendo así la gama de posibles alternativas a una lista mucho más manejable. La llave que favorece la toma de decisiones personales consiste, en suma, en permanecer en contacto con nuestras propias sensaciones.

6.4.7 Sondeando el Inconsciente

La vacuidad emocional de Elliot patentiza la existencia de todo un abanico de capacidades personales para darse cuenta de las emociones en el mismo momento en que se están experimentando. Según la lógica de la neurociencia, si la ausencia de un determinado circuito neuronal conduce a una deficiencia en una capacidad concreta, la fortaleza o debilidad relativa de ese mismo circuito en personas cuyos cerebros se hallan intactos debería conducir a niveles comparables de competencia en esa misma capacidad. Esto significa que existen motivos neurológicos —ligados al papel que desempeñan los circuitos pre frontales en la toma de conciencia de las emociones— que justifican que determinadas personas puedan detectar con más facilidad que otras la excitación propia del miedo o la alegría y así ser más conscientes de sus emociones.

Tal vez la capacidad para la **introspección psicológica** esté relacionada con estos circuitos neuronales. Hay personas que naturalmente se hallan más sintonizadas con las modalidades simbólicas propias de la mente emocional, como, por ejemplo, la metáfora, la analogía, la poesía, la canción y la fábula escritas todos ellos en el lenguaje del corazón. Y lo mismo ocurre en el caso de los sueños y los mitos, en los que el flujo narrativo está determinado por asociaciones difusas que siguen la lógica de la mente emocional. Quienes sintonizan naturalmente con la voz de su propio corazón —con el lenguaje de la emoción— son más proclives a escuchar sus mensajes, ya sea como novelistas, compositores o psicoterapeutas. Esta sintonía interna les hace más aptos para escuchar la voz de «la sabiduría del inconsciente» y captar así el significado que sienten sobre sus sueños y sus fantasías, los símbolos que encarnan nuestros deseos más profundos.

6.4.7.1 La conciencia de uno mismo

La facultad que trata de fortalecer la psicoterapia— es fundamental para la introspección psicológica. De hecho, el modelo de la inteligencia intrapsíquica que sigue Howard Gardner es el propuesto por Sigmund Freud, el gran cartógrafo de la dinámica oculta del psiquismo. Como señaló claramente Freud, gran parte de nuestra vida emocional es inconsciente, y nuestros sentimientos no siempre logran cruzar el umbral de la conciencia. La verificación empírica de este axioma psicológico procede, por ejemplo, de los experimentos sobre las emociones inconscientes, como el descubrimiento de que las personas relacionan concretamente cosas que ni siquiera saben que han visto anteriormente. Cualquier emoción puede ser —y normalmente es— inconsciente.

El correlato fisiológico de la emoción suele tener lugar antes de *que la persona sea consciente del sentimiento que le corresponde*. Cuando, por ejemplo, a las personas que temen a las serpientes se les muestra la imagen de una serpiente, sensores convenientemente colocados en su piel detectan el sudor —un signo de ansiedad— antes de que los sujetos afirmen experimentar miedo. Y esta respuesta tiene lugar aun en el caso de que el sujeto se vea expuesto a la imagen una fracción tan corta de tiempo que no tenga la menor idea consciente de lo que ha visto y que sólo sepa que está comenzando a sentirse ansioso. Sin embargo, en la medida en que esa emoción pre consciente sigue intensificándose, llega un momento en el que logra atravesar el umbral y emerge en la conciencia. Existen, pues, dos niveles de la emoción, un nivel consciente y otro inconsciente, y el momento en que llega a la conciencia constituyen el jalón que indica su registro por el córtex frontal.

Así es como la conciencia emocional de uno mismo conduce al siguiente elemento constitutivo esencial de la inteligencia emocional: la capacidad de desembarazarse de los estados de ánimo negativos.

6.5 Pasión contra indiferencia

6.5.1 La Pasión

Una afición o interés desmedido por algo, la pasión se puede convertir en impulsos, en ocasiones torpes ya que dada la intensidad de las emociones o sentimientos que ésta genera, termina gobernando la conciencia. La pasión va de un pensamiento a un sentimiento y de ahí a una acción.

Gibran Kahlil mencionaba: "...si tenemos razón sin pasión, a lo mejor sabemos cómo llegar pero no nos movemos y si nos domina la pasión el viento nos empujara con mucha fuerza pero sin una dirección y acabaremos perdiéndonos en la inmensidad del océano o en donde sea, lo ideal es hacer las cosas con mucha pasión pero siempre guiados por la razón".

6.5.2 Indiferencia

Sentimiento o postura hacia algo o alguien caracterizado por no ser ni positivo ni negativo; intermedio entre el desprecio y el aprecio.

La indiferencia puede manifestarse a través de depresiones, falta de interés por algo sea o no importante, la indiferencia y la apatía van de la mano; clínicamente puede considerarse depresión en un nivel moderado, ó trastorno de identidad disociativa, en el nivel extremo.

El aspecto fisiológico se asocia con el deterioro físico, la pérdida de músculo, y la falta de energía llamada también letargia.

Nuestra mente es un misterio que gracias a la ciencia nos está revelando sus secretos. Es importante entender cómo funciona ya que no sólo es fascinante, sino a la vez crucial para lograr tener éxito en la vida.

6.6 El inconsciente y las emociones

La amígdala cerebral y el hipocampo fueron dos piezas clave del primitivo cerebro olfativo que, a lo largo del proceso evolutivo, terminó dando origen al córtex y posteriormente al neocórtex. La amígdala está especializada en las cuestiones emocionales y se la considera una estructura límbica muy ligada a los procesos del aprendizaje y la memoria. http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional_-_cite_note-8 Constituye una especie de depósito de la memoria emocional. http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional_-_cite_note-9 Es la encargada de activar la secreción de dosis masivas de noradrenalina que estimula los sentidos y pone al cerebro en estado de alerta. http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional_-_cite_note-10

Le Doux descubrió que la primera zona cerebral por la que pasan las señales sensoriales procedentes de los ojos o de los oídos es el tálamo y, a partir de ahí y a través de una sola sinapsis, la amígdala. Otra vía procedente del tálamo lleva la señal hasta el neocórtex —el cerebro pensante—, permitiendo que la amígdala comience a responder antes de que el neocórtex haya ponderado la información. http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional_-_cite_note-11 Según Le Doux: «anatómicamente hablando, el sistema emocional puede actuar independientemente del neocórtex. Existen ciertas reacciones y recuerdos emocionales que tienen lugar sin la menor participación cognitiva consciente.

Etimológicamente, el término emoción viene del latín *emotio*, *-ōnis* que significa el impulso que induce la acción. En psicología se define como aquel sentimiento o percepción de los elementos y relaciones de la realidad o la imaginación, que se expresa físicamente mediante alguna función fisiológica como reacciones faciales o pulso cardíaco, e incluye reacciones de conducta como la agresividad, el llanto. Las emociones son

materia de estudio de la psicología, las neurociencias, y más recientemente la inteligencia artificial.

En términos coloquiales la EMOCIÓN es todo aquel sentimiento que nos impulsa a actuar, cualquiera que éste sentimiento sea; y se manifiesta desde un simple gesto hasta la acción más compleja que el ser humano pueda realizar.

Es importante entender cómo funciona ya que no sólo es importante, sino que a su vez crucial para lograr tener éxito en la vida, en el desarrollo de las emociones.

Esta se divide en consciente e inconsciente. La consciente controla todo aquello de lo cual tenemos el total control y consciencia. Esta controla nuestra capacidad de razonar, memorizar, percibir situaciones, nuestra intuición e imaginación.

6.6.1 Precisiones sobre el inconsciente

El inconsciente es un sistema, un mecanismo por el que se excluye de la actividad consciente algo vivo y presente en nosotros: un deseo, algo que el propio sujeto es incapaz de asumir.

Para subrayar adecuadamente que el inconsciente no es un simple olvido, Freud introdujo la noción de pre consciente, que designa ese conjunto de representaciones que, no estando presentes en la conciencia actual, pueden ser llevadas a ella con la simple eficacia de la propia memoria, puesto que no están afectadas por la acción de la represión.

Freud a partir de un hecho simple para ilustrar lo inconsciente: cualquier representación o elemento psíquico puede estar presente en nuestra conciencia y luego desaparecer. Y, sin embargo, puede volver a reaparecer a través del recuerdo, no como otra consecuencia de la representación sensorial. Esto equivalía, para Freud, a que dicha representación o elemento había estado latente (no explicitado a nivel consciente), y este hecho era una dimensión del inconsciente.

El ámbito de lo inconsciente no debe ser entendido en el esquema freudiano como el lugar donde se depositan los recuerdos incómodos o conflictivos, como una especie de cuarto trastero donde quedan almacenados los recuerdos expulsados de la conciencia.

La mente inconsciente, es la parte de la cual no tenemos control sobre ella. Es como nuestro "piloto automático" y hablando desde el punto de vista psicológico, es el almacén de todos nuestros hábitos, valores, experiencias y creencias a lo largo de nuestra vida.

Si nuestro cerebro es una mega computadora, nuestra mente inconsciente es el "software" que lo hace funcionar. Una computadora no piensa, sólo responde de acuerdo a la programación que ha recibido. Lo mismo sucede en nuestro cerebro.

La inconsciente no piensa, sólo actúa. Por lo tanto, si la programación de la computadora (o de nuestro cerebro) no es la correcta o idónea, entonces los resultados tampoco lo serán.

La mente inconsciente es inmensamente poderosa, mucho más de lo que nos imaginamos y es por eso que controla el desarrollo de nuestra vida. En la inconsciente se alberga la esencia de nuestro ser.

Cuantas veces nos hemos sometido a una dieta, y luego a otra y a otra, y no logramos perder peso o en el 95% de los casos (comprobado con estudios) el peso perdido lo recuperamos en menos de un año. Tal vez de niños fuimos "gorditos" y debido a los comentarios de nuestra familia, amigos y demás personas se nos formó la creencia en nuestra mente inconsciente de que somos "gorditos", y que siempre lo seremos – ese es nuestro destino. Lo que sucede cuando deseamos adelgazar e iniciar una dieta es que se activa la creencia "soy gordito" y a pesar del sacrificio, disciplina, control y "ganas" y logremos bajar el peso, tarde o temprano los recuperamos.

Lo que sucede sin que nos demos cuenta es que nuestra mente inconsciente sabotea nuestro esfuerzo por controlar nuestro peso, ya que nuestra nueva imagen y actitudes (las de una persona esbelta) no están en sincronía con la creencia previamente programada en nuestro inconsciente.

Tu inconsciente no puede aceptar una creencia diferente a la que ya está programada. Debido a que el inconsciente es muchísimo más poderoso que la mente consciente, ésta siempre ganará. Por lo tanto, nunca lograrás un cambio permanente en tu peso si no cambias la creencia que te limita a tener el cuerpo que quieres.

Esta se divide en consciente e inconsciente. La consciente controla todo aquello de lo cual tenemos el total control y consciencia. Esta controla nuestra capacidad de razonar, memorizar, percibir situaciones, nuestra intuición e imaginación.

La mente inconsciente, es la parte de la cual no tenemos control sobre ella. Es como nuestro "piloto automático" y hablando desde el punto de vista psicológico, es el almacén de todos nuestros hábitos, valores, experiencias y creencias a lo largo de nuestra vida.

Si nuestro cerebro es una mega computadora, nuestra mente inconsciente es el "software" que lo hace funcionar. Una computadora no piensa, sólo responde de acuerdo a la programación que ha recibido. Lo mismo

sucede en nuestro cerebro. La inconsciente no piensa, sólo actúa. Por lo tanto, si la programación de la computadora (o de nuestro cerebro) no es la correcta o idónea, entonces los resultados tampoco lo serán.

¿Cómo llegó esa programación?

A través de la influencia de los padres, maestros, familiares, amigos, y todas las demás personas con las que hemos entrado en contacto desde nuestro nacimiento. También hemos sido influenciados por los libros, películas, programas de televisión, viajes realizados, clases atendidas etc., es decir absolutamente CADA experiencia que hemos tenido ha afectado (en mayor o menor grado) nuestra vida.

A partir del "contenido" del inconsciente se derivan todos los resultados que hemos tenido hasta el momento en cada área de nuestra vida. Los resultados simplemente son el resultado de nuestras acciones, las cuales, están gobernadas por nuestros pensamientos, derivadas de nuestras creencias las cuales se albergan en nuestra mente inconsciente.

Por lo tanto, de manera general podemos concluir que nuestra salud, carrera profesional, relaciones personales, espiritualidad y finanzas, son el producto de nuestra "programación" mental, y que ahora actuamos en base a esas creencias, tal cual fuimos programados – como computadoras, sólo que una computadora no cuenta con el poder de razonar y solo actúa de acuerdo al programa que tiene instalado. Pero lo verdaderamente triste es que muy pocas personas aprovechan su capacidad para reflexionar y razonar y viven su vida actuando como robots sin nunca preocuparse por modificar sus resultados a través de un cambio en su programación mental.

En el inconsciente deben tomar en cuenta los siguientes mecanismos:

Desplazamiento: consiste en la movilización y cambio de lugar de una carga psíquica, un desplazamiento de la importancia de una unidad a otra. (Histeria de angustia: neurosis fóbica y neurosis obsesiva).

Condensación: consiste en la unión de varios elementos separados que tienen determinada afinidad entre sí (Histeria de conversión).

Proyección: el sujeto proyecta sus impulsos agresivos sobre otros y luego se siente perseguido y acosado por esos mismos (Paranoia y neurosis fóbica).

Identificación: transferencia del acento del objeto al sujeto en una manifestación general. Va de sujeto a objeto.

Características del inconsciente

Ausencia de cronología: el inconsciente no reconoce pasado ni futuro, tan sólo el presente.

Ausencia del concepto de contradicción: no pone reparo a la existencia de sucesos antitéticos. Tampoco sabe decir que no y cuando necesita dar una negativa, debe enunciarla recurriendo a otros elementos.

Lenguaje simbólico: cuando el inconsciente tiene que decir, lo expresa en forma de símbolos.
Igualdad de valores para la realidad interna y la externa o supremacía de la primera.

Predominio del principio del placer: no soporta el displacer.

Dentro del sistema inconsciente es necesario tener en cuenta una porción que se halla integrada por elementos que si llegaran a ser conscientes presentarían notables diferencias con los demás, constituyendo el inconsciente reprimido. Todo lo reprimido tiene que permanecer inconsciente, pero no forma por sí solo todo el contenido de este sistema.

El ello en su totalidad y parte del yo y del superyó se encuentran dentro del sistema inconsciente.

6.7 La Competencia Emocional

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Las competencias son "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación". Las competencias son conocimientos, habilidades, actitudes e intereses, que en acción, diferencian a unas personas de otras.

En las exploraciones, sensibilizaciones y diagnósticos se evidencian como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos. Una persona presenta un perfil de competencias emocionales adecuadas cuando demuestra cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas de índole intra e interpersonal (conoce sus fortalezas y debilidades, administra adecuadamente su energía, impulsos, tendencias y predisposiciones conductuales, maneja mejor los conflictos de su equipo de trabajo; son conductas apropiadas agregadas al espectro emocional personal).

6.7.1 Competencias Emocionales en la Empresa

Conformamos el mundo con más rapidez de lo que somos capaces de cambiar nosotros mismos. Constantemente aplicamos los hábitos del pasado para decidir sobre el futuro.

En el antiguo entorno laboral, los colaboradores intermedios podían “sobrevivir” y pasar desapercibidos con muy poco esfuerzo. Hoy en día, cada vez se hace más evidente la necesidad del control de las propias emociones, la auto motivación, la capacidad de trabajar en equipo y sobre todo el desarrollo del liderazgo personal.

Las investigaciones nos han demostrado que para alcanzar el éxito en el nuevo entorno de trabajo, se necesitan habilidades y destrezas, que no eran importantes en el pasado, pero que se han convertido en las claves del futuro: ***“Los nuevos retos exigen nuevas habilidades”***.

6.7.2 Tipos De Competencias

Salovey y Mayer, los primeros en formular el concepto de Inteligencia Emocional, definen cinco grandes capacidades que le son inherentes (Que por su naturaleza está de tal manera unido a algo, que no se puede separar de ello), de las cuales Goleman en su último libro, “Trabajando con inteligencia emocional”, identifica las competencias que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso en el trabajo. Se trata de 25 habilidades que se derivan de cinco áreas: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Tres de estas competencias corresponden a la Inteligencia Intra personal:

1. Autoconciencia
2. Autorregulación
3. Motivación

Dos corresponden a la Inteligencia Interpersonal:

4. Empatía
5. Habilidades o Destrezas Sociales

6.7.2.1 Autoconciencia

Es la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son:

6.7.2.1.1 Conciencia Emocional: Consiste en la capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones. Las personas con esta competencia:

- a) Saben que emociones están sintiendo y por qué.
- b) Comprenden la relación entre los sentimientos, pensamientos, palabras y acciones.
- c) Conocen la relación entre sus sentimientos, pensamientos y su rendimiento.
- d) Son conscientes de sus valores y de sus objetivos personales.

Esto es identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.

6.7.2.1.2 Correcta Autovaloración: Consiste en conocer nuestros propios recursos, nuestras capacidades y potenciales, así como nuestras limitaciones internas. Conocer las propias fortalezas y sus limitaciones. Las personas con esta competencia:

- a) Son conscientes de sus puntos fuertes y débiles.
- b) Son capaces de aprender y mejorar.
- c) Son sensibles al autodesarrollo.
- d) Poseen un sentido del humor que les aporta perspectivas respecto a sí mismos.

De esta competencia conviene la de resaltar la dificultad de valorarse a sí mismo (puntos ciegos). Los puntos ciegos son los aspectos de la personalidad de los que uno no es consciente o se ve imposibilitado para reconocerlos. En el caso de los líderes pueden ser:

- **Ambición Ciega.** Tiene que vencer siempre o parecer adecuado en todo momento. Compete en lugar de colaborar. Exagera su propia valía y contribución. Es jactancioso y arrogante, juzga a las personas en términos de blanco o negro, en tanto que aliados o enemigos.
- **Objetivos poco realistas.** Suele fijar objetivos demasiado ambiciosos y frecuentemente inalcanzables para el grupo o la organización, también es poco realista con respecto a lo que se requiere para que el trabajo funcione.
- **Esfuerzo desmedido.** Trabaja compulsivamente a expensas del resto de su vida, huye del vacío.
- **Intromisión.** Fuerza a las personas y las lleva más allá de su límite; ejerce su dirección de un modo asfixiante y no delega funciones; se muestra mordaz, implacable e insensible al daño emocional que pueda infringir a los demás.

- **Sed de Poder.** No busca el poder para el colectivo sino únicamente para sí o para sus propios intereses, impone su propia agenda personal independientemente de las demás alternativas, es explotador.
- **Necesidad insaciable de Reconocimiento.** Es adicto a la gloria, capitaliza los esfuerzos de los demás y les acusa también de los errores, es capaz de sacrificar cualquier cosa en aras de su próxima victoria.
- **Preocupación por las apariencias.** Necesita parecer bueno a toda costa, se halla abiertamente preocupado por su imagen pública, anhela el lujo material que conlleva el prestigio.
- **Necesidad de parecer perfecto.** Las críticas, por más fundadas que sean, le irritan o le producen rechazo, condena a los demás por sus propios errores, es incapaz de admitir sus equivocaciones o sus debilidades personales.

6.7.2.1.3 Autoconfianza: Es la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor. Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Un fuerte sentido del propio valor y capacidad. Su dominio básico radica en:

- a) Ser capaz de conocerse y cuestionarse.
- b) Tener Autoconfianza.

6.7.2.2 Autoregulación

Es la habilidad para controlar y re direccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios estados de ánimo, impulsos y recursos. Una vez que aprendemos a detectar nuestros sentimientos podemos aprender a controlarlos.

Hay gente que percibe sus sentimientos con gran intensidad y claridad, pero no es capaz de controlarlos, sino que los sentimientos le dominan y arrastran.

Controlar nuestros sentimientos implica, una vez que los hemos detectado e identificado, ser capaces de reflexionar sobre los mismos. Reflexionar sobre lo que estamos sintiendo no es igual a emitir juicios de valor sobre si nuestros sentimientos son buenos o malos, deseables o no deseables.

La Autorregulación incluye cinco competencias emocionales:

6.7.2.2.1 Autocontrol: Es mantener vigiladas las emociones y los impulsos.

6.7.2.2.2 Confiabilidad: Es mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.

6.7.2.2.3 Responsabilidad: Compromiso consigo mismo. Asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.

6.7.2.2.4 Adaptabilidad: Es la flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.

6.7.2.2.5 Innovación: Es sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

6.7.2.3 Motivación

Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. La motivación es el motor de la acción. Incluye tres competencias emocionales.

6.7.2.3.1 Motivación de logro

Consiste en tener una orientación y voluntad clara y tenaz de alcanzar los objetivos propuestos y contrastar los resultados contra estándares. La motivación de logro se basa en un impulso directo que nos lleva a mejorar. Las personas con esta competencia:

- Les gusta competir.
- Orientan su actividad a unos objetivos o resultados claros.
- Buscan de los demás lo que les ayude a mejorar.
- Tienen avidez de información.

6.7.2.3.2 Compromiso

Consiste en la capacidad para asumir los objetivos, la misión y visión de un grupo u organización. Las personas realmente comprometidas están dispuestas a hacer sacrificios a corto plazo si redundan en beneficio del grupo o propio. Las personas con esta competencia:

- Están dispuestos a invertir su tiempo y esfuerzo para conseguir los objetivos de la organización.
- Encuentran sentido en asumir una misión colectiva elevada.
- Utilizan los intereses del grupo como criterio de sus decisiones.

6.7.2.3.3 Iniciativa y Optimismo

Es la competencia que moviliza a las personas para aprovechar las oportunidades y superar los contratiempos. En definitiva estas competencias nos hablan de una firme convicción en lo que se hace, cómo se hace, y, sobre todo por qué se hace. Las personas con esta competencia:

- Detectan las oportunidades antes que sus competidores.
- Se anticipan a los problemas.
- Actúan más allá de lo que se espera de ellos.
- No se desaniman ante los obstáculos.
- Trabajan desde las expectativas de éxito.
- Creen firmemente que pueden determinar su futuro con su voluntad.

Si hay un rasgo que comparten virtualmente todos los líderes eficaces, es la motivación. Se sienten impulsados a obtener logros más allá de las expectativas (de las propias y de los demás). La palabra clave es lograr.

A las personas con potencial para el liderazgo les motiva un profundo deseo interno de lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo.

6.7.2.4 Empatía

Es la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. Es nuestro mayor “don” social: Consiste en darnos cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que nos lo digan. En esta categoría se miden y desarrollan los siguientes puntos.

6.7.2.4.1 Comprensión de los Otros

Consiste en captar los sentimientos y puntos de vista de los demás e interesarse por sus preocupaciones. Las personas con esta competencia:

- Están atentas a las señales de los demás y saben escuchar.
- Tienen sensibilidad para entender los puntos de vista de sus interlocutores.
- Ayudan a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.

6.7.2.4.2 Desarrollo de los otros

Consiste en captar las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarles a potenciar sus capacidades. Las personas con esta competencia:

- Saben reconocer y recompensar los puntos fuertes y logros de los demás.
- Dan una retroalimentación útil e identifican las oportunidades de desarrollo.
- Asignan a los demás trabajos que ponen a prueba y desarrollan las capacidades de sus compañeros.
- Dan orientación y apoyo a los esfuerzos.

Después del liderazgo de equipos es probablemente la más importante de las competencias de los directivos. Es estar atentos a las necesidades de desarrollo de los otros y reforzar sus habilidades.

6.7.2.4.3 Servicios de Orientación

Consiste en anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. Las personas con esta competencia:

- Entienden las necesidades de los clientes y adaptan a ellas los productos y los servicios.
- Buscan la forma de optimizar la satisfacción y lealtad de los clientes.
- Se adelantan a las necesidades de los clientes y buscan exceder sus expectativas.

Se convierten en consejeros del cliente. Es anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.

6.7.2.4.4 Diversificación

Consiste en cultivar, valorar y celebrar las oportunidades que nos plantean las diferentes personas. Las personas con esta competencia:

- Respetan y se llevan bien con individuos de distintos substratos.
- Comprenden diferentes visiones del mundo y son sensibles a las diferencias grupales.
- Consideran la diversidad como una oportunidad.

Los prejuicios o estereotipos pueden limitar significativamente el aprovechamiento del potencial de las personas con las que nos relacionamos. Es cultivar las oportunidades laborales en los distintos tipos de personas.

6.7.2.4.5 Conciencia política

Consiste en tomar conciencia de las redes sociales y corrientes de autoridad y poder. Es ser capaz de captar y comprender las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

Las personas con esta competencia:

- Se dan cuenta de las claves de poder en la organización.
- Perciben claramente las principales redes sociales.
- Comprenden las fuerzas que inciden sobre los clientes y competidores.
- Interpretan adecuadamente la cultura y el clima de la empresa.

6.7.2.5 Habilidades Sociales

Es inducir respuestas deseadas en los otros. Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Comprenden ocho competencias emocionales.

6.7.2.5.1 Influencia

Significa poseer herramientas eficaces de persuasión. Las personas dotadas de esta competencia:

- Son muy persuasivas.
- Recurren a presentaciones muy precisas para captar la atención de su auditorio.
- Utilizan estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás.
- Organizan adecuadamente los hechos más sobresalientes que exponer más eficazmente sus opiniones.

En el nivel más básico, la influencia de la persuasión consiste en la capacidad de despertar ciertas emociones en los demás, ya sea en lo que respecta a nuestro poder, nuestra pasión por un proyecto, nuestro entusiasmo por superar a un competidor o el malestar que nos provoca una determinada injusticia.

6.7.2.5.2 Comunicación

Consiste en escuchar abiertamente y enviar mensajes convincentes. Las personas dotadas de esta competencia:

- Saben dar y recibir, captan las señales emocionales y sintonizan con su mensaje.
- Abordan abiertamente las cuestiones difíciles.
- Escuchan bien, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas en compartir la información de que disponen.

- Alientan la comunicación sincera y permanecen abiertos tanto a las buenas noticias como a las malas.

6.7.2.5.3 Liderazgo

Consiste en Inspirar y guiar a los individuos y a los grupos. Las personas dotadas de esta competencia:

- Articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos
- Cuando resulta necesario, saben tomar decisiones independientemente de su posición.
- Son capaces de guiar el desempeño de los demás.
- Lideran con el ejemplo

6.7.2.5.4 Gestión del Cambio. Son los que inician o controlan los cambios en una organización. Las personas dotadas de esta competencia:

- Reconocen la necesidad de cambiar y eliminar barreras.
- Desafían el status y reconocen la necesidad del cambio.
- Promueven el cambio y consiguen que otros hagan lo mismo.
- Modelan el cambio de los demás.

6.7.2.5.5 Resolución de conflictos

Es la capacidad de negociar y resolver desacuerdos. Las personas dotadas de esta competencia:

- Manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto.
- Reconocen los posibles conflictos, sacan a la luz los desacuerdos y fomentan la desescalada de la tensión.
- Alientan el debate y la discusión abierta.
- Buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan a todos los implicados.

6.7.2.5.6 Establecimiento de vínculos

Consiste en forjar relaciones instrumentales. Las personas dotadas de esta competencia:

- Cultivan y mantienen amplias redes informales.
- Crean relaciones mutuamente provechosas
- Crean y consolidan la amistad personal con las personas de su entorno laboral.

Las personas capaces de establecer vínculos suelen combinar su vida privada con su vida profesional, algo que exige claridad y disciplina para no acabar mezclando la vida privada con la agenda laboral.

6.7.2.5.7 Colaboración y cooperación

Consiste en trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos. Las personas dotadas de esta competencia:

- Equilibran las tareas con la atención a las relaciones.
- Colaboran y comparten planes, información y recursos.
- Promueven un clima de amistad y cooperación.
- Buscan y alientan las oportunidades de colaboración

Los grupos que se divierten juntos, que disfrutan estando en compañía, que pueden bromear y que comparten buenos momentos, disponen de suficiente capacidad emocional no sólo para sacar provecho de los buenos momentos sino también para afrontar los malos. Es muy probable que cuando se hallen sometidos a presión, los grupos que no comparten este vínculo emocional se estanquen, funcionen mal o terminen desintegrándose.

6.7.2.5.8 Habilidades de equipo

Consiste en crear una sinergia laboral enfocada hacia la consecución de objetivos colectivos. Las personas dotadas de esta competencia:

- Alientan cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación.
- Despiertan la participación y el entusiasmo.
- Consolidan la identidad grupal y el compromiso.
- Cuidan al grupo y su reputación, y comparten los méritos.

Las decisiones más cualificadas de los equipos son aquellas que se toman cuando los equipos están compuestos por personas que poseen las tres cualidades siguientes: una elevada competencia cognitiva, la capacidad de asumir perspectivas diferentes y la adecuada experiencia práctica. Pero el hecho es que no basta con el intelecto y la experiencia, porque los componentes del equipo también deben saber relacionarse adecuadamente, un tipo de interacción que aliente el debate abierto y riguroso, y no tema la revisión crítica de las opiniones infundadas.

Lo que hace que un equipo se aparte de su camino y que un debate saludable termine abocado en una abierta confrontación, es la formulación de desacuerdos en términos de ataque personal, la supeditación del debate a intereses políticos espurios o las disputas que desencadenan la actitud de un determinado miembro del grupo. Las mejores decisiones tienen lugar cuando el debate se halla despojado de malos sentimientos y se desarrolla en un clima positivo de mutuo conocimiento, en el que los participantes sienten que el debate

se desenvuelve de un modo sincero y no se hallan tan centrados en la consecución de sus propios objetivos como en los objetivos de la organización.

6.8 Control de los impulsos

6.8.1 Concepto

Es la habilidad de resistir o retardar un impulso, controlando las emociones para conseguir un objetivo posterior o de mayor interés.

Es un componente factorial del Manejo de Estrés.

En este caso podemos ver que la autorregulación emocional (entendida como la capacidad de regular los estados emocionales a un punto de referencia) es un elemento principal. Bar-on incluye elementos de autorregulación emocional en varias de sus habilidades, como el “Control de Impulsos” y la “Flexibilidad”.

En el siguiente punto nos centraremos en el mecanismo psicológico de la autorregulación, ofreciendo dos modelos de autorregulación emocional.

6.8.2 Autorregulación Emocional

Como hemos visto, los principales modelos de Inteligencia Emocional dan mucha importancia a la regulación de las propias emociones. De hecho, se trata de la piedra angular del concepto, ya que de nada sirve reconocer nuestras propias emociones si no podemos manejarlas de forma adaptativa.

La autorregulación emocional se engloba dentro de lo que es el proceso general de autorregulación psicológica, el cual es un mecanismo del ser humano que le permite mantener constante el balance psicológico. Para ello necesita de un sistema de feedback de control que le permita mantener el estatus en relación a una señal de control.

Bonano (2001) expone un modelo de autorregulación emocional que se centra en el control, anticipación y exploración de la homeostasis emocional. La homeostasis emocional se conceptualizaría en términos de metas de referencia pertenecientes a frecuencias, intensidades o duraciones ideales de canales experienciales, expresivos o fisiológicos de respuestas emocionales.

En este sentido, Vallés y Vallés (2003) señalan que puesto que las emociones tienen tres niveles de expresión (conductual, cognitivo y psicofisiológico) la regulación del comportamiento emocional afectará a estos tres sistemas de respuesta.

Por tanto, la autorregulación emocional no sería sino un sistema de control que supervisaría que nuestra experiencia emocional se ajustase a nuestras metas de referencia.

6.8.2.1 Modelo Secuencial de Autorregulación Emocional

Este modelo propuesto por Bonano (2001) señala tres categorías generales de actividad autorregulatoria:

1) Regulación de Control: Se refiere a comportamientos automáticos e instrumentales dirigidos a la inmediata regulación de respuestas emocionales que ya habían sido instigadas. Dentro de esta categoría se incluyen los siguientes mecanismos: disociación emocional, supresión emocional, expresión emocional y la risa.

2) Regulación Anticipatoria: Si la homeostasis está satisfecha en el momento, el siguiente paso es anticipar los futuros desafíos, las necesidades de control que se puedan presentar. Dentro de esta categoría se utilizarían los siguientes mecanismos: expresión emocional, la risa, evitar o buscar personas, sitios o situaciones, adquirir nuevas habilidades, revaloración, escribir o hablar acerca de sucesos angustiosos.

3) Regulación Exploratoria: En el caso que no tengamos necesidades inmediatas o pendientes podemos involucrarnos en actividades exploratorias que nos permitan adquirir nuevas habilidades o recursos para mantener nuestra homeostasis emocional. Algunas de estas actividades pueden ser: entretenimiento, actividades, escribir sobre emociones.

6.8.2.2 Modelo Autorregulatorio de las Experiencias Emocionales

La idea principal de la que parten Higgins, Grant y Shah (1999) es que las personas prefieren algunos estados más que otros y que la autorregulación permite la ocurrencia de los estados preferidos más que de los no preferidos. Igualmente señalan que el tipo de placer y el tipo de malestar que la gente experimenta depende de qué tipo de autorregulación este funcionando.

Estos autores señalan tres principios fundamentales implicados en la autorregulación emocional:

1) Anticipación regulatoria: Basándose en la experiencia previa, la gente puede anticipar el placer o males-

tar futuro. De esta forma, imaginar un suceso placentero futuro producirá una motivación de acercamiento, mientras que imaginar un malestar futuro producirá una motivación de evitación.

2) Referencia regulatoria: Ante una misma situación, se puede adoptar un punto de referencia positivo o negativo. Por ejemplo, si dos personas desean casarse, una de ella puede anticipar el placer que significaría estar casados, mientras que la otra persona podría imaginar el malestar que les produciría no casarse. Por tanto la motivación sería la misma, pero una de ellas estaría movida por un punto de referencia positivo y la otra por un punto de vista negativo.

3) Enfoque regulatorio: Los autores hacen una distinción entre un enfoque de promoción y un enfoque de prevención. Por tanto se distingue entre dos diferentes tipo de estados finales deseados: aspiraciones y auto-realizaciones (promoción) vs. Responsabilidades y seguridades (prevención).

6.9 Soluciones Creativas

6.9.1 Cómo Controlar las Emociones

La segunda habilidad práctica de la Inteligencia Emocional es el control de los estados anímicos.

Forma parte de la sabiduría universal el hecho de que los sentimientos alteran el pensamiento: cuando estamos '*ciegos de rabia*', '*enfurecidos como un toro de lidia*' o '*locamente enamorados*', el propio lenguaje indica que la razón y el pensamiento, en tales situaciones, no tienen la más mínima oportunidad de éxito.

Las emociones básicas vinculadas al hambre, la sed, el miedo, la ira, la sexualidad y el cuidado de los niños, forman parte de nuestro equipamiento básico emocional. Están arraigadas biológicamente en nuestra naturaleza y forman parte de nosotros, tanto si queremos como si no. En cambio, el modo en que manejamos este tipo de formas de comportamiento innatas está en nuestras manos: poseemos la libertad de sopesar las diferentes posibilidades de actuación y de decidir de acuerdo con nuestros propios motivos y criterios.

Por control emocional no entendemos ahogar o reprimir las emociones, sino regular, controlar o eventualmente modificar estados anímicos y sentimientos -o su manifestación inmediata- cuando éstos son inconvenientes en una situación dada.

Un aspecto importante del autocontrol lo constituye la habilidad de moderar la propia reacción emocional a una situación, ya sea esa reacción negativa o positiva (por ejemplo: no sería conveniente expresar excesiva alegría ante otras personas, colegas o amigos, que están pasando en ese momento por situaciones problemáticas o desagradables).

En la sociedad moderna, los viejos mecanismos instintivos de 'lucha-huida' no nos sirven normalmente de ayuda. Debemos utilizar cuanto sabemos acerca de las emociones y sentimientos propios y ajenos para ayudarnos a controlar mejor nuestros impulsos.

No podemos elegir nuestras emociones. No se puede simplemente desconectar o evitar. Pero está en nuestro poder conducir nuestras reacciones emocionales y completar o sustituir el programa de conducta congénito primario, por ejemplo, el deseo o la lucha, por formas de comportamiento aprendidas y civilizadas como el flirteo, la crítica, la discusión o la ironía. Lo que hagamos con nuestras emociones, el hecho de manejarlas en forma inteligente, depende de nuestro nivel de Inteligencia Emocional.

6.9.2 Técnicas De Control Emocional

6.9.2.1 Las Emociones

Es objetivo general Descubrir, Aprender y Practicar las Habilidades Prácticas de la Inteligencia Emocional:

- 1) Autoconciencia = **Seguridad**
- 2) Control Emocional = **Serenidad**
- 3) Motivación = **Superación**
- 4) Empatía = **Actitud de Servicio**
- 5) Habilidades Sociales = **Liderazgo, Influencia y Persuasión**

Las emociones son reacciones naturales que nos permiten ponernos en alerta ante determinadas situaciones que implican peligro, amenaza, frustración, etc.

Los componentes centrales de las emociones son las reacciones fisiológicas (incremento de la tasa cardiaca y de la respiración, tensión muscular, etc.) y los pensamientos. Es necesario adquirir ciertas habilidades para manejar las emociones ya que una intensidad excesiva puede hacer que las personas las vivan como estados desagradables o les lleven a realizar conductas indeseables.

Ante este tipo de situaciones en la mayoría de los seres vivos suelen producirse una serie de reacciones fisiológicas dirigidas a poner el organismo en alerta. En las personas también se producen estas reacciones, pero son más complejas que en los animales ya que esas reacciones van acompañadas por pensamientos específicos, que nos permiten diferenciar un rango mayor de emociones. Además, las personas no debemos reaccionar de forma instintiva (por ejemplo agrediendo a aquello que nos amenaza o escapando de la situación), sino que a lo largo de nuestra infancia aprendemos formas de comportarnos más adecuadas.

Así en las emociones humanas entran en juego cuatro aspectos:

- Una situación concreta.
- Una serie de reacciones fisiológicas específicas o sensaciones (aceleración del pulso y de la respiración, tensión muscular, etc.).
- Unos pensamientos determinados.
- Un tipo de respuestas concretas apropiadas para esa situación.

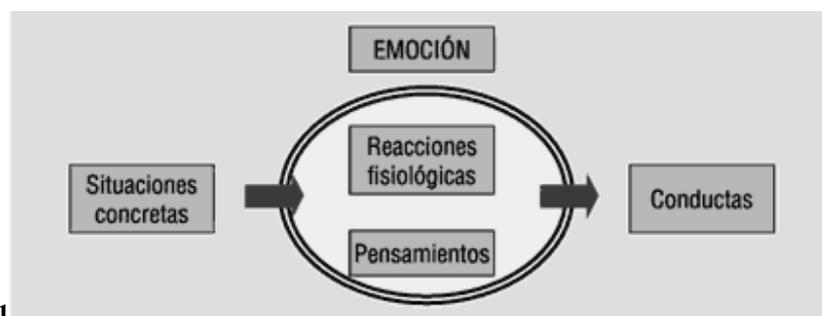


Figura 6.1

La ansiedad y la ira son reacciones naturales y positivas que tenemos para ponernos en alerta ante determinadas situaciones, que son consideradas como peligrosas. Pero también pueden ser emociones negativas que no funcionan como deberían, activándose ante estímulos inofensivos y provocando malestar y conductas inadecuadas. Comprender, conocer y admitir las emociones es el procedimiento para poder controlarlas.

La ansiedad es una de esas emociones que hay que saber manejar porque son vividas como desagradables y pueden provocar conductas inapropiadas, especialmente cuando se producen ante contextos sociales (por ejemplo hablar en público) o ante situaciones que no entrañan ningún peligro (por ejemplo subir en ascensor, salir a la calle, etc.).

La Ansiedad consiste en un conjunto de sentimientos de miedo, inquietud, tensión, preocupación e inseguridad que experimentamos ante situaciones que consideramos amenazantes (tanto física como psicológicamente). Esto es, la “ansiedad”, incluye los siguientes componentes:

- Los pensamientos y las imágenes mentales atemorizantes (cognitivo)
- Las sensaciones físicas que se producen cuando estamos nerviosos o furiosos. (Fisiológico).
- Los comportamientos que son la consecuencia de la respuesta de ansiedad (conductual).

Ejemplos:



Figura 6.2

En la ansiedad, como en cualquier otra emoción, juega un papel muy importante el tipo de pensamientos que tenemos y las reacciones físicas experimentadas. El modo en que nos comportamos cuando estamos ansiosos a menudo es inadecuado e interfiere en nuestro funcionamiento normal. Es muy importante controlar este tipo de emociones ya que pueden afectar seriamente a la capacidad de desarrollar una vida sana.

La ira es otra emoción que puede ser problemática. La ira hace referencia a un conjunto particular de sentimientos que incluyen el enfado, la irritación, la rabia, el enojo, etc. y que suele aparecer ante una situación en la que no conseguimos lo que deseamos. Las reacciones fisiológicas ante la ira son similares a las que se producen ante la ansiedad; lo que diferencia a una de la otra es el tipo de situaciones que las provocan, los pensamientos que se producen en esas situaciones y las conductas que se desencadenan.

6.9.2.2 Formas concretas de manejar las Emociones

Los estados emocionales de los que estamos hablando son habitualmente vividos de forma negativa y suelen dar lugar a conductas inadecuadas, lo que hace que la gente busque formas de eliminarlos.

Muchas personas desarrollan estrategias específicas para manejar sus emociones. Algunas de ellas pueden ser adecuadas, pero también hay otras que pueden ser ineficaces o tener consecuencias negativas.

6.9.2.2.1 Técnica n.º 1: Respiración profunda

Esta técnica es muy fácil de aplicar y es útil para controlar las reacciones fisiológicas antes, durante y después de enfrentarse a las situaciones emocionalmente intensas.

- Inspira profundamente mientras cuentas mentalmente hasta 4.
- Mantén la respiración mientras cuentas mentalmente hasta 4.
- Suelta el aire mientras cuentas mentalmente hasta 8.
- Repite el proceso anterior.

De lo que se trata es de hacer las distintas fases de la respiración de forma lenta y un poco más intensa de lo normal, pero sin llegar a tener que forzarla en ningún momento. Para comprobar que haces la respiración correctamente puedes poner una mano en el pecho y otra en el abdomen. Estarás haciendo correctamente la respiración cuando sólo se te mueva la mano del abdomen al respirar (algunos le llaman también respiración abdominal).

6.9.2.2.1.1 Beneficios de una respiración profunda

La relajación mental y corporal. La respiración lenta, profunda y rítmica provoca un estímulo reflejo del sistema nervioso parasimpático. Esto produce una reducción en los latidos del corazón y una relajación de los músculos. Como el estado de la mente y el cuerpo están muy relacionados entre sí, estos dos factores producen a su vez un reflejo de relajación de la mente. Además, una mayor oxigenación del cerebro tiende a normalizar la función cerebral, reduciendo niveles excesivos de ansiedad.

Un aumento en la cantidad de sangre, debido a su mayor oxigenación en los pulmones. Esto favorece la eliminación de toxinas del sistema.

Una mejora en el estado del sistema nervioso, incluyendo el cerebro, la columna, los centros nerviosos y los nervios. Una vez más, esta mejora se debe a la mayor oxigenación - y por lo tanto alimentación - del sistema nervioso que sirve para fomentar la salud de todo el cuerpo porque comunica con todas las partes del mismo.

Un rejuvenecimiento de las glándulas, sobre todo las pituitarias y pineales. El cerebro se beneficia especialmente del oxígeno, y requiere tres veces más que el resto del cuerpo. Esto tiene un impacto fundamental sobre nuestro bienestar. Los ejercicios de respiración producen un aumento en la elasticidad de los pulmones y el tórax. Esto crea un aumento en la capacidad de respiración durante todo el día, no solo durante el ejercicio. Por lo tanto, todos los citados beneficios permanecen durante todo el día.

6.9.2.2.2 Técnica n.º 2: Detención del pensamiento

Esta técnica puede utilizarse también antes, durante o después de la situación que nos causa problemas.

Esta estrategia se centra en el control del pensamiento. Para ponerla en práctica debes seguir los siguientes pasos:

- Cuando te empieces a encontrar incómodo, nervioso o alterado, préstale atención al tipo de pensamientos que estás teniendo, e identifica todos aquellos con connotaciones negativas (centrados en el fracaso, el odio hacia otras personas, la culpa, etc.).

- Di para ti mismo “¡Basta!”.
- Sustituye esos pensamientos por otros más positivos.

El problema de esta técnica es que se necesita cierta práctica para identificar los pensamientos negativos, así como para darles la vuelta y convertirlos en positivos. En el siguiente cuadro te presentamos algunos ejemplos:

Figura 6.3

PENSAMIENTOS NEGATIVOS	PENSAMIENTOS POSITIVOS
“Soy un desastre”	“Soy capaz de superar esta situación”
“No puedo soportarlo”	“Si me esfuerzo tendré éxito”
“Me siento desbordado”	“Preocuparse no facilita las cosas”
“Todo va a salir mal”	“Esto no va a ser tan terrible”
“No puedo controlar esta situación”	“Seguro que lo lograré”
“Lo hace a propósito”	“Posiblemente no se haya dado cuenta “que lo que hace me molesta”

6.9.2.2.3 Técnica n.º 3: Relajación muscular

Esta técnica también sirve para aplicar antes, durante y después de la situación, pero para su empleo eficaz requiere entrenamiento previo. Para su práctica sigue los siguientes pasos:

- Siéntate tranquilamente en una posición cómoda. Cierra los ojos.
- Relaja lentamente todos los músculos de tu cuerpo, empezando con los dedos de los pies y relajando luego el resto del cuerpo hasta llegar a los músculos del cuello y la cabeza.
- Una vez que hayas relajado todos los músculos de tu cuerpo, imagínate en un lugar pacífico y relajante (por ejemplo, tumbado en una playa). Cualquiera que sea el lugar que elijas, imagínate totalmente relajado y despreocupado.

Imagínate en ese lugar lo más claramente posible. Practica este ejercicio tan a menudo como sea posible, al menos una vez al día durante unos 10 minutos en cada ocasión. Si te ha convencido la utilidad del ejercicio,

recuerda que debes practicarlo para llegar a automatiza el proceso y conseguir relajarte en unos pocos segundos.

6.9.2.2.4 Técnica n.º 4: Ensayo mental

Esta técnica está pensada para ser empleada antes de afrontar situaciones en las que no nos sentimos seguros. Consiste simplemente en imaginarte que estás en esa situación (por ejemplo, pidiéndole a alguien que salga contigo) y que lo estás haciendo bien, a la vez que te sientes totalmente relajado y seguro. Debes practicar mentalmente lo que vas a decir y hacer. Repite esto varias veces, hasta que empieces a sentirte más relajado y seguro de ti mismo.

6.9.3 Liderazgo Con Inteligencia Emocional

He aquí un contraste de liderazgos sumamente instructivo: **Ronald W. Allen**, ex director ejecutivo de *Delta Air Lines*, y **Gerald Grinstein**, que desempeñó el mismo cargo en *Western Airlines* y el ferrocarril *Burlington Northern*.

Grinstein, abogado de profesión, es un maestro para establecer entendimiento con sus empleados y utiliza esa afinación emocional para persuadir. Cuando asumió la dirección de *Western Airlines*, en 1985, la compañía estaba en dificultades; él pasó cientos de horas en pequeñas cabinas de vuelo, detrás de los mostradores y en los depósitos de equipaje, a fin de familiarizarse con sus empleados.

La afinidad que construyó entonces fue crucial para que los trabajadores de la empresa aceptaran reducciones de sueldo e hicieran ciertas concesiones en cuanto a las normas laborales; a cambio, él sólo les prometió una compañía solvente, de la que ellos tendrían una mayor porción. Con esas concesiones en la mano, *Western Airlines* aterrizó sólidamente en cifras positivas; pasados apenas dos años, **Grinstein** pudo venderla a *Delta* por 860 millones de dólares.

En 1987 asumió la dirección de *Burlington Northern*, otra compañía que daba pérdidas, y nuevamente puso a funcionar su ‘magia interpersonal’. Hizo venir a la sede principal de *Fort Worth*, para que cenaran con él, a un grupo selecto de trabajadores de mantenimiento, secretarías y tripulaciones de tren. Viajó por los distintos ramales y dialogó con los empleados, mientras intentaba (exitosamente) convencerlos de que aceptaran sus planes para reducir costos.

Aunque la empresa ferroviaria cargaba, al asumir él, con 3.000 millones de dólares en deudas, **Grinstein** invirtió la situación. Y en 1995, cuando *Burlington Northern* compró la *Santa Fe Pacific*, creó la red ferroviaria más grande de los EE.UU.

Ahora veamos a **Ronald W. Allen**, quien en abril de 1997 fue separado del máximo cargo ejecutivo por el directorio de *Delta Air Lines*, aunque la compañía estaba disfrutando de un récord de utilidades.

Allen había ascendido por el escalafón hasta llegar a director ejecutivo en 1987; cuando él se hizo cargo del timón se estaba desregulando el tráfico aéreo. Su plan estratégico consistía en lograr una mayor competitividad internacional; en 1991 compró a *Pan American World Airways*, recientemente quebrada, para lograr acceso a sus rutas europeas. Ese cálculo resultó erróneo: cargó a *Delta* con una enorme deuda, justo cuando el ramo veía caer en picada sus utilidades. *Delta*, que hasta entonces había sido redituable, se endeudó por 500 millones más en cada uno de los tres años siguientes a la adquisición de *Pan Am*.

Sin embargo, no fue esa desastrosa decisión financiera la que le costó el puesto a **Allen**. Como reacción a los malos tiempos, el ejecutivo se convirtió en un jefe duro, casi implacable. Se hizo célebre por humillar a los subordinados regañándolos ante otros empleados. Acalló la oposición entre los altos ejecutivos; hasta llegó a reemplazar al jefe de finanzas, la única persona que se había opuesto abiertamente a la adquisición de *Pan Am*. Otro alto ejecutivo (con quien **Allen** había competido por el puesto máximo) anunció que renunciaba para asumir la presidencia de *Continental Airlines*; se dice que **Allen**, como reacción, le exigió entregar inmediatamente las llaves del automóvil de la compañía, obligándolo a buscar otro modo de regresar a su casa.

Dejando a un lado esas mezquindades, el principal error de **Allen** fue su desalmada reducción de personal: eliminó 12.000 puestos de trabajo, más o menos un tercio del total de *Delta*. Algunos empleos eran ‘grasa’, sin duda, pero muchos otros constituían ‘los músculos, los tendones y los nervios’ de la organización. Esos grandes cortes produjeron una caída en los servicios al cliente, en otros tiempos envidiables. Las quejas contra *Delta* crecieron súbitamente hasta las nubes: desde suciedad en los aviones y demoras en los despegues hasta equipajes desaparecidos. Junto con la grasa, **Allen** había arrancado el espíritu de la compañía.

Los empleados se encontraban en estado de shock; la compañía nunca los había tratado tan mal. La inseguridad y el enojo eran los sentimientos dominantes. Aun después de acabar con el déficit, merced a los recortes, una encuesta efectuada entre los 25.000 empleados restantes reveló que continuaban escépticos y asustados; la mitad era hostil al liderazgo de **Allen**.

En octubre de 1996, éste admitió públicamente que su draconiana campaña de economías había tenido efectos devastadores en la fuerza laboral de *Delta*. Pero su comentario fue: ‘Sea’. Y eso se convirtió en grito de batalla para las protestas de los empleados: en los uniformes de pilotos, aeromozas y mecánicos brotó por igual un distintivo con la leyenda: ‘Sea’.

Cuando llegó el momento de renovar el contrato, el directorio de *Delta* fue más allá de los números para observar la salud general de la empresa. La reputación de *Delta*, en cuanto a las excelencias de su servicio,

estaba manchada; los gerentes talentosos la abandonaban. Peor aún: la moral de los empleados estaban en un abismo.

Por lo tanto, el directorio actuó; lo encabezaba nada menos que **Gerald Grinstein. Allen**, el hombre que, en la cumbre de su poder, había detentado los títulos de presidente, director ejecutivo y gerente general, fue despedido a la edad de 55 años, sobre todo por haber matado el alma de la empresa.

Las historias gemelas de **Robert W. Allen** y **Gerald Grinstein** demuestran que el arte del liderazgo no consiste en el cambio por sí solo, sino en la manera de implementarlo. Ambos pasaron por el doloroso proceso de reducir costos, pero uno lo hizo de un modo tal que permitió conservar la lealtad de sus empleados y su buen ánimo, mientras que el otro desmoralizó y apartó de sí a toda la fuerza laboral.

6.9.3.1 Aplicación de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral

El quinto mexicano más rico es Jerónimo Arango quien, junto con sus hermanos Manuel y Placido, fundó Bodega Aurrerá en 1958. A través de Grupo Cifra se expandió al negocio restaurantero con Vips y El Portón así como al de ropa con tiendas Suburbia. Cifra se unió a Wal-Mart a principios de los 90's aunque después la vendió. Su fortuna se mantuvo igual que un año antes en 4.3 mil millones de dólares.

Wal-Mart Stores Inc., inicia su estrategia de internacionalización con México en 1991, Wal-Mart entra mediante un joint venture con el grupo Cifra, formando el grupo Cifra-Wal-Mart. A principios del 2002 Wal-Mart Stores Inc. adquirió el control total del grupo convirtiéndose en Wal-Mart México, WALMEX.

Actualmente WALMEX está formado por Sam's, Wal-Mart Supercenter, Bodega Aurrera, Superama, Suburbia y Vips.

A medida que Wal-Mart está creciendo en nuevos mercados, no se ha despegado de su cultura organizacional. Su cultura se basa en que el consumidor se sienta como en casa en cualquier departamento de cualquier tienda en cualquier lugar.

Con más de veinte años de experiencia laboral, esta organización, como lo plantea su filosofía, practica varios principios con sus empleados, y tienen su fundamento en la inteligencia emocional; algunos de ellos son:

- Escuchar activamente al empleado (a través de una política continua de puertas abiertas y encuestas de opinión), con lo que se refuerza así la cuarta habilidad de la inteligencia emocional (la Empatía).
- Motivar al empleado, haciéndolo a la vez el único responsable de su puesto y resultados, entusiasmado por los mismos, con lo que se fortalece así la tercera habilidad de la Inteligencia Emocional (la Auto motivación).

·Respeto al individuo y la Regla de los Tres Metros (la cual implica saludar a cualquier persona quien se encuentre a tres metros de uno), los cuales refuerzan la quinta habilidad de la Inteligencia Emocional (Cómo Relacionarse con los Demás).

Al fusionarse dos empresas, como el *Grupo Cifra y Wal-Mart Stores Inc.*, es lógico que muchos empleados pasaran por una etapa de resistencia al cambio y por un proceso de adaptación, en el que se pudieran experimentar emociones tales como: enojo, resentimiento, agresión pasiva, miedo, preocupación, ansiedad, estrés, tristeza, nostalgia, desesperanza, etc.

En la actualidad, el área de Recursos Humanos Corporativos de la organización implementó un curso de capacitación para que los trabajadores afectados pudieran: 1) ayudar a los empleados a reconocer y manejar sus emociones negativas (primera y segunda habilidades de la Inteligencia Emocional) y 2) llevar al personal mexicano el conocimiento de la tercera, cuarta y quinta habilidad de la Inteligencia Emocional para reforzar la excelente labor que ya venía practicando *Wal-Mart Stores Inc.*, gracias a su filosofía de motivación, empatía y respeto al individuo.

El plan que se siguió. El curso puso de forma práctica y sistematizada las 5 habilidades de la inteligencia emocional que David Goleman desarrolla en su libro y en sus seminarios. Además de técnicas creadas por mi experiencia a lo largo de los años para el manejo y canalización de las emociones "negativas" hacia propósitos más constructivos.

Antecedentes. En septiembre de 1997 se creó en *Cifra Wal-Mart* una nueva dirección corporativa de Recursos Humanos, cuyo personal provenía de distintos departamentos. El director me solicitó que integrara a este equipo, a fin de que pudieran trabajar en armonía, y con el enfoque de metas en común. De noviembre de 1997 a abril de 1998, se aplicaron estas herramientas a dicho departamento (25 personas) con el objeto de: mejorar el ambiente laboral; fomentar el trabajo en equipo y el apoyo interdepartamental; incrementar la productividad; ayudar al personal a detectar cuál es su Postura ante el Trabajo más habitual, y propiciar posturas más exitosas. Y sobre todo ayudar al personal a adaptarse a la nueva empresa bicultural.

Metodología y Recursos.

Se practicó un pre-test: consistió en sesiones individuales con el personal, para detectar problemas específicos en el ámbito laboral y evaluarlo (en una escala del 0 al 10). Se hizo una evaluación de estas encuestas y se obtuvo un Plan de Acción.

Plan de Acción: dio como resultado un modelo de "*Integración de Equipos en 10 Pasos*", el cual se muestra a continuación:

- 1) Reunión con el director del área para definir sus objetivos.
- 2) Encuentros con el director y los gerentes del área para definir funciones y objetivos. Reunión con el personal de línea para:
 - a) Transmitir esta información,
 - b) Crear un objetivo en común y
 - c) Evaluar los avances logrados en el ámbito laboral.
- 3) Establecimiento de un Programa de Motivación Personalizada, en el que se le da reconocimiento al personal por sus logros profesionales y personales.
- 4) Reunión con un Grupo Piloto (muestra representativa de 10 personas -5 mujeres y 5 hombres- de edades distintas) para probar la veracidad y eficacia de utilizar la herramienta "Posturas ante el Trabajo" en pos de propiciar una conducta distinta en el personal.
- 5) Sesiones individuales con voluntarios para ayudarlos a canalizar sus emociones no deseadas y mejorar su Postura ante el Trabajo.
- 6) Curso inicial (motivacional, teórico y dinámico) al que asistió el 100% del departamento para enseñar: la resistencia al cambio, el proceso de adaptación, canalización de emociones negativas hacia propósitos más constructivos y las Posturas ante el Trabajo.
- 7) Evaluación escrita de los participantes que asistieron al curso (calificación promedio: 9.7).
- 8) Incorporación de "Canalización de Emociones" y "Posturas ante el Trabajo" como piedras angulares de cursos posteriores, con periodicidad mensual, de desarrollo humano, con el fin de que estas herramientas se vuelvan hábitos, por asimilación al estarlas practicando de continuo.
- 9) Post-test: de aplicación pendiente, ya que se fijó como periodo de evaluación y seguimiento un año. En él se medirán la mejora del ámbito laboral (en una escala del 0 al 10), mediante encuestas escritas y sesiones individuales.
- 10) Con motivo del éxito que se va logrando en este grupo de 25 personas, a partir de mayo de 1998 se extendió el programa de Posturas ante el Trabajo a un área de mil 300 personas (Vicepresidencia Ejecutiva de Administración), tomando como límite un año entero para mejorar el ambiente laboral e integrar a dos empresas de culturas y nacionalidades distintas.

Resultados y Conclusiones. En la Gerencia de Diseño Humano e Integración, se mide cada mes el trabajo con base en tres indicadores.

En los últimos seis meses, dos de estos indicadores reflejan un incremento en la productividad de 50%. El tercer indicador no refleja productividad, sino horas/hombre de capacitación, las cuales están al máximo de la capacidad del área. Según encuestas provenientes de la Dirección de Recursos Humanos, las quejas por ambiente laboral y los conflictos interpersonales disminuyeron en 70% los últimos seis meses.

Sin que exista un solo parámetro para medir este fenómeno, es común escuchar entre los empleados de otras direcciones su deseo de trabajar en la Dirección de Recursos Humanos debido al compañerismo, la energía positiva y el buen ambiente laboral que prevalecen en ella.

CAPITULO VII CASO PRÁCTICO

7.1 “Liderazgo y comunicación asertiva en Hewlett Packard (HP)”.

7.2 Delimitación

Este estudio se realizará en el área de soporte que conforma tres grupos de trabajo dentro de Hewlett Packard, en el corporativo de México.

Se aplicará este estudio a tres equipos de trabajo dentro de HP: Soporte de Hardware, Soporte de Aplicativos y Desarrollo de sistemas. Que comprende un promedio de 40 a 50 personas.

Solo se aplicará el estudio a estos grupos ya que es donde se observa el planteamiento del problema y son a los que se tiene acceso para aplicar la herramienta de investigación.

7.3 Información de la Empresa.



Hewlett Packard es un proveedor global de soluciones tecnológicas para consumidores, empresas e instituciones. La oferta de la compañía abarca infraestructura de IT, computación personal y dispositivos de accesos, servicios y procesamiento de imágenes e impresión para consumidores, grandes compañías y pequeñas y medianas empresas.

Los objetivos corporativos de HP han guiado a la compañía en sus actividades comerciales desde 1957, cuando sus cofundadores, Bill Hewlett y Dave Packard, los redactaron por primera vez.

HP es una empresa tecnológica que opera en más de 170 países de todo el mundo. La empresa explora de qué manera puede ayudar la tecnología y los servicios a las personas o empresas a afrontar sus desafíos para hacer realidad sus posibilidades, aspiraciones y sueños.

Aplica nuevos conocimientos e ideas con el fin de crear experiencias tecnológicas más sencillas, valiosas y de confianza; mejorando al mismo tiempo, de manera continua, el modo en que nuestros clientes viven y trabajan.

Ninguna otra compañía ofrece una cartera de productos tecnológicos tan completa como HP. HP dispone de ofertas y de infraestructura que abarcan desde dispositivos de bolsillo a algunas de las instalaciones de supercomputadoras más poderosas del mundo. Ofrece a consumidores una extensa gama de productos y servicios que van desde fotografía digital hasta entretenimiento digital y desde computación a impresión doméstica. Esta extensa cartera ayuda a adecuar los productos, los servicios y las soluciones correctas a las necesidades específicas de los clientes.

Datos concretos

- HP se constituyó en 1939.
- La sede de la empresa se encuentra en Palo Alto (California).
- Mark Hurd es el presidente y director general.
- HP es una compañía incluida en Fortune 11, con 97,700 millones de dólares de beneficios, que generaron 7,000 millones de dólares en crecimiento orgánico durante el año fiscal 2006.

Liderazgo en tecnología

Los tres grupos de negocio de HP son líderes del sector en áreas tecnológicas esenciales:

- Personal Systems Group (división de sistemas personales): PC de empresa y consumo, dispositivos y estaciones de trabajo móviles.
- Imaging and Printing Group (división de procesamiento de imágenes e impresión): impresión por inyección de tinta, LaserJet y comercial, consumibles de impresión, fotografía digital y entretenimiento.
- Technology Solutions Group (división de soluciones tecnológicas): productos para empresas que incluyen almacenamiento y servidores, servicios administrados y software.

Aportaciones

La voluntad de HP es ser un activo económico, intelectual y social para cada país y comunidad donde hacemos negocios.

- Las principales áreas de aportación son los residuos electrónicos, la mejora de los estándares de nuestra cadena de suministro global y el aumento del acceso a la tecnología de la información.

Crecimiento

HP se centra en tres avances tecnológicos que tienen el poder de transformar las vidas y los negocios de nuestros clientes.

- Centro de datos de próxima generación.
- Computación móvil de conexión persistente.
- Impresión y procesamiento de imagen ubicuos.

© 2009 Hewlett-Packard Development Company, L.P.

Misión.

Ofrecer productos, servicios y soluciones de la más alta calidad y entregar más valor a los clientes ganando su respeto y lealtad.

Valores fundamentales:

- La continuidad de su éxito depende del crecimiento de la fidelidad de nuestros clientes.
- Escuchar con atención a los clientes para comprender verdaderamente sus necesidades y ofrecerles luego soluciones que se traduzcan en éxitos es fundamental para obtener su lealtad.
- El costo total competitivo de propiedad, calidad e inventiva y la manera en que llevamos a cabo nuestras actividades comerciales impulsan la lealtad de los clientes.

Lograr una ganancia suficiente para financiar el crecimiento de la empresa, crear valor para accionistas y proveer los recursos que necesitamos para alcanzar los otros objetivos corporativos.

Valores fundamentales:

- La ganancia es responsabilidad de todos.
- El equilibrio entre los objetivos de largo y corto plazo es la clave de la rentabilidad.
- La ganancia nos permite reinvertir en nuevas oportunidades de negocios.
- La ganancia guarda una estrecha relación con la generación de efectivo, lo cual trae más flexibilidad a los negocios a un costo más bajo.
- La ganancia permite alcanzar los objetivos corporativos.

Crecer mediante el ofrecimiento continuo de productos, servicios y soluciones útiles y significativas a los mercados que ya atienden y expandirse en nuevas áreas que profundizan sus tecnologías, capacidades e intereses de los clientes.

Valores fundamentales:

- Hay más posibilidades de contribuir de lo que en realidad son capaces: “Debemos focalizar nuestra atención”.
- Ser término medio en el mercado no es suficiente, juegan a ganar.
- Se enfocan a ser Número 1 o Número 2 en sus campos de especialización.

Consideran los cambios del mercado como una oportunidad de crecimiento; utilizan sus ganancias y capacidades para desarrollar y producir novedosos productos, servicios y soluciones que satisfagan las incipientes necesidades de los clientes.

Valores fundamentales:

- Hay crecimiento cuando se corren riesgos inteligentes, según el estado de la industria, lo que requiere una convicción tanto para estudiar las tendencias como para inducir cambios en su industria.
- Nuestro tamaño (y la diversidad de negocios) les da la habilidad de hacerle frente a los ciclos económicos y ponerlos a su favor.

Ayudar a que los empleados de HP compartan el éxito de la compañía que con su trabajo hacen posible; brindarles oportunidades de empleo basado en el desempeño; crear en forma conjunta un entorno laboral seguro, interesante e incluyente que valore sus diversidades y reconozca las contribuciones individuales; contribuir a que obtengan un sentido de satisfacción y logro en sus tareas.

Valores fundamentales:

- El desempeño de HP comienza con empleados motivados; su lealtad es fundamental.
- Confían en que sus empleados harán lo correcto marcado una diferencia.
- Todos tienen algo para contribuir: No se trata de título, nivel o posesión.
- Un entorno de trabajo interesante y estimulante es primordial para favorecer el poder de inventiva.
- Una fuerza de trabajo diversificada aporta una ventaja competitiva.
- Los empleados se responsabilizan por recorrer un proceso de aprendizaje que nunca termina.

Desarrollar líderes en cada nivel que se responsabilicen de obtener los resultados comerciales y ser un ejemplo de todos los valores.

Valores fundamentales:

- Los líderes inspiran, fomentan la colaboración y transforman la visión y las estrategias en acción, con objetivos claros y precisos.
- Los líderes efectivos entrenan, transmiten las noticias buenas y malas y hacen comentarios que surten efecto.
- Los líderes demuestran tener un conocimiento de sí mismo junto con una disposición a aceptar comentarios y a continuar desarrollándose.
- Los líderes se expresan con unanimidad y actúan para eliminar la tarea laboriosa que no es productiva.
- Es importante medir a las personas según los resultados que obtienen comparados con los objetivos que ayudaron a crear.

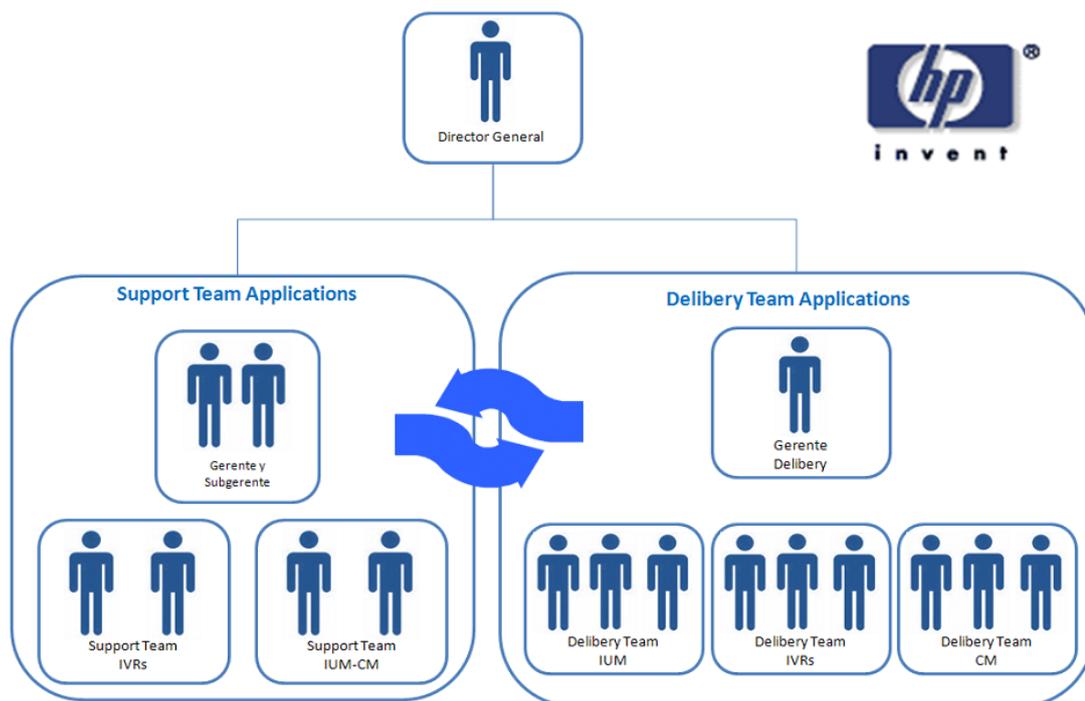
Visión.

La visión de HP es ser un activo económico, intelectual y social para cada país y comunidad donde hacemos negocios.

Buenos ciudadanos significa buenos negocios. Hacemos honor a nuestra responsabilidad hacia la sociedad siendo un capital económico, intelectual y social para cada país y comunidad donde desarrollamos nuestras actividades comerciales.

Organigrama el equipo de trabajo a estudiar

Para realizar este estudio se analizará un grupo de trabajo de la empresa “Hewlett Packard”. Para ser preciso, en un grupo de trabajo cuyo cliente principal es Telcel (Radio Móvil Dipsa S.A. de C.V.), se estudiará un “Grupo de Desarrollo” (Delibery), el cual crea toda clase de sistemas para este cliente (sistemas de cobro, de gestión, de reportes, de usuarios, etc.). A continuación se presenta el organigrama de los equipos que se estudiarán:



El equipo de Soporte (Support), atiende todos los casos de fallas de los aplicativos. En cuanto los analistas de Telcel detectan una alarma o una falla, se comunican directamente con esta sección de HP.

Las plataformas que atiende y da soporte este equipo son las creadas por el equipo de Deliberation de HP. También estos últimos dan soporte, pero en un tercer nivel, cuando el equipo de Soporte no tiene los recursos necesarios para dar solución al cliente.

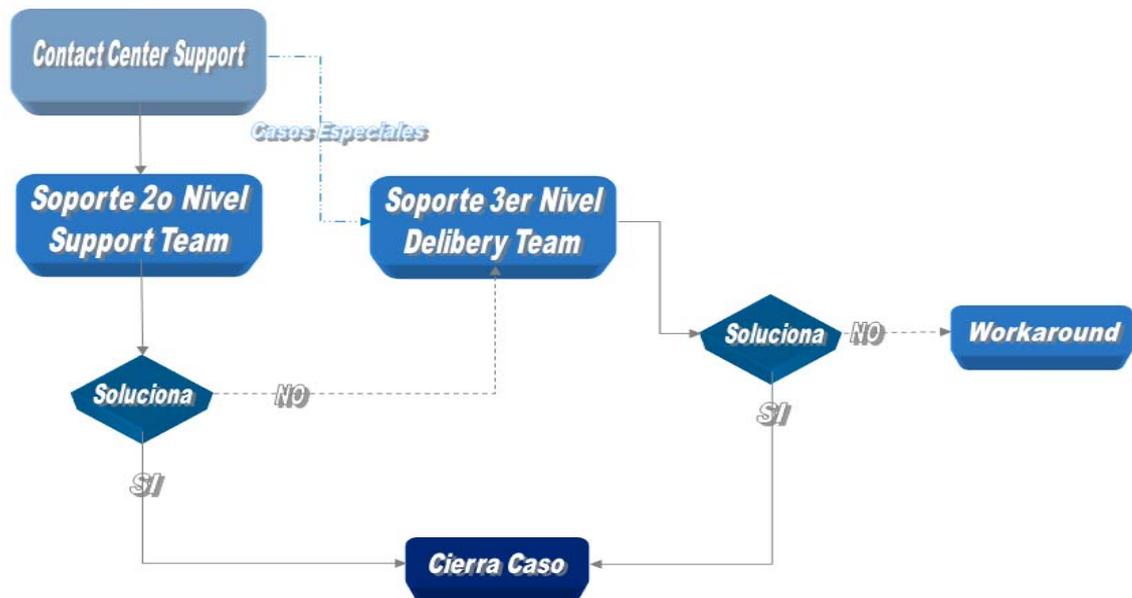
Por lo tanto, estos dos equipos (Soporte y Deliberation) están comunicados constantemente y retroalimentándose cualquier información que surja de las reuniones con el cliente (Telcel) o nuevas negociaciones establecidas; ya que los que Deliberation crea y vende, el equipo de soporte lo atiende, vigila, instala y supervisa; cuando surge alguna incidencia, el equipo de soporte es al que contactan en primera instancia.

La función y responsabilidad primordial de Soporte Aplicativos HP, es la de atender y solucionar los casos de 2º y 3er nivel que se presenten en las diferentes Plataformas de Soporte.

Como valor agregado Soporte Aplicativos proporciona apoyo en Actividades Programadas y de “Emergencia”, Emisión de Reportes Especiales, Boletín de Recomendaciones, Checklist de Plataformas, enlace técnico – administrativo, con otras áreas de HP.

Algunas de estas solicitudes, actividades o entregas, son responsabilidad y función de áreas de HP tales como; Ingeniería y Deliberation, HW, SW, Ventas.

Sin embargo, Soporte Aplicativos actúa como único enlace con el cliente, para facilitar los procesos de atención, solución y seguimiento. A continuación el detalle gráfico del procedimiento:



Es en el equipo de “Delivery” en el que se presenta el problema comentado. Este problema se observa cuando un integrante de otro equipo “migra” al equipo de “Delivery” (por ejemplo del equipo de Soporte <“Support”>, como se muestra en el organigrama arriba); ya que es el equipo donde “lidera” el jefe en tema. No son los únicos equipos que atienden al cliente de este caso (Telcel), pero es en estos dos equipos donde se observa más agudo dicha dificultad de personal.

También cuando son ingenieros de nuevo ingreso y entran directamente a este equipo de Delivery, presentan los mismos síntomas de falta de liderazgo. Así que, sea una rotación interna de personal hacia este grupo de trabajo o personal recién contratado, todos sufren de la misma problemática. © 2009 Hewlett-Packard Development Company, L.P.

7.4 Planteamiento Del Problema

Dentro de la empresa mencionada, se estudia a un grupo de trabajo cuyo cliente principal es Telcel (Radio Móvil Dipsa S.A. de C.V.), a continuación presentamos los detalles de la problemática:

- Decisiones parciales en función de grupos allegados a los directivos.
- Autoritarismo.
- Situaciones conflictivas circunscritas a su mínima expresión.
- Los trabajadores son tratados sin equidad.

- Las relaciones interpersonales no son colaborativas.
- Escasa identificación del personal con los jefes.
- No existe una comunicación fluida y oportuna, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás.

Algunos ejecutivos generalmente, no tienen la capacidad ni el hábito de comunicarse con su grupo de trabajo. No realizan juntas periódicas donde se escuche a los subordinados, solo reuniones esporádicas y efímeras donde se comentan problemas concretos de alguna urgencia.

Tampoco se observa en estos jefes gran habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, se observa que cuando existe algún problema laboral que llega a convertirse personal, es ignorado por algunos jefes y se da la orden de que se continúe trabajando, sin dar pauta a que se aclare el porqué se desvió la situación. O también se dan casos en los cuales un trabajador se muestra desganado por ciertos periodos, y es ignorado en la mayoría de las ocasiones.

A pesar de que se establecen metas y objetivos, en ocasiones los jefes no dan el seguimiento necesario en forma grupal ni individual. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir. A veces esta metodología no es llevada a cabo por estos líderes. No existen planes de capacitación ni enseñanza para la gente, y por ende se limitan las oportunidades para la mayoría, solo se delegan las funciones. Un líder debe crecer y hacer crecer a su gente. Para crecer, no se debe aferrar a su puesto y actividades actuales. Siempre debe “ver hacia arriba”.

No se muestra un liderazgo innovador, se ve pasividad e indiferencia en ambos sentidos (de empleados a jefes y viceversa), no se impone el suficiente carácter y supervisión a los subalternos.

De hecho son muy buenos ingenieros, son gente que sabe demasiado respecto a sus carreras, en base a sus conocimientos resuelven problemas críticos y bajo presión. Sintetizando son ingenieros que dominan y hacen bien su trabajo; sin embargo, no tienen la dirección adecuada; y por más que sepan, la actitud negativa será un impedimento de crecimiento dentro de la misma empresa o en otras cuando emigren a nuevos empleos.

7.5 Objetivo

Describir las características de líder y la comunicación asertiva en el área de Delivery.

7.6 Justificación

La importancia de este estudio tiene que ver con la gran necesidad de un buen líder en cualquier grupo de trabajo, incluso en cualquier grupo social. Es por ello, que sería importante aportar la descripción de estas características a este grupo de líderes, así como desglosar factores susceptibles de corregir.

Sin embargo, tampoco podemos responsabilizar al cien por ciento al líder, jefe o gerente o como se catalogue, ya que no dirige robots, sino recursos humanos, que al igual que él, tienen criterio y capacidad de asumir responsabilidades. Un mismo trabajador puede apoyar u obstaculizar a diferentes líderes, todo depende de cómo se desempeñen estos últimos.

Como sabemos, los líderes son parte medular de las organizaciones, cualquier tipo de acumulación social tiene y necesita líderes. Puede haber buenos o malos líderes, pero siempre debe haberlos.

La comunicación es una función principal del buen líder, un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que deben favorecer a la empresa y que tiene la capacidad de crear equipos funcionales, su arma principal para esta práctica es una buena comunicación. De igual forma el líder debe discernir entre las diferencias de sus dirigidos, debe tener el tacto para saber cómo persuadir a cada miembro del equipo de trabajo, ya que cada individuo es diferente y generalmente no se puede aplicar las mismas tácticas o estrategias para todos los miembros.

Por todo lo anterior, la inteligencia emocional debe ser requisito esencial de cualquier líder, si un líder no sabe manejar sus emociones no logrará una gestión exitosa. Esto quiere decir que la inteligencia cognitiva no es un pronosticador de éxito.

Se ha demostrado individualmente que cuanto más alto es el nivel de autoridad (gerentes, directores, vicepresidentes, presidentes), las habilidades técnicas parecen tener menos importancia en comparación con las habilidades emocionales. Es decir, cuanto más alto el puesto, más necesario es tener inteligencia emocional.

Es por esto que se estudió si estos equipos de HP contaban con estas características en su liderazgo. La herramienta que se utilizó nos arrojó las respuestas. Se dio la importancia necesaria ya que, en estos equipos, no se habían hecho este tipo de estudios.

7.7 Interpretación de Resultados

En base a la investigación realizada se obtuvieron los siguientes resultados. Este trabajo descriptivo se basa en dos conceptos la comunicación asertiva y el liderazgo, por lo que el instrumento de recopilación de datos fue diseñado para obtener información concreta acerca de estas áreas.

De un total de 36 entrevistados, el 28% está representado por mujeres y el 72% por hombres.

Sección II. Considera que la comunicación del líder hacia el equipo de trabajo es:



Prácticamente, todos los empleados consideran que la comunicación que reciben de su jefe es clara. Dado que en el intercambio de información, el emisor es el que desea comunicarse, es su responsabilidad, solamente suya, hacer llegar el mensaje de forma correcta, clara e inteligible. Y es, por tanto, su responsabilidad asegurarse de que así ha sido. En este caso, el líder cuenta con esta característica.



De igual forma hay un punto positivo en el líder respecto a su comunicación, la mayoría de los empleados creen que el líder se comunica de manera oportuna. La comunicación oportuna resulta fundamental para comprender fácilmente las necesidades de los jefes, también coadyuva a exigir a los subordinados con imparcialidad; ya que si se les exige, pero se les envía la información tarde o sobre la hora, no existen fundamentos para exigirles respuesta inmediata. Aquí radica la importancia de esta aptitud del los jefes y subordinados.



También se observa que, en general, la comunicación del jefe es veraz. Se podría tener una comunicación oportuna, pero no significa que sea cien por ciento veraz; en este caso se tiene la ventaja que se conjuntan estas dos características.

A través de una comunicación abierta, directa, clara y veraz, en todos los niveles de la empresa puede lograrse la integración y la cohesión del personal.

Para continuar con esta buena característica dentro de su equipo de trabajo nunca se debe perder el hábito en sus jefes de escuchar siempre a sus empleados, si surge algún malentendido o conflicto, se debe aclarar de manera inmediata y de una manera abierta; siempre se debe explicar porque y para que se hacen las cosas, reservarse con prudencia aquello que establezca compromisos que no sean seguros de concretar, y enseñar a los empleados que la verdad y honestidad son claves en todo este proceso, a fin de generar credibilidad.



También se tiene un resultado positivo respecto a la comunicación objetiva dentro del grupo estudiado: la mayoría piensa que se cuenta con esta característica.

Probablemente, para los empleados que consideran que la comunicación no es objetiva se debería diseñar sistemas eficaces de comunicación que no permitan el rumor, implementar un sistema participativo de comunicación interna que contemple la retroalimentación, con el fin de promover la objetividad, informar al personal de resultados, planes, cambios, decisiones; así como, abrir canales de comunicación para lograr la integración del personal en torno a los objetivos.



Los empleados consideran satisfactorio en el equipo este particular de la comunicación. Ser específico, concreto, preciso, es una de las normas principales de la comunicación. Tras una comunicación específica, hay cambios; es una forma concreta de avanzar. Cuando no se es específico, rara vez se movilizan las cosas. Por ejemplo, en vez de solo pedirles a los empleados que “cuiden su puntualidad”, lo más sano sería infor-

marles que si no llegan a las 8 a.m. en punto se les descontara tal cantidad de su salario. Si no se es especifico en puntos importantes, es muy probable que no se obtenga el resultado esperado, e incluso que se nos ignore.



La mayoría de los empleados creen que la comunicación que reciben de sus jefes es honesta, pero no por esto debemos confiarnos, solo es una pequeña porcion de empleados que piensan que no obtienen honestidad de sus jefes, pero esa pequeña proporción puede ser la raíz de alguna confusion y conflicto.

¿Cómo se cultiva la honestidad? Como la mayoría de las virtudes, conviene desarrollarla y ejercitarla en armonía con las demás. Cuanto más se ejercita, más se convierte en una disposición afincada. Pero hay una respuesta rápida que se puede dar en tres palabras: tomarla en serio. Se debe reconocer que la honestidad es una condición fundamental para las relaciones humanas, para la comunicación, para la auténtica vida comunitaria. Pero se debe tomar en serio por sí misma, no “como la política más conveniente”.



Se observa un resultado muy similar que en la pregunta anterior, esto es comprensible ya que, la honestidad es importante para ser asertivos; puesto que es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas sin la intención de herir o perjudicar.

Esta forma de conducta consiste en expresar auténtico afecto y aprecio por otras personas. La asertividad supone que uno se mantiene atento a lo bueno y valioso que hay en los demás; habiéndose dado cuenta de ello, la persona asertiva está dispuesta a reconocer generosamente lo bueno y valioso para comunicarlo.



A pesar que la mayoría de los empleados sienten que el jefe crea confianza dentro del grupo, un porción importante cree que no es siempre así. Toda empresa, que tiene desconfianza en sus empleados, todo empleado que tiene desconfianza en su empresa, no puede crear un nivel de compromiso serio, entre el uno y el otro, eh aquí la importancia de esta característica en la comunicación.



En esta gráfica se notan opiniones muy divididas, por una parte, los integrantes del equipo de Support tienen el concepto de que el líder siempre alienta la participación, en parte por una buena relación con él. El líder ha generado confianza para que cualquier elemento del equipo, se sienta conforme con el nivel de participación. Por otra parte, se debe atender a los integrantes del equipo que piensan que solo “a veces” se sienten estimulados a participar, sin dejar de lado por pequeña que sea esta proporción, existen elementos que consideran que nunca se han sentido incitados a participar.

La participación activa de todos los componentes de un grupo, es una estrategia que facilita el desarrollo de un clima de confianza, despierta el interés por el trabajo en grupo, ayuda a compartir los conocimientos, los motiva y facilita la convivencia.

Desde la perspectiva de esta investigación, se pueden recomendar la aplicación de técnicas o dinámicas diseñadas para fomentar esta participación, y que el grupo genere una estructura interna para su crecimiento. Estas técnicas se pueden utilizar al inicio de una jornada para permitir la integración de los participantes; también en reuniones el líder debe estimular a cada uno de los integrantes.



Se observa que el equipo de Support no tiene ningún problema para estar en constante comunicación, mientras que el equipo de Delivery muestra un nivel intermedio para comunicar sus ideas, y una pequeña proporción está reflejando un serio problema de aislamiento con su líder.

La retroalimentación es importante en cualquier grupo social, se torna vital cuando estamos hablando de un medio laboral, en el que descuidar este elemento puede tener consecuencias muy graves, un indicio de esto son emisiones de mensajes con respuestas a medias, esto se traduce en una comunicación poco eficiente.



Generalmente el líder está dispuesto a escuchar a los demás, lo que representa un elemento que le ayuda a establecer una comunicación más efectiva, y a conocer las habilidades de la gente que trabaja para él. Cabe resaltar que existen algunos integrantes del equipo que no comparten esta opinión, pero no significa que sea causado por un hermetismo del líder, probablemente algunos de estos empleados no sepa transmitir con exactitud sus ideas o peticiones. Esto se entiende porque es alto el porcentaje que considera que el jefe sabe escuchar.

El saber escuchar es una característica elemental que debe poseer cualquier líder, no es sencillo desarrollarla, pero cuando se logra alcanzar proporciona más autoridad e influencia que el hablar, saber escuchar le brinda al líder un nivel de información y conocimiento que por otra vía no recibirá.

III. Indique que tanto describen las siguientes características a su líder.



La mayoría de las veces, el líder sabe hacia dónde dirigir los esfuerzos del equipo, tiene un escenario de cómo lograr los objetivos, puede crear una armonía entre lo real y lo ideal; a pesar de que algunas actitudes confunden al equipo, el líder por su calidad, puede empujar a las personas a trabajar juntas.

Es de suma importancia que el líder desarrolle esta característica, ya que dentro de los valores de HP es básico.



El líder puede estar totalmente motivado en ocasiones para lograr todas las metas que se proponga, pero a veces su espíritu puede decaer. Una forma de lograr estabilidad en este sentir es hacer más incluyente a su equipo, y hacerlo sentir más responsables de los objetivos y, sobre todo, convencerlos de que son alcanzables con las aportaciones de todos.

De igual forma, es importante compartir los objetivos, no solo para el jefe, o como parte de la productividad de la empresa, sino resaltar la importancia que tiene de manera individual, esto ayuda a que cada integrante mantenga una actitud positiva que pueda transmitir a otros integrantes del equipo y que a su vez estimularan al mismo líder, creando un ambiente de compañerismo.



Para el equipo de Support, el líder tiene una imagen de ser tolerante, mientras que para el equipo de Delivery su jefe en algunas ocasiones no lo es. Los trabajadores que no están de acuerdo con esta característica en el líder, son los mismos que han presentado una actitud opuesta a la figura de este, por lo que se recomienda no se ignore su opinión y se considere el porqué se sienten en desacuerdo dentro del grupo.

Esta característica tiene que desarrollarse con precaución, ya que para algunos de los empleados el ser tolerante puede representar ser blando o condescendiente y fomentar la holgazanería, irresponsabilidad o simplemente falta de control en el grupo.



El no tener una buena relación equilibrada entre los grupos de trabajo ha fomentado, para la mayor parte del grupo, dudas respecto a la sinceridad del líder. Es necesario crear cambios en esta área, que puedan generar una transformación en la percepción de los subordinados, para que estos puedan mostrarse dispuestos a confiar y a creer en su líder, una técnica para crear lo anterior es fomentar el sentido de transparencia, esto quiere decir, no ocultar información.

La incomodidad que provoca el sentirnos defraudados, es una experiencia difícil de superar, a veces, nos impide volver a confiar en las personas. La sinceridad solo puede ser el resultado de la actitud congruente del líder, complementada por la veracidad de sus palabras y acciones.



El líder, como cualquier persona, puede tener altas y bajas en su estado de ánimo, por esa razón cierto porcentaje del grupo puede percibirlo como “siempre optimista”, y otro, solo en algunas ocasiones.

Es muy importante que el líder desarrolle esta habilidad, puesto que él es el motor que impulsa y estimula al equipo, quien los encamina hacia el logro de los objetivos, debe mostrar su entusiasmo, su energía, su ilusión y el cómo enfrenta las dificultades con audacia, contagiar al equipo con su buena actitud.



Una forma de encontrar motivación, es promoviendo la iniciativa de cada colaborador; la función del líder es no detener esta acción, al contrario, es fomentarla y generar que todo su equipo de trabajo maneje el mismo nivel de participación; el trabajo del líder es estimular que sus colaboradores se desarrollen con nuevas labores.

Ellos pueden cometer errores, pero así aprenderán. El líder debe de minimizar los malos resultados usando el nivel apropiado de delegación de trabajo y apoyando el desarrollo de cada miembro. Dentro de estos resultados se observa un buen desempeño con esta característica. En caso necesario, el líder debe reforzar las respuestas con amabilidad, o en caso de alguna contrariedad, si el líder está seguro que el empleado puede manejar el problema, lo debe dejar trabajar solo y únicamente se debe limitar a ayudarlo a tener confianza.



Los procesos de pensamiento del extrovertido tienden a expresarse más hacia el mundo externo: “piensan en alto”. Tienden a ser sociables, comunicativos y les gusta estar en contacto con una diversidad de ideas, situaciones y personas. En esta característica del líder, se observa un porcentaje alto quien considera que su jefe es extrovertido. Mucha gente piensa que esta característica del líder no es importante, erróneamente. Imagínese a un líder “autista”, que definitivamente no expresa del todo lo que siente y piensa; eso crea, desde confusión en los empleados, hasta cortes en los canales de comunicación.



Se debe considerar siempre una delegación de tareas equitativa, para evitar resentimientos. Siempre debe imperar la equidad y buscar no saturar al personal.

También, respecto a los llamados de atención, es básico ser imparcial con todos los integrantes, ya que se corre un grave riesgo que se evidencien preferencias dentro del equipo. Aunque no es un porcentaje tan grande, se debe considerar la tendencia de este resultado, ya que no se tiene una conformidad y esto afecta al flujo de trabajo en gran medida.



Las personas que poseen una preferencia hacia este rasgo, tienden a ser analíticos y objetivos. Al no involucrar sentimientos en sus decisiones, pueden mantener la mente clara. Pueden parecer fríos y calculadores por su gran habilidad para hacer a un lado las emociones y concentrarse en el objetivo manteniéndose pacientes. El resultado es aceptable por que habla de un líder que maneja sus emociones, basa en un razonamiento pormenorizado sus decisiones dentro del área.



En esencia, todas las características que se estudiaron son importantes, pero esta es una característica que debe dominar cualquier líder, ya que el ser líder no lo hace superior a los demás. Si hablamos del liderazgo del más alto nivel, encontramos que la humildad forma parte fundamental de un buen líder, ya que esta busca el sentido humano como eje.

Este gráfico indica que solo la mitad de los empleados creen que su jefe es humilde. Sería importante que el líder en cuestión, se actualizara respecto a técnicas para controlar las emociones.

La tarea del líder es volver a lo básico, recuperando la capacidad de asombro, reconocimiento y respeto a la naturaleza humana, y a partir de ello plantear las necesidades significativas. Es importante recordar que no hay alguien mejor que otro, simplemente hay que aprender a escucharnos y entendernos para después poder comprender a los demás.



Esta característica de la personalidad, hace que las personas que la poseen, tengan una tendencia natural en ver y confiar en las posibilidades relacionadas con el futuro. Tienden a ser creativos y ser expertos en las relaciones humanas, tienden a ver un panorama general, esto se vuelve importante para poder interactuar con un grupo de personas, y a ser empáticos con los demás (punto importante de la inteligencia emocional), y se vuelve determinante en la forma de cómo los demás te ven.

Este líder muestra no tener tan desarrollada esta parte, lo cual puede tomarse como negativo, ya que tiene contacto con clientes y empleados. En las relaciones con los clientes tener esta característica resulta funda-

mental, ya que se está jugando la imagen del equipo, y a fin de cuentas todo el personal tiene contacto por una u otra forma con el cliente.



La persona entusiasta es aquella que cree en su capacidad, y por tanto cree en los demás. Mucha gente confunde el optimismo con el entusiasmo; optimismo significa creer que algo favorable va a ocurrir, en cambio el entusiasmo es acción y transformación. Esta característica en un líder, consta de contagiar a los empleados y desarrollar que crean en ellos mismos.

En este caso se observa que la mitad de los empleados no sienten a un jefe entusiasta, esto, por lo explicado, desfavorece la motivación (punto importante de la inteligencia emocional), que es una obligación en cualquier líder.



En cualquier organización se debe tener desarrollado el sentido de responsabilidad y compromiso. Es importante predicar con el ejemplo, demostrando la lealtad que se tiene con la organización dentro y fuera de ella; aprender a sentir nuestro trabajo y disfrutarlo generando así un sentido de pertenencia.

Dentro de un grupo de trabajo es indispensable tener lealtad ya que se debe mantener la confianza, en nuestro estudio se observa que al líder lo identifican favorablemente y esto genera buen desarrollo.



En esta gráfica, se aprecia que los subordinados, reconocen que la mayoría de las veces su líder tiene la capacidad de autocontrol; hay un menor porcentaje el cual menciona, que en ocasiones el jefe no lo demuestra, esto se refleja en los momentos críticos, cuando carece de control sus emociones.

En el liderazgo es de suma importancia el autocontrol, ya que si un jefe se deja llevar por sus emociones nunca llegara a un razonamiento adecuado para tomar sus decisiones. Se podrían dar conflictos con sus empleados que generarían detrimentos en la obtención de los objetivos.



Los empleados mencionan que el jefe es colaborador sólo en algunas ocasiones, al no involucrarse en los asuntos que le competen a todo el equipo. Esto puede ser porque únicamente participa en los trabajos de su conveniencia o comodidad.

Tal vez dentro de las actividades a desarrollar haya algunas que no son de su agrado, y por esto evade su responsabilidad. Se le debe de recordar al líder que es obligación suya dar seguimiento a las actividades de todos sus empleados.



El autoritarismo no es un adjetivo que califique totalmente a los jefes de estos departamentos, pero no podemos evadir a algunos empleados que lo han considerado algo autoritario.

Ser autoritario generalmente provoca que los empleados no realicen bien sus actividades. En algunos casos, los líderes piensan que esta forma de mandar los hace más respetados, o que obtendrá mejores resultados en menos tiempo, pero esto casi siempre es lo contrario, en base al liderazgo del más alto nivel.

Para evitar esta característica del líder, se recomienda crear un ambiente donde se escuche las opiniones de los trabajadores.



El inspirar temor, no es una actitud predominante en nuestro líder. Esta cualidad es positiva para generar confianza y estrechar la comunicación entre el grupo con el líder.



Las tareas que realiza el equipo, no están del todo monitoreadas. El líder observa los resultados obtenidos y solo si detecta alguna falla, es cuando se acerca con la persona responsable para resolver la dificultad. Es de considerar que, cuando se asignan las tareas, parte importante del proceso es la supervisión, la cual requiere de guiar y orientar a todo el equipo, asegurándose que cumplan con los trabajos asignados.



En la gráfica se aprecia que en pocas ocasiones, el líder ha culpado a los subordinados de los errores que se han cometido en el grupo, generalmente se responsabiliza de las decisiones y trabajos realizados. Se detecta que cuando se ha originado algún problema en este sentido, nace de la comunicación que se da internamente, de la falta de claridad y retroalimentación en la comunicación.

Para evitar que crezca este problema, se recomienda estandarizar los requerimientos dentro de la herramienta principal de comunicación, que se maneja en estos grupos, que es el correo electrónico. Por ejemplo:

- Responsable de la actividad.
- Sistema en el que se trabaja.
- Hora y fecha de reporte.
- Reincidencias.



Se puede interpretar basados en esta grafica, que prácticamente es nula la opinión de los empleados que piensan que su jefe causa disgusto al delegar actividades. Esto puede significar que el líder sabe como y a quien delegar las tareas.



Aunque generalmente el líder se muestra como una persona responsable, pocos subordinados mencionan que solo en algunas ocasiones ha evadido tareas que son parte del trabajo. Recordemos que dentro del liderazgo, es necesario generar sentido de compromiso, el cual se reflejará en el cumplimiento de los objetivos. Si este hábito se funda en los líderes, se disminuirá la evasión de actividades desagradables.



Cuando un líder no cumple lo que promete, genera apatía, sentido de deslealtad, falta de credibilidad y ocasiona incomodidad en el ambiente laboral, consideremos que finalmente esto repercute en el trabajo que se realiza dentro del departamento. Para que exista un liderazgo real es necesario que el grupo respalde al líder, si se desea generar confianza en el grupo, es necesario que el líder sea coherente entre lo que dice y hace.



La mayoría del staff, hace evidente la ausencia de espontaneidad en su líder. La falta de espontaneidad en las acciones del líder, demuestran que carece de esa chispa que impulsa al equipo a trabajar comprometidos a cumplir con sus objetivos.

Se debe explicar a los lideres que significa ser espontaneo, así como su importancia para manejar personal, ya que el ser espontaneo te hace ser mas humano, principio fundamental del liderazgo.



Cuando los subordinados no saben cómo resolver algún problema, o tienen alguna duda, la mayoría sabe que pueden acercarse a su líder, para recibir apoyo en cuanto a los conocimientos o herramientas necesarias para desempeñar las tareas.

La importancia de que el líder resuelva dudas y problemas, radica en que gradualmente el empleado tendrá una base de conocimientos más emplea, dicho en otras palabras se crea la experiencia.



El líder debe de predicar con el ejemplo hacia su personal. Para que el equipo lo tome como modelo, e imite su acción. En base a la encuesta podemos concluir que el líder cumple generalmente con esta política de la empresa.



Los resultados obtenidos nos indican que está muy dividido este concepto. Podemos percibir, que no todo el personal recibe el mismo apoyo de su superior. Por una parte, un estrato de los empleados se siente apoyado, El alto porcentaje de empleados que siente que el jefe no se responsabiliza de las tareas, es un foco rojo, de esto deriva una recomendación simple, se le debe recordar al líder que es su responsabilidad el desempeño que haga su gente.



El sentido común es un conocimiento natural, se da sin haberlo buscado conscientemente; o bien, es producto de la necesidad de dar solución inmediata a problemas particulares. En HP, está muy dividida la opinión del equipo acerca de que el líder utilice su sentido común.

Cuando un líder utiliza su sentido común, provoca que gracias a su experiencia, se generen respuestas y soluciones rápidas. Si se utiliza una herramienta de la inteligencia emocional, que es el autoconocimiento, el líder puede confiar en si mismo en dar una respuesta confiable en base a su experiencia. Esto ayuda a ahorrar tiempo de respuesta en soluciones.

¿En qué nivel considera usted que su jefe o líder está preparado académicamente?



La mayoría de los subordinados, en base a las encuestas, considera que el nivel académico de su líder es el adecuado al área y al puesto. Esto ayuda demasiado para que los empleados tengan confianza en lo que su jefe decide, organiza o delega.

En lo que se puede clasificar de Excelente, Muy buena y Buena tenemos en conjunto un 94%.

Un 6% opina que su jefe no cumple con el nivel académico requerido dentro del área, es probable que se deba a alguna mala experiencia con el jefe.

¿En qué nivel considera usted que su jefe o líder establece los canales de comunicación?



Más del 50% de los encuestados consideran que el canal de comunicación que su líder utiliza es el adecuado, ya que la forma en que reciben la información por parte de su jefe, les facilita comprender sus objetivos o tareas a realizar.

Se tiene un porcentaje a considerar del 19%, que afirma que es muy complicado comprender o entender el canal que su superior utiliza para comunicarse con ellos.

Se debe reforzar los canales de comunicación, buscando la estandarización del lenguaje en todos los departamentos, esto con la finalidad de evitar los canales de comunicación informales, dentro de la organización y que toda la información fluya de la misma manera para todos. Se propone generara juntas con una periodicidad mayor a la actual.

¿Cómo considera usted a su jefe o líder al establecer los objetivos de su área?



Se observa un porcentaje muy alto que consideran que su jefe es preciso "solo en ocasiones", cuando se trata de establecer los objetivos en su área; los empleados que creen que su líder divaga demasiado, significa que existe un problema fuerte de comunicación y liderazgo en conjunto.

Si no se tienen metas bien establecidas nunca las podremos cumplir, o si las cumplimos gastaremos muchos recursos, entre los más importantes: el tiempo. Cuando un jefe no plantea bien el objetivo grupal, será muy difícil cumplir sus metas individuales. He ahí la importancia de establecer claramente los objetivos, concepto que se comprueba que no existe en este equipo de trabajo.

¿Cómo considera usted que su jefe o líder coordina los esfuerzos y actividades de cada miembro del equipo?



En este caso, los empleados sienten que su líder coordina de buena forma los esfuerzos y actividades de todo el equipo. Esto ayuda a que los empleados tengan claridad en su jornada de trabajo y que no sufran de estrés al no saber exactamente que necesita su jefe, por ende, contribuye a un mejor flujo de trabajo, incluso de comunicación.

¿Considera usted que su jefe o líder lo estimula para hacer más satisfactorio su trabajo?



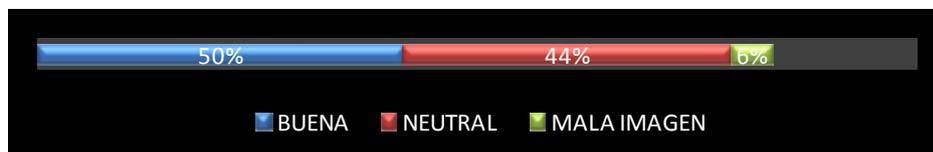
Se observa de manera positiva que la mayoría de los empleados se sienten estimulados por su jefe, pero aun así es un porcentaje alto los que se sienten insatisfechos. Esta característica del líder es demasiado importante, si una persona no se siente motivada en cualquier contexto de su vida, nunca dará lo mejor de sí; el líder tiene la obligación de hacer que sus subordinados siempre den lo mejor de ellos.

¿Considera que su jefe o líder le reconoce sus logros y habilidades?



La mayoría de los empleados solo en ocasiones se sienten reconocidos por su jefe, hay varios que nunca han experimentado esa característica, que debe ser obligación, de su jefe. El reconocimiento es parte de la motivación, si se observa también la grafica anterior, se concluye que los jefes del área estudiada, necesitan una actualización en las características de estos hábitos, tan importantes en la inteligencia emocional.

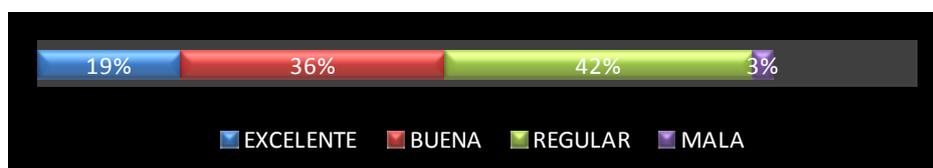
¿En qué nivel considera usted que su jefe o líder proyecta una imagen positiva hacia fuera del grupo?



En esta característica de liderazgo en los equipos estudiados, se observa que solo la mitad de los subordinados consideran que los jefes emiten una buena imagen. Es un punto preocupante, debido a que la importancia de esta característica, radica en la imagen que transmite el líder hacia las demás áreas, y el concepto que tengan de él, generalmente es el mismo respecto al grupo. Por lo tanto, si el equipo genera buena imagen hacia otras áreas, es factible que se trabaje de una forma fluida.

Para evitar una mala imagen, se propone hacer juntas entre los equipos de Support y Delivery, para que se lleguen a acuerdos, que faciliten el cumplimiento de objetivos.

¿Cómo considera la relación laboral entre usted y su jefe directo?



Un porcentaje alto considera “regular” la relación laboral con su líder. Esto puede representar un bloqueo en los canales de comunicación, porque si los subordinados sienten que no se pueden relacionar de manera plana con su jefe, automáticamente se crearan barreras de comunicación.

Probablemente sea necesario dar más información que la esencial, o crear algo adicional que involucre el sentido común de ambas partes. Esto generará una comunicación más eficiente y, a su vez, una mejor relación laboral.

¿Consideras que el jefe o líder de tu área promueve tu desarrollo?



Esta gráfica indica, que no hay un plan para incentivar el desarrollo de los empleados. Cuando un empleado no siente que tiene un futuro dentro de la empresa, hablando de capacitación, de sentirse promovido hacia otro puesto, etc.; lo más probable es que su trabajo se le haga muy monótono, y termine por emigrar de la empresa. Esto significa rotación de personal, que es muy costoso. Estudios de prestigio internacional, revelan que la gente quiere trabajar en lugares donde puedan sentirse orgullosos de la tarea que realizan, donde puedan tener muy en claro el impacto y la trascendencia de su esfuerzo y de sus aportes.

Quiere decir, que no quieren ser parte de una organización, una empresa o un proyecto sólo para resolver sus necesidades materiales, sino porque están movidos por la certeza de que su trabajo impacta positivamente en la vida de otras personas y de su entorno.

Así pues, la responsabilidad del jefe es hacerle saber a su gente, que su tarea tiene significado y trascendencia, porque esa es la verdadera clave para elevar su nivel de compromiso y, por consecuencia, su máximo desempeño.

CONCLUSIONES.

Después de ser analizadas cada una de las repuestas de los entrevistados, se ha identificado lo siguiente:

La comunicación que existe del líder hacia el equipo de trabajo, no es totalmente clara, puesto que los canales no permiten fluir de manera regular los mensajes. La comunicación que emplean es simple y concreta, pero está ocasionando confusiones, y el tiempo de respuesta tarda demasiado.

Aproximadamente, el 90% de la comunicación en los equipos estudiados, es por correo electrónico. Es cierto que este medio se ha convertido en la actualidad en una herramienta indispensable de trabajo, ya que permite la comunicación a distancia, pero no debe desplazar la comunicación verbal. Para hacer más eficiente este medio de comunicación, se propone estandarizar los requerimientos en el correo electrónico. Por ejemplo: responsable de la actividad, sistema en el que se trabaja, hora y fecha de reporte, reincidencias (anexo 3).

A pesar de que la información fluye constantemente, gracias al medio utilizado (e-mail), siendo ésta oportuna, carece de confiabilidad para el que recibe el mensaje, generando inconsistencias en la información, al dar por hecho que la persona que recibe el mensaje sabe de qué se está hablando. Es importante incluir toda la información necesaria, sin omisiones, y no dar nada por sobreentendido, para asegurarnos que el receptor habla exactamente de lo mismo. Se propone realizar juntas periódicas que produzcan una comunicación asertiva, que aporte suficiente claridad, genere compromisos necesarios, diversas soluciones y se atienda de manera eficaz al cliente.

En la frase: “Los líderes nacen y se hacen”, quiere decir que se puede nacer con la vocación y las cualidades de líder, o bien, se puede formar. La experiencia podrá darle categoría de líder, su inteligencia emocional lo colocará en la cima, pero deberá luchar por mantenerse, no importa cuál sea el escenario, el líder debe poseer una serie de características que lo hagan confiable.

El líder debe ser innovador, superar con mucho estilo las ideas más originales, reflejar en éste aspecto su carisma, para mejores cosas servirá, no solo para la retórica, aquella que acostumbran emplear otros, que quieren ser carismáticos pero en las situaciones banales.

Al estar en contacto directo con sus seguidores o el grupo al que dirige, se dará cuenta que el aprendizaje es mejor en grupo. También aprenderá nuevas cosas junto a su equipo recuperando la capacidad de asombro, pero será quien extraiga las mejores conclusiones.

No le será necesario sentirse superior, por el contrario, demostrará también que como ser humano se equivoca, sin embargo; tiene el suficiente control emocional para evitar que sus errores lo agobien. Por eso, será el primero en la detección de errores, sin el afán de molestar y atribuírselos siempre a alguien en especial.

Si hay cambios, deberá adaptarse a ellos. Si hay dudas, eliminarlas con una buena dosis de confianza; para la presión, control de sus emociones; y para el entrapamiento, la creatividad. Es necesario que el líder de todo grupo, conozca las distintas fuerzas e inteligencias de sus allegados y sepa darle su lugar a cada cual.

Atrás quedaron las imposiciones de los líderes autoritarios, que abusaban de la mano dura, porque carecían de recursos para encontrar las mejores alternativas. Ahora, es la época del líder comunicacional, del que habla y no grita, del que se expresa y no impone.

Se debe fomentar en el equipo de trabajo, la capacidad creativa, actitud innovadora, con apego a la calidad procurando la vanguardia de la empresa. Los líderes empresariales verdaderos, son una posición inquebrantable a la cabeza de su departamento o de su empresa, sin necesidad de pensar en posibles desplazamientos y recelos sin sentido.

Es cierto, los líderes nacen y se hacen, pero si no se mantienen; completan el ciclo de un modo triste: mueren y nunca habrán existido de verdad.

Anexos.

Anexo 1. Cuestionario de recolección de datos para el estudio de caso.

Instrucción:

A continuación, mostramos las preguntas que se implementan para extraer los datos estadísticos.

II. Datos Generales

1. Sexo (subraye):

- Hombre.
- Mujer.

2. Edad:

3. Puesto:

III. Evalúe algunas características de su jefe o líder utilizando una escala del 1 al 5, de acuerdo a la siguiente escala; incluyendo el número que considere en el recuadro indicado.

Escala:

5 Siempre

4 Casi siempre

3 A veces

2 Casi nunca

1 Nunca

Considera que la comunicación del líder hacia el equipo de trabajo es:

Parámetro	Escala
a) Clara	
b) Oportuna	
c) Veraz	
d) Objetiva	
e) Específica	
f) Honesta	
g) Asertiva	
h) Crea un ambiente de confianza	
i) Alienta a la participación	
g) Permite la retroalimentación	
k) Sabe escuchar	

IV. Utilizando la siguiente escala, indique que tanto describen las siguientes características a su líder; incluyendo el número que considere en el recuadro indicado.

Escala:

5 Totalmente

4 La mayoría de las veces

3 Algunas veces

2 Pocas veces

1 No lo describe

Característica	Escala	Característica	Escala
a) Visionario		ñ) Colaborador	
b) Con espíritu de logro		o) Es autoritario	
c) Tolerante		p) Inspira temor	
d) Sincero		q) Supervisa las tareas asignadas	
e) Optimista		r) Culpa a los demás en errores o fracasos	
f) Con iniciativa		s) Causa disgusto en las personas	
g) Extrovertido		t) Esquiva tareas desagradables	
h) Justo		u) Cumple sus promesas	
i) Paciente		v) Espontáneo	
g) Humilde		w) Resuelve dudas y problemas	
k) Carismático		x) Cumple con sus horarios asignados	
l) Entusiasta		y) Se responsabiliza del trabajo del equipo	
m) Leal		z) Usa su sentido común	
n) Tiene Autocontrol			

V. Por favor, subraye la opción de respuesta que considere para cada pregunta (solo una opción).

• ¿En qué nivel considera usted que su jefe o líder está preparado académicamente?

a) Excelente.

b) Muy buena.

c) Buena.

d) Regular.

e) Mala.

- ¿En qué nivel considera usted que su jefe o líder establece los canales de comunicación?
 - a) Dificil.
 - b) Entendible a través de un proceso.
 - c) Fácil.
 - d) Muy fácil.

- ¿Cómo considera usted a su jefe o líder al establecer los objetivos de su área?
 - a) Muy preciso.
 - b) Preciso en algunas ocasiones.
 - c) Divaga demasiado.

- ¿Cómo considera usted que su jefe o líder coordina los esfuerzos y actividades de cada miembro del equipo?
 - a) Excelente.
 - b) Satisfactoria.
 - c) Regular.
 - d) Mala.

- ¿Considera usted que su jefe o líder lo estimula para hacer más satisfactorio su trabajo?
 - a) Si.
 - b) No.

- ¿Considera que su jefe o líder le reconoce sus logros y habilidades?
 - a) Siempre
 - b) En ocasiones
 - c) Nunca

- ¿En qué nivel considera usted que su jefe o líder proyecta una imagen positiva hacia fuera del grupo?
 - a) Buena.
 - b) Neutral.
 - c) Mala imagen.

- ¿Cómo considera la relación laboral entre usted y su jefe directo?

- Excelente.
- Buena.
- Regular.
- Mala.

- ¿Consideras que el jefe o líder de su área promueve tu desarrollo?

- Siempre
- En ocasiones
- Nunca

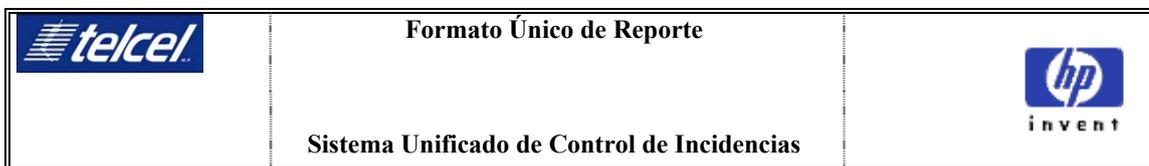
Anexo 2. Se presentan las tablas de los datos de donde se obtuvieron las graficas descritas.

Comunicación	ESCALA											Total	
	NUNCA	%NUNCA	CASI NUNCA	%CASI NUNCA	A VECES	% A VECES	CASI SIEMPRE	%CASI SIEMPRE	SIEMPRE	%SIEMPRE			
a) Clara	0	0%	0	0%	7	19%	16	44%	13	36%	36	100%	
b) Oportuna	0	0%	0	0%	12	33%	8	22%	16	44%	36	100%	
c) Veraz	0	0%	2	6%	6	17%	22	61%	6	17%	36	100%	
d) Objetiva	0	0%	2	6%	11	31%	11	31%	12	33%	36	100%	
e) Especifica	0	0%	0	0%	9	25%	22	61%	5	14%	36	100%	
f) Honesta	0	0%	2	6%	8	22%	13	36%	13	36%	36	100%	
g) Asertiva	0	0%	3	9%	6	17%	16	46%	10	29%	35	100%	
h) Crea un ambiente de confianza	0	0%	0	0%	10	28%	19	53%	7	19%	36	100%	
i) Alienta a la participación	2	6%	1	3%	11	31%	5	14%	17	47%	36	100%	
g) Permite la retroalimentación	2	6%	1	3%	9	25%	12	33%	12	33%	36	100%	
k) Sabe escuchar	0	0%	2	6%	9	25%	16	44%	9	25%	36	100%	

Liderazgo	ESCALA										Total	100%
	NO LO DESCRIBE	%NO LO DESCRIBE	POCAS VECES	%POCAS VECES	ALGUNAS VECES	%ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DEL	%MAYORIA DE LA	TOTALMENTE	%TOTALMENTE		
a) Visionario	0	0%	2	6%	10	28%	17	47%	7	19%	36	100%
b) Con espíritu de logro	0	0%	2	6%	14	39%	11	31%	9	25%	36	100%
c) Tolerante	0	0%	3	8%	13	36%	7	19%	13	36%	36	100%
d) Sincero	0	0%	2	6%	11	31%	17	47%	6	17%	36	100%
e) Optimista	0	0%	0	0%	13	36%	13	36%	10	28%	36	100%
f) Con iniciativa	0	0%	1	3%	9	25%	11	31%	15	42%	36	100%
g) Extrovertido	4	11%	5	14%	5	14%	5	14%	17	47%	36	100%
h) Justo	1	3%	4	11%	9	25%	14	39%	8	22%	36	100%
i) Paciente	1	3%	2	6%	8	22%	13	36%	12	33%	36	100%
g) Humilde	1	3%	1	3%	16	44%	10	28%	8	22%	36	100%
k) Carismático	1	3%	6	17%	13	36%	4	11%	12	33%	36	100%
l) Entusiasta	0	0%	3	8%	13	36%	9	25%	11	31%	36	100%
m) Leal	0	0%	0	0%	3	9%	15	43%	17	49%	35	100%
n) Tiene Autocontrol	0	0%	4	11%	7	19%	12	33%	13	36%	36	100%
ñ) Colaborador	0	0%	2	6%	17	47%	8	22%	9	25%	36	100%
o) Es autoritario	17	47%	16	44%	3	8%	0	0%	0	0%	36	100%
p) Inspira temor	29	81%	6	17%	1	3%	0	0%	0	0%	36	100%
q) Supervisa las tareas asignadas	1	3%	5	14%	15	42%	11	31%	4	11%	36	100%
r) Culpa a los demás en errores o fracasos	24	67%	10	28%	1	3%	1	3%	0	0%	36	100%
s) Causa disgusto en las personas	17	47%	17	47%	2	6%	0	0%	0	0%	36	100%
t) Esquiva tareas desagradables	21	58%	10	28%	5	14%	0	0%	0	0%	36	100%
u) Cumple sus promesas	1	3%	3	8%	13	36%	17	47%	2	6%	36	100%
v) Espontáneo	7	20%	6	17%	16	46%	4	11%	2	6%	35	100%
w) Resuelve dudas y problemas	0	0%	2	6%	8	22%	23	64%	3	8%	36	100%
x) Cumple con sus horarios asignados	0	0%	6	17%	6	17%	9	25%	15	42%	36	100%
y) Se responsabiliza del trabajo del equipo	0	0%	3	8%	8	22%	12	33%	13	36%	36	100%
z) Usa su sentido común	2	6%	0	0%	11	31%	11	31%	12	33%	36	100%

¿En qué nivel considera usted que su jefe o líder está preparado académicamente?		
EXCELENTE	12	33%
MUY BUENA	12	33%
BUENA	10	28%
REGULAR	2	6%
MALA	0	0%
	36	100%
¿En qué nivel considera usted que su jefe o líder establece los canales de comunicación?		
DIFICIL	7	19%
ENTENDIBLE A TRAVES DE UN PROCESO	9	25%
FACIL	13	36%
MUY FACIL	7	19%
	36	100%
¿Cómo considera usted a su jefe o líder al establecer los objetivos de su área?		
MUY PRECISO	13	36%
PRECISO EN ALGUNAS OCASIONES	20	56%
DIVAGA DEMASIADO	3	8%
	36	100%
¿Cómo considera usted que su jefe o líder coordina los esfuerzos y actividades de cada miembro del equipo?		
EXCELENTE	8	22%
SATISFACTORIA	18	50%
REGULAR	10	28%
MALA	0	0%
	36	100%
¿Considera usted que su jefe o líder lo estimula para hacer más satisfactorio su trabajo?		
SI	22	61%
NO	14	39%
	36	100%
¿Considera que su jefe o líder le reconoce sus logros y habilidades?		
SIEMPRE	12	33%
EN OCASIONES	21	58%
NUNCA	3	8%
	36	100%
¿En que nivel considera usted que su jefe o líder proyecta una imagen positiva hacia fuera del grupo?		
BUENA	18	50%
NEUTRAL	16	44%
MALA IMAGEN	2	6%
	36	100%
¿Cómo considera la relación laboral entre usted y su jefe directo?		
EXCELENTE	7	19%
BUENA	13	36%
REGULAR	15	42%
MALA	1	3%
	36	100%
¿Consideras que el jefe o líder de su área promueve tu desarrollo?		
SIEMPRE	4	11%
EN OCASIONES	27	75%
NUNCA	5	14%
	36	100%

Anexo 3. Recomendación de esquema de requisitos para correo electrónico y/o emisión de reportes.



- Datos Generales -

ID / Caso Consulta	Prioridad	Plataforma	Fecha Solicitud	Fecha Envío	Estatus
Tipo de Reporte	Solicitante	Informante	Asignada	Revisó	Valido

- Datos del Reporte y/o Consulta -

(1-2) Antecedente:	
(1-2) Descripción:	
(1) Análisis: (Logs y/o Imagen)	
(2) Procedimiento y/o documentación:	
(1) Causa Raíz:	
(1) Solución:	
(1-2) Recomendaciones:	
(1-2) Nota Importante:	

- Resumen Reporte Causa Raíz

- Control de Documentación

Anexo	Nombre del Documento	Formato	Versión	Fecha	Elaboro	Reviso

Glosario

Abstracción: Capacidad de abstraerse

Abstraer: Aislar mentalmente, considerar por separado.

Absurdo: Contrario a la razón.

Afijo: Que se adjunta a una palabra o raíz, modificando su sentido o valor gramatical, para formar otras derivadas o compuestas.

Altruista: Característica de una persona que se preocupa por el bienestar ajeno sin esperar nada a cambio.

Amalgama: Mezcla de cosas de naturaleza distinta.

Amígdala: Forman parte del sistema endocrino, el cual está formado por un conjunto de glándulas que sintetizan hormonas y las liberan al torrente sanguíneo.

Aptitudes: Capacidad y disposición de una persona para ejercer una actividad.

Apto: Que tienes aptitud.

Capacidad: Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.

Catecolamina: Grupo de sustancias que incluye la adrenalina, noradrenalina y la dopamina las cuales son sintetizadas a partir del aminoácido tirosina también se producen por las glándulas suprarrenales.

Coefficiente intelectual: Numero resultante de la aplicación de un test estandarizado para medir las habilidades cognitivas de una persona.

Comunicación: Acción y efecto de comunicar y comunicarse, medio de unión

Comunicado: Aviso o información.

Comunicar: Hacer participe a otra persona o cosa de algo que se tiene.

Confrontación: Comparación, cotejo entre una cosa y otra.

Contraproducente: Se dice del dicho o acto cuyos efectos son opuestos a la intención con que se profiere o ejecuta.

Desahogo: Manifestación violenta de un estado de ánimo. Alivio de la pena, trabajo o aflicción.

Discernir: Distinguir algo de otra cosa, señalando la diferencia que hay entre ellas. Comúnmente se refiere a operaciones del ánimo. Distinguir y diferenciar una cosa de otra

Eficaz: Que produce el efecto deseado.

Eficiencia: Capacidad de producir un buen efecto.

Eficiente: Que tiene o actúa con eficiencia.

Elocuente: Relativo a una persona con elocuencias. Facultad de hablar o escribir de modo eficaz para deleitar, conmover o persuadir. Eficacia para persuadir o conmover que tienen las palabras, los gestos o ademanes y cualquier otra acción o cosa capaz de dar a entender algo con viveza.

Encauzar: Dirigir a una persona, asunto, una discusión, etc. por un camino favorable o conveniente.

Entusiasmo: Exaltación y fogosidad del ánimo, excitado por algo que lo admire o cautiva. Entrega y esfuerzo que uno pone en realizar algo

Equidistancia: Igualdad de distancia entre varios puntos u objetos.

Esclerótica: La esclerótica es la parte blanca del ojo. Es un revestimiento resistente al cual se conectan los músculos que controlan el movimiento del ojo.

Etimología: Es la ciencia que estudia el verdadero significado de las palabras conociendo los vocablos de los cuales se derivan, los elementos de que constan y las modificaciones que experimentan.

Feocromocitomas: Es un tumor de la glándula suprarrenal que provoca la producción excesiva de epinefrina y neoprinefina; hormonas que regulan la frecuencia cardíaca y la presión arterial.

Flexibilidad: Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades. Que no se sujeta a normas estrictas, a dogmas o a trabas.

Fonología: Rama de la lingüística que describe el modo en que los sonidos funcionan en un nivel abstracto o mental.

Gesticulación: Acción y efecto de gesticular.

Gestión: Administrar algo.

Gesto: Expresión del rostro.

Gimnasia Cerebral: Desarrollada por Dr. Paul Dennison en los años setenta, consiste en movimientos y ejercicios que estimulan el funcionamiento de ambos hemisferios cerebrales. Partiendo del principio básico de que cuerpo y mente son un todo inseparable y de que no hay aprendizaje sin movimiento el Dr. Paul Dennison ha creado una serie de movimientos coordinados cuyo objeto es activar los sentidos y facilitar la integración y asimilación de nuevos conocimientos.

Inamovibles: Fijo, que no es movable. Que no puede ser movido.

Inherente: Que está dentro de algo o va de manera inseparable.

Inteligencia Interpersonal: permite comprender a los demás y comunicarse con ellos, teniendo en cuenta sus diferentes estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y habilidades. Incluye la capacidad para establecer y mantener relaciones sociales y para asumir diversos roles dentro de grupos, ya sea como un miembro más o como líder.

Inteligencia intrapersonal: Es aquella que se refiere a la auto comprensión, el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones de estas emociones y finalmente ponerles nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

Interacción: Influencia recíproca. Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc.

Interlocutor: Cada una de las personas que toman parte en un diálogo.

Kinesia: Se corresponde con el estudio de los movimientos y posturas de las manos

Langüidez: Cobardía, falta de energía, ánimo o valor, flaqueza o debilidad.

Medular: 1 Que pertenece a la médula o se relaciona con ella: *canal medular* 2 Que constituye la parte central o esencial de alguna cosa o se relaciona con ella.

Moderación: Cordura, sensatez, templanza en las palabras o acciones

Monólogo: Discurso en el que solo habla una persona

Morfología: Es el estudio de la estructura de la palabra, por tanto, centra su atención preferentemente sobre los elementos formantes de una palabra, las relaciones entre los mismos, y las propiedades que derivan de su articulación en un resultado final que es la palabra.

Organigrama: Gráfico de la estructura de una organización.

Organismo: Ser vivo

Organización: Acción y efecto de organizar.

Paralenguaje: Es el conjunto de características de las cualidades no verbales de la voz

Percepción: Acto o proceso por el que una persona, mediante la ordenación de los datos que le proporcionan los sentidos, capta la realidad y sus características.

Perogrullo: Verdad tonta. Algo que todo el mundo sabe. Algo obvio.

Perturbador: Producir desorden.

Pragmática: Es un subcampo de la lingüística, también estudiado por la filosofía del lenguaje, que se interesa por el modo en que el contexto influye en la interpretación del significado.

Preponderancia: Superioridad de crédito, consideración, autoridad, fuerza, etc. Influjo, dominio o superioridad de una cosa sobre otra.

Prójimo: Próximo, cualquier persona respecto a otra en una comunidad humana.

Proxémica: El estudio del territorio y las zonas o las distancias que mantenemos y/o adoptamos con nuestro interlocutor cuando nos comunicamos con él, y viceversa.

Psicoactivas: Sustancia activa de origen natural o sintético que afecta específicamente las funciones del sistema nervioso central, compuesta por el cerebro y la medula espinal de los organismos vivos. Genera dependencia en su consumo.

PTSD. Post Traumatic Stress Disorder: Trastorno de ansiedad que puede desarrollarse después de la exposición a un evento o experiencia aterradora en la que un daño físico ocurrió.

Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas.

Racional: Dotado de razón. Relativo a la razón.

Rumiación: Trastorno caracterizado por el retroceso de los alimentos ingeridos del estómago a la boca sin que exista ninguna alteración digestiva que lo justifique.

Semántica: Se refiere a los aspectos del significado, sentido o interpretación del significado de un determinado elemento, símbolo, palabra, expresión o representación formal. En principio cualquier medio de expresión (lenguaje formal o natural) admite una correspondencia entre expresiones de símbolos o palabras y situaciones o conjuntos de cosas que se encuentran en el mundo físico o abstracto que puede ser descrito por dicho medio de expresión.

Sinergia: Cuando dos o más personas trabajan conjuntamente para crear una mejor solución de lo que ambos pudieran lograr por cuenta propia, no es una forma en particular, sino la mejor, la más elevada.

Sintaxis: Parte de la gramática que enseña a coordinar y unir las palabras para formar oraciones y expresar conceptos. Conjunto de reglas que definen las secuencias correctas de los elementos en un lenguaje de programación.

Subjetividad: Estado o carácter de subjetivo.

Subjetivo: Que varía con el juicio, los sentimientos, las costumbres.

Subsanable: Que puede ser subsanado. Disculpar o excusar un desacuerdo o delito. Reparar o remediar un defecto. Resarcir un daño.

Subyacente: Que se encuentra por debajo de algo.

Tácito: Callado, que no se expresa formalmente, sino que se supone o se sobreentiende.

Tenacidad: Cualidad de tenaz. Firme, porfiado y pertinaz en un propósito.

Transiciones: Acción y efecto de pasar de un modo de ser o estar a otro distinto. Cambio repentino de tono y expresión.

Verbalizar: Expresar una idea o un sentimiento por medio de palabras.

Bibliografía:

- Baena Paz Guillermina, Comunicación y Liderazgo, Editorial Publicaciones 1ª. Reimpresión, Cultural México, 2005
- Benavides Espindola Olga. Competencias y Competitividad: Diseño para organizaciones Latinoamericanas, Colombia. Mc. Graw Hill. P. 145 (2002).
- Berne, Eric "Los juegos que la gente juega". Edit. Alfa Argentina 1977.
- Cooper, Robert K. La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, PHD y Ayman Sawaf Editorial Norma 1997.
- Covey Sean, Los 7 hábitos de los adolescentes altamente afectivos, Editorial Debolsillo.1ª. ed.2006.
- Fernández Callado, Carlos "La comunicación en las organizaciones". Editorial Trillas 2005.
- Fernández, M. (1990). Activación y conducta. Madrid. Alhambra.
- Goleman, Daniel "La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el Cociente Intelectual"; Ed. Javier Vergara, (1996).
- Goleman, Daniel. La inteligencia Social, Planeta, México 2006.
- Goleman, Daniel: "Trabajando con Inteligencia Emocional; Ed. Javier Vergara
- González García, Carmen. "La comunicación Efectiva (Como lograr una adecuada comunicación en los campos empresariales y social". Grupo editorial ISEF Primera edición Febrero 2002.
- Howard Gardner, Estructuras de la mente, La Teoría de las inteligencias múltiples, 6ª. Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, Colombia, 2005.
- Jones Edward. Et al., Fundamentos de la Psicología Social, Editorial Limusa S.A, 1ª. ed.
- Keith, Davis Comportamiento humano en el trabajo, Ed. Mc Graw Hill, 6ta ed.
- Laurent Samuel. "Guía práctica de las autoterapias psicológicas". Edit. Edaf España 1986.
- Malagon, G. Galan, R. Poton, G. Garantía de Calidad en Salud Colombia. Editorial Medica Internacional, 2000
- Martínez de Velazco, Alberto. Abraham Nosnik. Editorial Trillas junio 2004.
- Pasquali, A. Comprender la Comunicación. Venezuela. Monte Ávila Latinoamericana, 1990
- Rodríguez Estrada Mauro. Liderazgo, Desarrollo de las habilidades directivas, Editorial Manual Moderno, 2ª.edición.
- Sambrano, J. PNL para todos. Caracas. Editorial Alfadil, 1997
- Siliceo Alfonso. Et al. Liderazgo, valores y cultura organizacional, Editorial Mc Graw-Hill.
- Smith, Manuel J. "Cuando digo NO me siento culpable". Edit. Grijalbo 1983.
- Stoner, E. Freeman, R. Gilbert, D. Administración, México. Pearson Educación, 2005
- Weisinger, Hendrie. La inteligencia emocional en el trabajo. Edición 1998.
- Yagoskesky, R. El poder de la Oratoria. Venezuela. Júpiter Editores, 2001
- Zaldívar Pérez, Dionisio F. "El entrenamiento asertivo". Universidad de la Habana, Facultad de Psicología. 1991.
- "Autoestima". Apuntes de la Secretaría de Educación Pública. Mérida, Yucatán 1995.

(1994). Motivación y emoción. Madrid. Mc Graw Hill.

Ligas:

<http://www.calidadevida.com.ar/>

<http://www.todosobremediacion.com.ar/articulos/colaboraciones/148-la-competencia-emocional>

http://www.america-ie.org/principal_item8.html

<http://educacion.upla.cl/orientacion/35/5%20articulo%20o%F1ate.pdf>

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_1_02/aci06102.htm

<http://www.monografias.com/trabajos5/emoci/emoci.shtml#aspe>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Emoci%C3%83%C2%B3n>

<http://www.inteligencia-emocional.org>

<http://www.monografias.com/trabajos5/emoci/emoci.shtml#aspe>