PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. Identificación de la guía de aprendizaje

- **Denominación del programa de formación:** Desarrollo publicitario
- **Código del programa de formación:** 124100
- **Nombre del proyecto:** Desarrollo de soluciones publicitarias para las Mipymes de la región
- **Fase del proyecto:** Análisis
- **Actividad de proyecto:** Reconocer necesidades de comunicación publicitaria, teniendo en cuenta el entorno empresarial.
- **Competencias:**

  - 260101051. Construir el *brief* según metodologías de diagnóstico organizacional.
  - 220501046. Utilizar herramientas informáticas de acuerdo con las necesidades de manejo de la información.
  - 240201526. Enrique Low Murtra - Interactuar en el contexto productivo y social de acuerdo con los principios éticos para la construcción de una cultura de paz.

- **Resultados de aprendizaje a alcanzar:**

  Técnicos:

  - 260101051-01. Establecer variables situacionales teniendo en cuenta los requerimientos de la organización.
  - 260101051-02. Elaborar el *brief* según el análisis y el reconocimiento de estrategias de comunicación.

  Claves:

  - 220501046-01. Alistar herramientas de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), de acuerdo con las necesidades de procesamiento de información y comunicación.
  - 220501046-02. Aplicar funcionalidades de herramientas y servicios TIC, de acuerdo con manuales de uso, procedimientos establecidos y buenas prácticas.
  - 220501046-03. Evaluar los resultados, de acuerdo con los requerimientos.
  - 220501046-04. Optimizar los resultados, de acuerdo con la verificación.

  Transversales:

  - 240201526-01. Promover mi dignidad y la del otro a partir de los principios y valores éticos como aporte en la instauración de una cultura de paz.

- 240201526-02. Establecer relaciones de crecimiento personal y comunitario a partir del bien común como aporte para el desarrollo social.
- 240201526-03. Promover el uso racional de los recursos naturales a partir de criterios de sostenibilidad, sustentabilidad ética y normativa vigente.
- 240201526-04. Contribuir con el fortalecimiento de la cultura de paz a partir de la dignidad humana y las estrategias para la transformación de conflictos.

- **Duración de la guía:** técnicos: 336 horas + claves: 48 horas + transversales: 48 horas = 432 horas.

2. Presentación

Para cualquier empresa, la comunicación con sus clientes se convierte en una estrategia medular para el desarrollo comercial; tanto la comunicación directa como la comunicación masiva implican planeación y organización. El primer paso para desarrollar esta planeación es la elaboración de un diagnóstico que finalmente se ha de convertir en la base táctica para la creación de campañas de comunicación a corto o mediano plazo.

Además, para la construcción del *brief* es necesario que la empresa proporcione toda la información pertinente que considere tiene que ser conocida por la agencia de publicidad o por el estratega de comunicación. Por esta razón, el aprendiz estará en la capacidad de crear y estructurar un *brief* para realizar la campaña publicitaria.

De igual manera, se presentan actividades de aprendizaje que buscan el desarrollo de competencias para optimizar el proceso y los productos de las diferentes áreas de ocupación, que incluye la identificación y apropiación de los conceptos de *software*, su clasificación y las herramientas de Internet, el dominio y aplicación de herramientas ofimáticas y la importancia de la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los diferentes procesos.

Finalmente, se concibe el abordaje de la dimensión ética como eje transversal, creando actividades que invitan a realizar una reflexión sobre aspectos que son transversales como la dignidad humana; la familia como base fundamental de la sociedad y de la construcción de valores y principios; la relación que se tiene con el medio ambiente, la sostenibilidad y sustentabilidad ética, para terminar con un tema que es el reconocimiento de los hitos históricos de violencia y paz, así como de las estrategias de reconciliación a manera de aporte a la construcción de una cultura de paz.

3. Formulación de las actividades de aprendizaje

En este apartado se describen las actividades de aprendizaje para cada una de las competencias que plantea la fase de análisis del proyecto formativo “Desarrollo de soluciones publicitarias para las mipymes de la región”.

De este programa de formación, en cada una de las actividades se detallan las evidencias a entregar. La entrega de las evidencias se realizará durante las nueve semanas planeadas para esta guía. En el siguiente cuadro se observa para cada una de las competencias, el momento y las evidencias a entregar según las actividades de aprendizaje asociadas a cada competencia.

Semanas / Competencia	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11
260101051	Mapa conceptual sobre la conceptualización de las fuentes de información de la Mipyme. GA1-260101051-AA1-EV01.	Presentación matrices de diagnóstico empresarial. GA1-260101051-AA1-EV02.		Infografía de estrategias promocionales. GA1-260101051-AA1-EV03.		Documentos de campañas publicitarias. GA1-260101051-AA1-EV04.					
Horas por semana	28	28	28	28	37	38	37	28	28	28	28
220501046	Mapa conceptual sobre *software* y servicios de Internet. GA1-220501046-AA1-EV01.	Taller sobre la utilización de las herramientas de ofimática. GA1-220501046-AA2-EV01.		Informe de mejora de productos con la incorporación de TIC. GA1-220501046-AA3-EV01.							
Horas por semana	12	12	12	12							
240201526								Taller de reflexión escrita del caso Malala. GA1-240201526-AA1-EV01. Video presentación de proyecto de vida. GA1-240201526-AA2-EV01.	Diagrama de sistemas sobre la relación del individuo con el entorno. GA1-240201526-AA3-EV01.	Ejemplo de una marca sostenible que cumpla con Triple Bottom Line. GA1-240201526-AA4-EV01.	Mapa mental de los hitos del conflicto armado en Colombia en los últimos 50 años. GA1-240201526-AA5-EV01. Documento colaborativo de la solución del caso. GA1-240201526-AA6-EV01.
Horas por semana								12	12	12	12
Horas total semana	**40**	**40**	**40**	**40**	**37**	**38**	**37**	**40**	**40**	**40**	**40**

3.1. Actividades de la competencia. Construir el *brief* según metodologías de diagnóstico organizacional (260101051)

3.1.1. Actividad de aprendizaje GA1-260101051-AA1. Desarrollar el brief con base en el diagnóstico realizado a la Mipyme.

Dentro del proceso de formación como aprendiz debe apuntar a un proyecto formativo, que en este caso consiste en el desarrollo de soluciones publicitarias para una Mipyme de la región. Para este momento realice lo siguiente:

1. Cree un grupo de trabajo junto con otros dos compañeros y luego informe al instructor quiénes son los integrantes.
2. Una vez conformado el grupo, realicen la selección de una Mipyme.

3. Luego, hagan contacto con el dueño o representante legal de la empresa y acuerden el desarrollo de esta actividad que se realizará durante un año. Recuerden que la persona que contacten tendrá que entregarles información de la empresa que permita el desarrollo del proyecto; si es el caso, es necesario firmar acuerdos de confidencialidad y un acta que soporte dicho trato. Por su parte, el equipo de trabajo debe comprometerse a entregar a la empresa el resultado de las actividades que en el transcurso de la formación se realicen y que tengan como fin el mejoramiento de las estrategias de promoción y *marketing* para el o los productos del portafolio.

Tengan en cuenta que para dar inicio al proyecto formativo y realizar las primeras evidencias en relación con la fase de análisis, una vez hayan seleccionado y contactado la Mipyme para la cual van a realizar el desarrollo de las estrategias publicitarias, es necesario que obtengan toda la información posible de esta y lleven a cabo lo que se va indicando en cada evidencia.

Duración: 336 horas.

Materiales de formación: para el desarrollo de esta actividad es importante la lectura y análisis de los componentes formativos “Investigación publicitaria” y “Estructura del *brief*”.

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje:

- **Evidencia de reflexión inicial**

Antes de iniciar el desarrollo de las evidencias propuestas es importante que conozca que la organización de eventos dentro de una empresa genera grandes desafíos al momento de realizar su planificación, siendo de suma importancia conocer todos los procesos que esto implica y saber ponerlos en práctica. Por este motivo, a través de esta evidencia y de manera individual, observe el siguiente video con sentido crítico y analice cada paso:

https://www.youtube.com/watch?v=vyEfoTSYyvo&feature=share

Ahora, reflexione sobre los siguientes interrogantes y dé su respuesta en un debate con el instructor y los demás compañeros a través de una sesión en línea que él creará:

a. ¿Qué pasaría si en la empresa quieren hacer un evento y no hay un diagnóstico previo?
b. ¿Qué tendría en cuenta antes de llevar a cabo un evento empresarial?
c. Además de un evento, ¿en qué otras actividades es necesario realizar un análisis de la situación?
d. Si un empresario busca realizar un evento y no hace el diagnóstico ¿qué podría suceder en su empresa?

Recuerde que lo realizado en este encuentro le servirá como insumo para llevar a cabo lo solicitado en el proceso que comienza en esta etapa formativa.

- **Evidencia GA1-260101051-AA1-EV01. Mapa conceptual conceptual de las fuentes de información de la Mipyme.**

El primer momento de acercamiento a una Mipyme consiste en identificar las fuentes de información, a través de las cuales se analizan tanto las primarias como las secundarias, determinando de esta manera todos los aspectos que serán de gran utilidad cuando se inicie la construcción del proyecto con la empresa elegida.

Para la realización de esta evidencia debe haber leído e interpretado el componente formativo disponible en la plataforma virtual de aprendizaje "Investigación publicitaria", en este se encuentran relacionadas y explicadas las fuentes de información necesarias para el desarrollo del siguiente mapa conceptual. De igual forma, es necesario que consulte otras fuentes para complementar dicho mapa.

El mapa conceptual debe contener:

- Tipos de fuentes de información (primaria y secundaria).
- Las fuentes en cada una de ellas.
- El tipo de diagnóstico que cada una de estas fuentes puede generar.
- Métodos de recolección para cada una de las fuentes.
- Características de cada fuente de información.
- Ventajas y desventajas de cada método de recolección de información.

Cada uno debe crear un PDF con el mapa conceptual realizado y enviarlo para su evaluación a través de la plataforma virtual de aprendizaje.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** un documento con el mapa conceptual.
- **Formato:** documento en PDF.
- **Extensión:** 2 hojas máximo.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Mapa conceptual sobre la conceptualización de las fuentes de información de la Mipyme GA1-260101051-AA1-EV01.**

- **Evidencia GA1-260101051-AA1-EV02. Presentación matrices de diagnóstico empresarial.**

La construcción del *brief* implica la generación de información útil para el desarrollo de las estrategias de comunicación. Una vez estudiado y analizado el componente formativo "Investigación publicitaria" se aplican las diferentes matrices de diagnóstico a la Mipyme seleccionada para el proyecto formativo, estas matrices deben proporcionar información de la empresa para el desarrollo de las estrategias de promoción y comunicación.

Por lo anterior, realice una presentación con gráficas y datos de análisis que incluyan:

- Matriz BGC (Boston Gruoup Consulting):
  - Clasificación de productos del portafolio.
  - Conclusiones.
  - Estrategias a implementar.

- Matriz de competitividad:
  - Definición del competidor más agresivo.
  - Conclusiones.
  - Estrategias a implementar.
- Matriz de Ansoff:
  - Definición de oportunidades de diversificación.
  - Panorama de cada producto de la empresa frente al mercado.
  - Conclusiones.
  - Estrategias a implementar.
- Matriz de posicionamiento (trabajo en campo y encuesta):
  - Percepción del mercado frente a cada uno de los productos del portafolio.
  - Conclusiones.
  - Estrategias a desarrollar.
- Análisis DOFA:
  - Ponderación de las variables analizadas.
  - Estrategias FO.
  - Estrategias DO.
  - Estrategias FA.
  - Estrategias DA.

Esta presentación debe hacerla a manera de informe ejecutivo en formato PDF y sustentarla ante el empresario y el instructor.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** un documento con el informe ejecutivo.
- **Formato:** documento en PDF.
- **Extensión:** libre.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Presentación matrices de diagnóstico empresarial GA1-260101051-AA1-EV02.**

- **Evidencia GA1-260101051-AA1-EV03. Infografía de estrategias promocionales.**

Antes de que realice esta evidencia es necesario que consulte el componente formativo “Estructura del *brief*” para el desarrollo de esta infografía. Para este momento tendrá que conocer a fondo el desarrollo de las estrategias promocionales que la empresa ha desarrollado y para ello, deberá realizar los siguientes pasos:

- Indagar con el empresario y sus colaboradores en cuanto a las campañas realizadas y los medios utilizados para ello.
- Explorar las redes sociales y extraer de allí el material gráfico presentado.
- Realizar un barrido por sitios web y blogs de la empresa acerca de los contenidos realizados por la Mipyme para fines publicitarios.
- Una vez extraído todo el material deberá realizar un análisis que le permita determinar:
  - Medios utilizados.
  - Conceptos creativos.
  - Estrategias de comunicación.
  - Efectividad de las estrategias (respuesta del mercado).

- Alcance a clientes.
- Impacto en las ventas.

Para el desarrollo de la infografía realicen una recopilación gráfica de las estrategias promocionales y de posicionamiento más destacadas de la Mipyme para cada uno de los productos o servicios de su portafolio, incluyendo logos, etiquetas, anuncios, *post* en redes sociales y material P.O.P.

Tenga en cuenta que cada aprendiz debe presentar la infografía en formato de imagen JPG y enviarla para su evaluación a través de la plataforma virtual de aprendizaje.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** un documento con la infografía de las estrategias promocionales y de posicionamiento.
- **Formato:** documento JPG.
- **Extensión:** libre.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Infografía de estrategias promocionales GA1-260101051-AA1-EV03.**

- **Evidencia GA1-260101051-AA1-EV04. Documentos de campañas publicitarias.**

Una vez realizados los diagnósticos de la empresa y haberlos representado a través de las matrices, está en la capacidad de crear los documentos que le permitan el desarrollo de las campañas publicitarias. Para ello, a partir de los conocimientos adquiridos con el componente formativo "Estructura del *brief*" debe elaborar:

- Un *brief* de primer contacto, el cual se constituye en el documento maestro que realiza el publicista o que entrega la empresa cuando se da inicio a las relaciones contractuales entre ellos, para el desarrollo de las estrategias de comunicación. Este debe contener:

  - Identificación de la empresa.
  - Misión.
  - Visión.
  - Políticas.
  - Filosofía.
  - Portafolio de productos.
  - Mercado objetivo de la empresa.
  - Posicionamiento de cada uno de los productos.
  - Factor diferenciador de los productos.
  - Promesas secundarias.
  - Competidores.
  - Antecedentes de comunicación.
  - Información de contacto.

- Una proyección de las estrategias de comunicación de la empresa en el siguiente año y redactar los *brief* tácticos que se requieran. De acuerdo con dicha proyección, cada *brief* táctico debe contener:

  - Identificación de campaña:

- Nombre de campaña.
- Producto al que se va a realizar la campaña.
- Entrega.
- Contacto.

- Necesidad de la campaña:
  - Antecedentes.
  - Necesidad de la marca.
  - Proyecto a realizar.

- Objetivos:
  - De mercadeo.
  - De medios (cuantitativo).
  - De mensaje (cualitativo).

- Arquetipo del cliente.
- *Insights*.
- Estructura del mensaje a comunicar:
  - Racional
  - Emocional.
  - *Reason why*.

- Detallar lo que no se debe dar a entender.
- Posibles obstáculos en la comunicación.
- Piezas a desarrollar.
- Guías ejecucionales.
- Legales.
- Cronograma de entrega.

La evidencia debe entregarse en formato PDF a través de la plataforma virtual de aprendizaje y sustentarse ante el empresario y el instructor en una webinar que tendrá una duración máxima de 10 minutos.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** un documento con la elaboración de las campañas publicitarias.
- **Formato:** documento en PDF con las campañas y sustentación en la webinar.
- **Extensión:** libre para el documento de las campañas y 10 minutos para la webinar.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Documentos de campañas publicitarias GA1-260101051-AA1-EV04.**

3.2. Actividades de la competencia utilizar herramientas informáticas de acuerdo con necesidades de manejo de información (220501046)

3.2.1. Actividad de aprendizaje GA1-220501046-AA1. Reconocer software de sistemas, software de programación y software de aplicaciones.

Para la elaboración adecuada de las evidencias el aprendiz debe demostrar la apropiación del conocimiento en el componente formativo “Tecnologías de la información TIC”, referente a los temas de *software* e Internet. El objetivo de la actividad es la identificación y apropiación de los conceptos sobre el *software*, su clasificación y las herramientas que ofrece *internet*, aplicando la estrategia de la lluvia de ideas.

Duración: 10 horas.

Materiales de formación: para el desarrollo de esta actividad es importante la lectura y análisis del componente formativo “Tecnologías de la información TIC”.

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia GA1-220501046-AA1-EV01. Mapa conceptual sobre *software* y servicios de Internet.**

Realizar un mapa conceptual sobre los tipos de *software* y servicios de Internet, utilizando figuras, frases cortas y colores. Para la elaboración del mapa conceptual debe ser creativo y se recomienda:

- Exploración de la plataforma y documentos guía del programa de formación.
- Prestar atención a las características y componentes propios de los tipos de *software* y servicios de Internet, presentados en los recursos educativos digitales del componente.
- Simultáneamente tomar nota de los elementos que considere relevantes sobre tipos de *software* y servicios de Internet para incluirlos en el mapa conceptual.
- Puede revisar el material tantas veces como lo considere necesario, lo importante es que sea una construcción propia a partir del análisis de la información presentada, su experiencia y/o material complementario.
- Incluya aspectos relevantes sobre los tipos de *software* y recursos de Internet para el área ocupacional de su desempeño.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** mapa conceptual sobre los tipos de *software* y servicios de Internet.
- **Formato:** PDF con el desarrollo del mapa y en la parte inferior derecha colocar sus datos personales.
- **Extensión:** 1 hoja.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Mapa conceptual sobre *software* y servicios de Internet GA1-220501046-AA1-EV01.**

3.2.2. Actividad de aprendizaje GA1-220501046-AA2. Desarrollar un taller práctico sobre los términos y funcionalidades de la ofimática.

Para la elaboración adecuada de las evidencias el aprendiz debe apropiar lo mostrado en el componente formativo “Tecnologías de la información TIC”, en los temas de ofimática y evaluación. El objetivo de esta actividad es el dominio de herramientas ofimáticas y colaborativas, aplicando la estrategia de aprender haciendo, mediante la resolución de un taller propuesto.

Duración: 30 horas.

Materiales de formación: para el desarrollo de esta actividad es importante la lectura y análisis del componente formativo “Tecnologías de la información TIC”.

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia GA1-220501046-AA2-EV01. Taller sobre la utilización de las herramientas de ofimática.**

Realizar un taller práctico con las herramientas ofimáticas, tomando como base los temas presentados en el componente formativo “Tecnologías de la información TIC”. Para la elaboración del taller se debe tener en cuenta:

- Parte 1. Realizar el taller sobre la aplicación de herramientas informáticas que se presenta en el “Anexo_TallerOfimática_220501046-AA2”. Este taller se debe realizar de manera individual.

- Parte 2. Tomando como base el siguiente enlace sobre el uso de Trello **https://blog.trello.com/es/como-usar-trello**, se debe elaborar un tablero de Trello y realizar las diferentes acciones descritas en el enlace (incluir múltiples tarjetas, elementos *checklist*, fondos personalizados y responsabilidades). Se deben organizar equipos de máximo cinco integrantes para mostrar el tablero creado, el cual debe compartirse además con el instructor.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** se debe entregar un archivo comprimido que contenga:
  - El archivo en formato Word con la parte 1 de la actividad, es decir, el taller sobre herramientas ofimáticas.
  - Un documento que describa las acciones realizadas en la parte 2 de la actividad, es decir, la construcción del tablero en Trello, además de la dirección de acceso al mismo. El informe debe incluir las dificultades encontradas en el uso de esta herramienta.
- **Formato:** el archivo comprimido en formato RAR o ZIP.
- **Extensión:** libre.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Taller sobre la utilización de las herramientas de ofimática GA1-220501046-AA2-EV01.**

3.2.3. *Actividad de aprendizaje GA1-220501046-AA3. Elaborar un informe sobre la mejora de productos con la incorporación de TIC.*

Para la elaboración adecuada de las evidencias el aprendiz debe demostrar la apropiación del componente formativo “Tecnologías de la información TIC”, en el tema de mejora continua. El objetivo de esta actividad es identificar y reconocer la importancia de la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los procesos relacionados con las diferentes áreas y su injerencia en la mejora de la productividad.

Duración: 8 horas.

Materiales de formación: para el desarrollo de esta actividad es importante la lectura y análisis del componente formativo “Tecnologías de la información TIC”.

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia GA1-220501046-AA3-EV01. Informe de mejora de productos con la incorporación de TIC.**

Elaborar un informe sobre las mejoras que pueden realizarse a los diferentes procesos y productos del área de ocupación con la incorporación de las TIC. Para esto debe tener en cuenta:

- Plantear las mejoras que ofrece la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lo concerniente con las herramientas ofimáticas y colaborativas.
- Identificar los aspectos y procesos del área de ocupación que se pueden fortalecer con la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).
- Presentar el informe de forma creativa, por ejemplo, a través de cuentos, caricaturas, etc., haciendo uso de una herramienta TIC en línea.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** informe sobre las mejoras que pueden realizarse a los diferentes productos y procesos del área de ocupación con la incorporación de TIC.
- **Formato:** PDF.
- **Extensión:** máximo 10 hojas.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio. **Informe de mejora de productos con la incorporación de TIC. GA1-220501046-AA3-EV01.**

3.3. Actividades de aprendizaje de la competencia Enrique Low Murtra. Interactuar en el contexto productivo y social de acuerdo con principios éticos para la construcción de una cultura de paz (240201526).

3.3.1. Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA1. Reconocer el impacto de las acciones humanas sobre sí mismo y el entorno, dándoles un criterio de valor.

Duración: 8 horas.

Materiales de formación: para el desarrollo de esta actividad es importante la lectura y análisis del componente formativo “Ser-individuo”.

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia GA1-240201526-AA1-EV01. Taller de reflexión escrita del caso Malala.**

Esta evidencia consiste en realizar una reflexión personal sobre la lectura de un texto que describe la historia de una joven que lucha por los derechos de la educación en su país. El objetivo es promover mi dignidad y la del otro a partir de los principios y valores éticos como aporte en la instauración de una cultura de paz.

A continuación, se describe la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del “Anexo Caso Yo soy Malala_240201526_AA1_EV01”.

Lineamientos para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** documento con un taller de reflexión elaborado. Recuerde incluir la portada, conservar un adecuado manejo del lenguaje, el uso de los términos, la organización de las ideas y la bibliografía. Para mayor información, revise la rúbrica de evaluación de la evidencia.
- **Formato:** documento en PDF.
- **Extensión:** libre.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Taller de reflexión escrita del caso Malala GA1-240201526-AA1-EV01.**

3.3.2. Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA2. Diseñar y definir su proyecto de vida, aplicando técnicas de PNL.

Duración: 8 horas.

Materiales de formación: para el desarrollo de esta actividad es importante la lectura y análisis del componente formativo “Ser-individuo”.

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia GA1-240201526-AA2-EV01. Video presentación de proyecto de vida.**

Esta evidencia consiste en identificar y reflexionar sobre su entorno familiar y su realidad social, reconocer sus necesidades en relación con las acciones que debe realizar en su futuro, en lo que tiene que ver con sus estudios profesionales y laborales; reconocer cuáles son sus valores y cuáles son sus sentimientos en comparación con esos valores que orientarán sus acciones con un proyecto a nivel individual, familiar, comunitario y ambiental. El objetivo es promover mi dignidad y la del otro a partir de los principios y valores éticos como aporte a la instauración de una cultura de paz.

A continuación, se describe la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del “Anexo Video proyecto de vida_240201526_AA2_EV01”.

Lineamientos para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** video con el proyecto de vida elaborado de acuerdo con el anexo.
- **Formato:** MP4, MOV, AVI o el de su preferencia. Si decide publicarlo, entonces incluir el enlace en un PDF.
- **Extensión:** indicada por el instructor.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Video presentación de proyecto de vida GA1-240201526-AA2-EV01.**

3.3.3. Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA3. Reconocer los conceptos sobre la vida en comunidad, teniendo como base las relaciones con el contexto social.

Duración: 8 horas.

Materiales de formación: para el desarrollo de esta actividad es importante la lectura y análisis del componente formativo “Soy un ser social”.

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje:

- **Evidencia GA1-240201526-AA3-EV01. Diagrama de sistemas de la relación del individuo con el entorno.**

Esta evidencia consiste en realizar un análisis e interpretación de la relación del individuo con el entorno. El objetivo es establecer relaciones de crecimiento personal y comunitario, a partir del bien común como aporte para el desarrollo social.

A continuación, se describe la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del “Anexo Diagrama de sistemas_240201526_AA3_EV01”.

Lineamientos para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** documento con el diagrama elaborado y las preguntas respondidas.
- **Formato:** documento en PDF.
- **Extensión:** una página.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Diagrama de sistemas de la relación del individuo con el entorno GA1-240201526-AA3-EV01.**

3.3.4. Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA4. Proponer estrategias para promover el uso racional de los recursos teniendo como base los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Duración: 12 horas.

Materiales de formación: para el desarrollo de esta actividad es importante la lectura y análisis del componente formativo “Entendiendo mi mundo”.

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia GA1-240201526-AA4-EV01. Ejemplo de una marca sostenible que cumpla con Triple Bottom Line.**

Esta evidencia consiste en realizar una reflexión en la cual establece un marco para crear empresas sostenibles, basándose en tres elementos principales: el elemento social, ambiental y económico. El objetivo es promover el uso racional de los recursos naturales a partir de criterios de sostenibilidad y sustentabilidad ética y normativa vigente.

A continuación, se describe la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del "Anexo Ejemplo Triple Bottom Line_240201526_AA4_EV01".

Lineamientos para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** documento con el ejemplo de una marca sostenible que cumpla con el Triple Bottom Line.
- **Formato:** documento en PDF.
- **Extensión:** dos páginas máximo.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Ejemplo de una marca sostenible que cumpla con Triple Bottom Line GA1-240201526-AA4-EV01.**

3.3.5. Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA5. Reconocer los hechos históricos más representativos en la historia de Colombia que están marcados por la violencia y los acuerdos de paz.

Duración: 6 horas.

Materiales de formación: para el desarrollo de esta actividad es importante la lectura y análisis del componente formativo "Ser agente de cambio".

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia GA1-240201526-AA5-EV01. Mapa mental de los hitos del conflicto armado en Colombia en los últimos 50 años.**

Esta evidencia consiste en un mapa mental reflexivo sobre los principales hitos del conflicto armado en Colombia. El objetivo es reconocer los hechos históricos más representativos en la historia de Colombia que están marcados por la violencia y los acuerdos de paz.

A continuación, se describe la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del "Anexo Mapa mental - hitos del conflicto_240201526_AA5_EV01".

Lineamientos para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** documento con el mapa mental elaborado.
- **Formato:** documento en PDF.
- **Extensión:** una página.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Mapa mental de los hitos del conflicto armado en Colombia en los últimos 50 años. A1-240201526-AA5-EV01.**

3.3.6. Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA6. Utilizar las estrategias de negociación frente al conflicto colombiano, teniendo en cuenta las relaciones interpersonales y las experiencias de otros acuerdos exitosos.

Duración: 6 horas.

Materiales de formación: para el desarrollo de esta actividad es importante la lectura y análisis del componente formativo “Ser agente de cambio”.

Evidencias: a continuación, se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia GA1-240201526-AA6-EV01. Documento colaborativo de la solución del caso.**

Esta evidencia consiste en una reflexión y elaboración de un documento colaborativo. El objetivo es utilizar las estrategias de negociación frente al conflicto colombiano, teniendo en cuenta las relaciones interpersonales y las experiencias de otros acuerdos exitosos.

A continuación, se describe la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del “Anexo Documento colaborativo - caso_240201526_AA6_EV01”.

Lineamientos para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** documento con la solución del caso.
- **Formato:** documento en PDF.
- **Extensión:** libre.
- Para hacer el envío de la evidencia remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Documento colaborativo de la solución del caso GA1-240201526-AA6-EV01.**

4. Actividades de evaluación

Evidencias de aprendizaje	Criterios de evaluación	Técnicas e instrumentos de evaluación
Evidencia de conocimiento: Mapa conceptual sobre la conceptualización de las fuentes de información de la Mipyme. GA1-260101051-AA1-EV01.	Clasifica las fuentes de información teniendo en cuenta las necesidades.	**Lista de chequeo:** IE-GA1-260101051-AA1-EV01.
Evidencia de conocimiento:	● Analiza variables internas y externas del entorno, teniendo en cuenta procedimientos. ● Utiliza herramientas de diagnóstico según procedimientos.	**Lista de chequeo:** IE-GA1-260101051-AA1-EV02.

Presentación matrices de diagnóstico empresarial. GA1-260101051-AA1-EV02.	• Presenta el diagnóstico de la organización de acuerdo con las fuentes de información.	
Evidencia de conocimiento: Infografía de estrategias promocionales. GA1-260101051-AA1-EV03.	Analiza los antecedentes de la marca teniendo en cuenta la imagen corporativa.	**Lista de chequeo:** IE-GA1-260101051-AA1-EV03.
Evidencia de producto: Documentos de campañas publicitarias. GA1-260101051-AA1-EV04.	• Utiliza información relevante, teniendo en cuenta las necesidades del *brief*. • Redacta los objetivos del *brief* según la metodología. • Incorpora en el *brief* las restricciones legales del producto de acuerdo con la normativa. • Sustenta el *brief*, cumpliendo con los parámetros establecidos. • Verifica la información suministrada por el cliente a partir de las características del *brief*.	**Lista de chequeo:** IE-GA1-260101051-AA1-EV04.
Evidencia de conocimiento: Mapa conceptual sobre *software* y servicios de Internet. GA1-220501046-AA1-EV01.	Escoge equipos TIC, tipos de *software* y servicios de Internet, de acuerdo con las necesidades de procesamiento de información y características.	**Lista de chequeo:** IE-GA1-220501046-AA1-EV01.
Evidencia de producto: Taller sobre la utilización de las herramientas de ofimática. GA1-220501046-AA2-EV01.	• Maneja computadores, tabletas, celulares y otros equipos TIC, de acuerdo con las funcionalidades de los mismos. • Maneja el procesador de texto, la hoja de cálculo, el *software* para presentaciones, diagramación, bases de datos y *software* específico, de acuerdo con las funcionalidades de cada programa y las necesidades de manejo de la información. • Utiliza motores de búsqueda, navegación, correo electrónico, transferencia de archivos, chat, listas de correos, blogs, wikis, foros web, *spaces*, grupos de noticias, telefonía IP, televisión IP, compra en Internet, e-learning, *marketing* digital, trabajo colaborativo, computación en la nube, redes sociales y videoconferencia por Internet, de acuerdo con	**Lista de chequeo:** IE-GA1-220501046-AA2-EV01.

	las necesidades de información y comunicación. • Maneja herramientas colaborativas en Internet, de acuerdo con las necesidades del equipo de trabajo.	
Evidencia de producto: Informe de mejora de productos con la incorporación de TIC. GA1-220501046-AA3-EV01.	Escoge equipos TIC, tipos de *software* y servicios de Internet, de acuerdo con las necesidades de procesamiento de información y características.	**Lista de chequeo:** IE-GA1-220501046-AA3-EV01.
Evidencia de conocimiento: Taller de reflexión escrita del caso Malala. GA1-240201526-AA1-EV01.	Reconoce su valor y el valor del otro de acuerdo con los principios de dignidad, construcción cultural y autonomía.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-AA1-EV01.
Evidencia de desempeño: Video presentación de proyecto de vida. GA1-240201526-AA2-EV01.	Define su proyecto de vida de acuerdo con los criterios de dignidad, de respeto, creencias, ecología y cultura.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-AA2-EV01.
Evidencia de producto: Diagrama de sistemas de la relación del individuo con el entorno. GA1-240201526-AA3-EV01.	• Aplica acciones de prevención de acciones violentas con base en estrategias de comunicación asertiva. • Evidencia respeto por el bien común, la alteridad y el diálogo con el otro con base en principios axiológicos.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-AA3-EV01.
Evidencia de producto: Ejemplo de una marca sostenible que cumpla con Triple Bottom Line. GA1-240201526-AA4-EV01.	• Cambia actitudes frente a su comportamiento con base en la dignidad, aportando a la cultura de paz. • Utiliza herramientas que permiten la comunicación asertiva en diferentes entornos, teniendo en cuenta la pedagogía para la paz.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-AA4-EV01.
Evidencia de conocimiento: Mapa mental de los hitos del conflicto armado en Colombia en los últimos 50 años. GA1-240201526-AA5-EV01.	Utiliza herramientas que permiten la comunicación asertiva en diferentes entornos, teniendo en cuenta la pedagogía para la paz.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-AA5-EV01.

Evidencia de producto: Documento colaborativo de la solución del caso. GA1-240201526-AA6-EV01.	• Modifica actitudes comportamentales a partir de la resolución pacífica de conflictos. • Construye relaciones interpersonales a partir del enfoque diferencial y la promoción de una cultura de paz.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-AA6-EV01.

5. Glosario de términos

Base de datos: es un compendio de información ordenada y almacenada de acuerdo con un conjunto de datos.

Benchmarking: medición y comparación de las operaciones o de los procesos internos de la organización con otras empresas que realizan procesos similares.

Brainstorming: o tormenta de ideas, todo un clásico en las técnicas grupales para generar ideas.

Brief: documento diagnóstico y estratégico que realizan las empresas con el fin de llevar a cabo procesos de comunicación y promoción.

Competencia: empresas que fabrican y comercializan productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades de una organización en particular.

Conflicto armado: es un concepto muy complejo, ya que hace referencia a todos aquellos enfrentamientos en los que están involucrado el uso de las armas. Los conflictos armados son un fenómeno histórico que existe desde el comienzo de la historia y puede darse entre distintos pueblos, así como también entre el mismo pueblo, es decir, a nivel interno. De cualquier manera, el conflicto armado es muy doloroso, ya que produce muertes y mutilaciones de todo tipo, abusos, asesinatos y violencia sin fin, que muchas veces es difícil de controlar, revertir o superar.

Cultura de paz: según la definición de las Naciones Unidas (1998, Resolución A/52/13), la cultura de paz consiste en una serie de valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y previenen los conflictos, tratando de atacar sus causas para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación entre las personas, los grupos y las naciones.

Derechos humanos: son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua o cualquier otra condición. Todos tenemos los mismos derechos humanos, sin discriminación alguna. Estos derechos son interrelacionados, interdependientes e indivisibles (UN-OHCHR, 1996-2015).

Dignidad humana: la dignidad o «cualidad de digno» (del latín, grandeza») hace referencia al valor inherente del ser humano por el simple hecho de serlo, en cuanto ser racional, dotado de libertad. No se trata de una cualidad otorgada por nadie, sino consustancial al ser humano. No depende de ningún tipo de condicionamiento ni de diferencias étnicas, de sexo, de condición social o cualquier otro tipo.

DOFA: es un instrumento de diagnóstico empresarial que permite aprovechar las fortalezas y oportunidades para vencer las debilidades y evitar las amenazas.

Entorno social: también denominado contexto o ambiente social, es el lugar donde los individuos se desarrollan en determinadas condiciones de vida, trabajo, economía, nivel de ingresos, nivel educativo y está relacionado con los grupos a los que pertenece. El entorno social de un individuo es la cultura en la que el individuo fue educado y como vive, y abarca a las personas e instituciones con las que el individuo interactúa en forma regular.

Estrategia de mercadeo: conjunto de tácticas que se estructuran con base en los elementos de la mezcla de mercadeo, con el fin de desarrollar el programa correspondiente.

Fuentes de información: son todos aquellos recursos que contienen datos relevantes para un tema específico, Se dividen en dos: primarias y secundarias.

Informática: conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de computadoras.

Internet: red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación.

Marca ética: una marca que representa una empresa, organización o persona cuyos productos, servicios y actividades son: 1) moralmente correcta, 2) no dañan a las personas, los animales y el medio ambiente, 3) contribuyen a la sociedad y al bien público de manera responsable, positiva y de manera sostenible.

Marketing: disciplina que estudia las conductas y necesidades de los miembros de un mercado y su entorno, con el fin de generar productos o servicios que los satisfagan y obtener utilidades con su comercialización.

Mercado: conjunto de variables y factores que afectan de forma positiva o negativa el proceso de producción, comercialización y promoción de los productos o servicios de las empresas.

Mercado meta: conjunto de miembros del mercado que tienen como característica principal el tener necesidades, gustos y conductas aptas para adquirir un producto o servicio.

Mezcla de mercadotecnia: conjunto de estrategias conformadas por las 4P, producto, precio, plaza y promoción.

Microsoft: es una compañía tecnológica multinacional con sede en Redmond, Washington, EE.UU. Microsoft es el acrónimo de *microcomputer* y *software.*

Necesidad: la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común de todas las personas que conforman el mercado.

Nicho de mercado: es un grupo reducido (de personas, empresas u organizaciones), con necesidades y/o deseos específicos, también puede estar conformado por una pequeña zona geográfica o un grupo de empresas.

Ofimática: automatización mediante sistemas electrónicos de las comunicaciones y procesos administrativos en las oficinas.

Posicionamiento: es el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores. También es la percepción que tienen los consumidores o usuarios de un producto o servicio.

Proyecto de vida: es un plan trazado, un esquema vital que encaja en el orden de prioridades, valores y expectativas de una persona que como dueña de su destino decide cómo quiere vivir.

Segmentación de mercado: división que se hace del mercado para formar grupos específicos con características demográficas y psicográficas similares.

Resolución de conflictos: es el conjunto de conocimientos y habilidades puestos en práctica para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los enfrentamientos entre dos o más personas.

Sistema operativo: es el conjunto de programas informáticos que permite la administración eficaz de los recursos de una computadora que es conocido como sistema operativo o *software* de sistema. Estos programas comienzan a trabajar apenas se enciende el equipo, ya que gestionan el *hardware* desde los niveles más básicos y permiten además la interacción con el usuario.

Software: conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.

TIC: son el conjunto de tecnologías desarrolladas en la actualidad para una información y comunicación más eficiente, las cuales han modificado tanto la forma de acceder al conocimiento como las relaciones humanas.

Triple Bottom Line: busca definir la sostenibilidad de una empresa basándose en tres elementos principales: económico, ambiental y social.

WWW: son las iniciales que identifican a la expresión inglesa World Wide Web, el sistema de documentos de hipertexto que se encuentran enlazados entre sí y a los que se accede por medio de Internet. A través de un *software* conocido como navegador, los usuarios pueden visualizar diversos sitios web (los cuales contienen texto, imágenes, videos y otros contenidos multimedia) y navegar a través de ellos mediante los hipervínculos.

6. Referentes bibliográficos

Álvarez, A. A. (2017). Acuerdos y construcción de paz en Colombia: retos a la gobernabilidad y la cultura de paz. *Prospectiva*, (24), p. 13-45.

Andrade, A. M., Del Río, C. A., & Alvear, D. L. (2019). A study on time and motion to increase the efficiency of a shoe manufacturing company | Estudio de tiempos y movimientos para incrementar la eficiencia en una empresa de producción de calzado. *Información Tecnológica*, 30(3), p. 83–94.

Banz, C. (2008). *Aprender a resolver conflictos de forma colaborativa y autónoma: un objetivo educativo fundamental*.

Carmona R., G. (2017). *Sistema operativo, búsqueda de información. Internet/Intranet y correo electrónico*. http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=8713

Carrillo, F. y Gómez, D. (2020). *Mecanismos alternativos de solución en Colombia MASC. Tomo II Colección fortalecimiento institucional y ética*. Procuraduría General de la Nación.

Chan, K. W. (2005). *Estrategia del océano azul*. Harvard Business.

Fernández, O. (2006). Una aproximación a la cultura de paz en la escuela. *Revista Scielo*. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102006000200006

Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.

Fresno, C., C. (2018). *¿Cómo funciona Internet?* El Cid Editor. https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/36728?page=34

Gallardo, Y. (2020). *Word para principiantes – 2020* [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=-4ooZlyprmc

García, M. J. (2015). La cuenta del triple resultado o triple bottom line. *Revista de Contabilidad y Dirección*. (20), p. 65-77.

Garcidueñas, P. (2015). *¿Qué es un proyecto triple bottom line y cómo lograrlo?* Expok comunicación de sustentabilidad. https://www.expoknews.com/que-es-un-proyecto-triple-bottom-line-y-como-lograrlo/#:~:text=Try%20watching%20this%20video%20on,%3A%20econ%C3%B3mico%2C%20ambiental%20y%20social

Gaskin, S. (2014). *GO! Microsoft Word 2013* (1st ed.). Pearson Educación. http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=3273

González, N. (s.f.). *Una guía para crear marcas éticas. Magenta branding and planificación*. https://magentaig.com/guia-para-crear-marcas-eticas/

Grupo Bancolombia. (2018). *10 herramientas de trabajo colaborativo para tu empresa*. https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/tendencias/herramientas-trabajo-colaborativo

Ibarra, J. I. (2013). *Manual sistema operativo, búsqueda de la información: Internet/intranet y correo electrónico.* Editorial CEP. https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/50724?page=19

Ibiza, D. (2019). *Tutorial Trello. Guía de uso con ejemplos reales prácticos* [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=_UB44coH3SM&feature=youtu.be

Kotler, P. & Armstrong, G. (2000). *Fundamentos de mercadotecnia*. McGraw Hill.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de mercadotecnia*. McGraw Hill.

Ladrón, M. Á. (2018). *Sistema operativo, búsqueda de la información:internet/intranet y correo electrónico UF0319* (2a. ed.). Editorial Tutor Formación. https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/44263

Magallón, C. (2016). La paz en Colombia: decepción, controversia y esperanza. *Cultura de Paz*, 22 (70), p. 4-10.

Martínez, Y. (2014). *Habilidad para la toma de decisiones.* Escuela de organización industrial. https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/18/habilidad-para-la-toma-de-decisiones/

Mauborgne, R., &. Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson.

Mercado, R. (2013). La responsabilidad ética en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. *Sincronía*, (64), p. 1-12.

Moreno, T. F. (2016). *Emprendimiento y plan de negocios*. RIL Editores.

Nacer con PNL. (2016). *Cómo diseñar un proyecto de vida con PNL*. https://nacerconpnl.wordpress.com/2016/12/28/como-disenar-proyecto-de-vida/

Naranjo, M. R. (2010). *Cuaderno del alumno: ofimática avanzada para formación continua. Formación para el empleo*. Editorial CEP. https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/50987?page=1

Organización de las Naciones Unidas - ONU. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo.* http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/

Organización de las Naciones Unidas - ONU. (s.f.) *Objetivos del Desarrollo Sostenible*. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (s.f.). *Objetivos para el Desarrollo Sostenible*. https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html

Rojas, L., Díaz, B., Arapé, E., Romero, S., Rojas, A. y Rojas, R. (2006). Comunicación, conflictos y cultura de paz: percepción en grupos de estudiantes universitarios. *Revista Redalyc.* https://www.redalyc.org/pdf/110/11001505.pdf

Salinas, J. M., Gándara, J. & Alonso, A. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. McGraw-Hill.

Valentín, G. M. (2015). *Ofimática*. Editorial CEP, S. L. https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/51049?page=16

Villarraga, A. (2015). *Biblioteca de la paz. Los procesos de paz en Colombia 1982-2014. Documento resumen.* Fundación Cultura Democrática. Gente Nueva Editorial.

7. Control del documento

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Manuel Arias López	Instructor Experto temático	Regional Quindío - Centro de Comercio y Turismo	Abril de 2020
	Ramiro E. Barrientos Gómez	Instructor Experto en TIC	Regional Distrito Capital - Centro de Formación en Diseño, Confección y Moda	Noviembre de 2020
	Alejandra María Dávila Muñoz	Instructora - Experta temática	Regional Antioquia - Centro de Formación en Diseño, Confección y Moda	Noviembre de 2020
	Sergio Arturo Medina Castillo	Diseñador instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica	Noviembre de 2020
	Leidy Carolina Arias Aguirre	Diseñadora Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología	Noviembre de 2020
	Julieth Paola Vital López	Evaluadora instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica	Abril de 2020
	Liliana Victoria Morales	Evaluadora instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica	Noviembre de 2020
	Andrés Felipe Velandia Espitia	Diseñador instruccional	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología	Mayo de 2021
	Rafael Neftalí Lizcano Reyes	Asesor pedagógico	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura	Mayo de 2021
	Julia Isabel Roberto	Diseñadora y evaluadora instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica	Junio de 2021

8. Control de cambios (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del cambio
Autor (es)					

PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del programa de formación:** Técnico laboral en servicios y operaciones microfinancieras.
- **Código del programa de formación:** 133302.
- **Nombre y número del módulo:** Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero.
- **Competencias:**

  Técnica:

210301089	Asesoramiento al consumidor financiero.

  Transversales:

230101507	Implementación de hábitos saludables mediante la actividad física, de conformidad con las exigencias del perfil idóneo de egreso.
240201526	Interacción en el contexto productivo y social con principios éticos.

- **Resultados de aprendizaje a alcanzar:**
  Técnica:

210301089-01	Identificar el cliente objetivo, de acuerdo con las políticas de la entidad.

  Transversales:

230101507-01	Desarrollar habilidades psicomotrices en el contexto productivo y social.
230101507-02	Practicar hábitos saludables mediante la aplicación de fundamentos de nutrición e higiene.
230101507-03	Ejecutar actividades de acondicionamiento físico orientadas hacia el mejoramiento de la condición física en los contextos productivo y social.
230101507-04	Implementar un plan de ergonomía y pausas activas según las características de la función productiva.
240201526-01	Promover mi dignidad y la del otro a partir de los principios y valores éticos como aporte en la instauración de una cultura de paz.
240201526-02	Establecer relaciones de crecimiento personal y comunitario a partir del bien común como aporte para el desarrollo social.
240201526-03	Promover el uso racional de los recursos naturales a partir de criterios de sostenibilidad y sustentabilidad ética y normativa vigente.
240201526-04	Contribuir con el fortalecimiento de la cultura de paz a partir de la dignidad humana y las estrategias para la transformación de conflictos.

- **Duración de la guía:** 200 horas.
  - Técnicas: 104 horas.
  - Transversales: 96 horas.

2. PRESENTACIÓN

Los sistemas financieros son ideados con el objetivo de solucionar el problema de solvencia económica de los ciudadanos; es así, como los diferentes sectores financieros han integrado a sus movimientos, las operaciones microfinancieras, que llegan como solución para estos pequeños empresarios y personas independientes, quienes buscan ingresar al sistema financiero de una forma cómoda, sin necesidad de ser atropellados por las grandes jerarquías económicas; este programa, invita a todos los financistas a conocer las ventajas de los pequeños montos y el impacto social que estos generan, procedentes de las grandes prestaciones que se tienen, como retribución, por parte del usuario y sus accionistas o proveedores.

En esta guía de formación, se da inicio al módulo 1, que relaciona los conceptos básicos de trabajo de las microfinanzas y sus definiciones; también se trata el tema de la microempresa y las ventas, pero el mayor énfasis se realiza desde la gestión, y es por eso que se desarrolla un trabajo crucial en el medio de los asesores, porque un técnico laboral del Sena debe prestar un servicio integral a quien requiera de sus servicios profesionales; porque la competencia a trabajar, desde la parte técnica, es la de asesorar al consumidor financiero, de acuerdo con las normas técnicas y los servicios transversales.

Para alcanzar la apropiación de competencias básicas, en el proceso de formación profesional integral, es necesario dotar a nuestros aprendices de herramientas que propicien su cualificación para un desempeño idóneo en el mundo del trabajo y en el mundo de la vida. En este contexto, fortalecer las competencias biofísicas, tiene como finalidad el mejoramiento de la calidad de vida, mediante la adopción de un estilo de vida saludable y el logro de las condiciones físicas requeridas en el desempeño laboral. Este logro supone el desarrollo de la psicomotricidad propia del área de trabajo, el manejo adecuado de la postura corporal en los ámbitos de espacio-tiempo, la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

De igual forma, se requiere establecer relaciones de crecimiento personal y comunitario a partir del bien común, y como aporte para el desarrollo social y, sobre todo, a la construcción de una cultura de paz; en el momento actual, es un reto necesario y muy importante para Colombia. Las relaciones interpersonales constituyen, en el mundo de hoy, una habilidad necesaria para el desempeño profesional de los aprendices y un aporte para la construcción de una sociedad más pacífica y solidaria, con ética ciudadana respetable. Este es el sentido, en que se trabaja esta guía de formación, desde donde le damos la bienvenida.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Para el desarrollo de las actividades de aprendizaje es necesario revisar los materiales de formación desarrollados como apoyo para su proceso de formación. El instructor realizará un acompañamiento en la plataforma virtual para guiar y orientar algunas situaciones específicas que se deben tener en cuenta para el desarrollo de cada una de las evidencias. Antes de elaborar las evidencias propuestas en esta guía de aprendizaje es preciso que realice las siguientes actividades iniciales:

- Actualización de los datos personales.
- Realizar lectura de Información del programa, esto le permitirá entender los objetivos, las actividades y la metodología por desarrollar durante el curso.
- Revise el cronograma, el cual le permitirá conocer la planeación diseñada para lograr de manera

secuencial los resultados de aprendizaje.

- Además, realice la presentación en el foro social, de acuerdo con las indicaciones de su instructor.

3.1 Actividades técnicas de aprendizaje sobre la competencia: Asesoramiento al consumidor financiero

Una vez realizada esta exploración por los elementos del curso, verifique la temática dispuesta en el material de formación:

- Historia, microfinanzas y microcréditos

Recuerde realizar la lectura previa a dicho material, el cual lo orientará en la elaboración de la evidencia correspondiente.

3.1.1 Actividad técnica de aprendizaje GA1-210301089-ATA1. Identificar el contexto de las microfinanzas y las diferencias entre los conceptos de microempresa, microcrédito, microfinanzas, según la normatividad.

Duración: 42 horas.

En esta actividad técnica de aprendizaje, se da la bienvenida al módulo 1 con la entrega de la siguiente evidencia, que debe revisar y elaborar, según orientación del formato dispuesto para tal fin.

- **Taller historia de las microfinanzas**

  Este taller se relaciona, de manera directa, con el entendimiento del concepto de microfinanzas, su historia, creación y los autores que hacen posible este desarrollo a nivel mundial y regional.

  Para revisar lo concerniente a los detalles de este taller, se encuentra el anexo **GA1-ATA1-Taller01**. En este anexo, a través de lecturas y un video, se analizarán algunas premisas controversiales del sistema microfinanciero y le permitirán identificar la historia de las microfinanzas, con la ayuda de una historieta que servirá de evidencia de aprendizaje, conforme se describe en el taller.

  Evidencia: Historieta GA1-210301089-ATA1-EV01

  Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

  - **Producto a entregar:** historieta o cómic de mínimo 5 secuencias a mano o de manera digital, haciendo uso de cualquier aplicación para esto, donde se refleje una síntesis de lo aprendido y el porqué de las dos afirmaciones iniciales.
  - **Formato:** PDF.
  - **Extensión:** 5 secuencias o viñetas.
  - Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Historieta GA1-210301089-ATA1-EV01.**

- **Taller sistema financiero, normatividad y conceptos de microfinanzas**

En este taller, encontrará una serie de actividades relacionadas con el mundo microfinanciero, su sistema, normatividad y principales conceptos.

Para realizar este taller, encontraremos el anexo **GA1-ATA1-Taller02.** En este documento, a través de lecturas, análisis y un video, se examinará el interesante caso de Jessica Hernández, quien es una emprendedora digna de ser conocida; posteriormente, como evidencia, usted debe desarrollar un video de máximo 7 minutos, en el que presente, a manera de exposición, los conceptos de:

- Sistema financiero colombiano y la posición de las microfinanzas dentro del mismo.
- La normatividad y las principales diferencias entre los términos de microfinanzas, microempresa y microcrédito.

Evidencia: Video GA1-210301089-ATA1-EV02.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** exposición en video.
- **Formato:** mp4.
- **Extensión:** Máximo 7 minutos.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Video GA1-210301089-ATA1-EV02.**

3.1.2 Actividad técnica de aprendizaje GA1-210301089-ATA2. Identificar sectores económicos, entidades microfinancieras, productos y servicios microfinancieros ofertados, teniendo en cuenta sus características y georreferenciación.

Duración: 12 horas.

- **Taller análisis del sector y entidades microfinancieras.** En este taller, se presentará un informe relacionado con el análisis del entorno empresarial y financiero del lugar donde vive el aprendiz, como también de los productos y servicios que ofrece una microfinanciera en particular, incluyendo beneficios y características.

  Para revisar lo concerniente a los detalles de este taller, se cuenta con el anexo **GA1-ATA2-Taller01**. Para realizar este taller, debe desplazarse y estudiar su sector geográfico. Elija una microfinanciera, averigüe qué productos y servicios ofrece (micro ahorro, micro seguros, microcréditos individuales, grupales, urbano, semi urbano, rural agro); cuáles beneficios brinda a sus clientes y luego defina sus características. Posteriormente, y conociendo el término de **georreferenciación**, analice porqué esa microfinanciera se encuentra ubicada en esa zona y qué sector del mercado se está trabajando y, con esos puntos, debe elaborar un informe escrito, que va a presentar a su instructor y a sus compañeros.

  Evidencia: Informe escrito GA1-210301089-ATA2-EV01.

  Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

  - **Producto a entregar:** informe escrito.

- **Formato:** PDF.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Informe escrito GA1-210301089-ATA2-EV01.**

3.1.3. Actividad técnica de aprendizaje GA1-210301089-ATA3. Obtener información comercial, según técnicas de inteligencia emocional, etiqueta y protocolo.

Duración: 32 horas.

- **Taller etiqueta y protocolo**. Por lo general, los temas empresariales se ven enfrentados a etiqueta y protocolo; en este taller, se revisan los casos de empresas y microfinancieras con relación a estos conceptos y a temas éticos que evidencien los temas aprendidos, tales como cultura organizacional, código de ética y conducta, entre otros elementos.

  Para revisar lo concerniente a los detalles de este taller, cuenta con el anexo **GA1-ATA3-Taller01**. En este taller, debe entender cuál es la actuación ideal de un empleado o emprendedor frente a una situación puntual especial, como se muestra en el video de ejemplo presentado en el documento del taller. Su tarea es la de idear un caso de estudio, en donde se pongan a prueba la ética, el protocolo y la etiqueta de los empleados; ¿qué pasa cuando se pone a prueba a un empleado?

  Evidencia: Caso escrito GA1-210301089-ATA3-EV01.

  Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

  - **Producto a entregar:** caso escrito.
  - **Formato:** PDF.
  - Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Caso escrito GA1-210301089-ATA3-EV01.**

- **Taller inteligencia emocional.** Reconocer que una de las habilidades blandas o sociales clave, por parte de una persona o trabajador, es el manejo inteligente de sus estados emocionales ante diversas situaciones que se le presentan en el mundo del trabajo y de la vida donde interactúa.

  Para revisar lo concerniente a los detalles de este taller, se encuentra el anexo **GA1-ATA3-Taller02**. En este taller debe adquirir, a profundidad, el conocimiento sobre el manejo de sus emociones y sus sentimientos y, adicional a eso, debe hacer una auto encuesta en la que explore sus emociones para romper el hielo a la hora de contactar con una persona hasta ese momento desconocida y, con esta información, identificar sus propias emociones y regularlas; posteriormente, debe hacer un informe detallando la experiencia.

  Evidencia: Informe escrito GA1-210301089-ATA3-EV02.

  Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** informe escrito.
- **Formato:** PDF.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Informe escrito GA1-210301089-ATA3-EV02.**

- **Taller identificación del cliente**. Se le permitirá identificar el cliente objetivo, quien busca una microfinanciera para uno de sus principales productos, como es el microcrédito; es importante aclarar que cada entidad tiene sus propios requisitos, sus políticas y sus condiciones; es por eso que, en esta actividad, se le entregarán pautas que le llevarán a seleccionar el cliente ideal.

  Para revisar lo concerniente a los detalles de este taller, se encuentra el anexo **GA1-ATA3-Taller03**. Es importante entender que está trabajando con personas y que los clientes potenciales se encuentran en cualquier ambiente; es su labor identificarlos como lo muestra el taller, con un estudio de caso en el que se requiere trabajar en grupos.

  Evidencia: Caso escrito GA1-210301089-ATA3-EV03.

  Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

  - **Producto a entregar:** caso escrito.
  - **Formato:** PDF.
  - Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Caso escrito GA1-210301089-ATA3-EV03.**

3.1.3 Actividad técnica de aprendizaje GA1-210301089-ATA4. Registrar información comercial del cliente, de acuerdo con herramientas tecnológicas y políticas de la entidad.

Duración: 18 horas.

- **Taller recopilación datos del cliente.** Es fundamental para todos los aprendices del Sena, hacer un buen uso de los datos y, tener en cuenta, que su recopilación es algo fundamental; en este taller se trabaja con la consecución de estos datos, con la ayuda de dos ejercicios: uno de afianzamiento, que lo pone en el lugar de cliente o empleado y, otro, con el estudio de un caso que lo muestra como recolector de datos, por parte de un cliente potencial y solución del caso de estudio.

  Para revisar lo concerniente a los detalles de este taller, se encuentra el anexo **GA1-ATA4-Taller01**. La realidad de los clientes es una parte fundamental en el proceso de la asesoría y, para entenderla, se dispone del presente taller, que ubica los datos básicos que se necesitan para realizar el trabajo.

  Evidencia: Caso escrito GA1-210301089-ATA4-EV01.

  Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar:** caso escrito.
- **Formato:** PDF.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Caso escrito GA1-210301089-ATA4-EV01.**

3.2. Actividades de aprendizaje de la competencia: Implementación de hábitos saludables mediante la actividad física, de conformidad con las exigencias del perfil idóneo de egreso

3.2.1 Actividad de aprendizaje GA1-230101507-AA1. Valorar el estado general de las condiciones psicomotrices individuales, para aplicar los correctivos necesarios que permitan mejorar las capacidades.

Duración: 12 horas.

Materiales de formación a consultar: para desarrollar esta actividad adecuadamente, se recomienda revisar los contenidos presentados en el material de formación:

- Actividad física y hábitos de vida saludable.

Recuerde realizar la lectura previa a dicho material, el cual lo orientará en la elaboración de la evidencia correspondiente.

Evidencia: Foro temático - Identificar y establecer las técnicas de coordinación motriz GA1-230101507-AA1-EV01.

Como preguntas de orientación, para realizar la participación en el foro, se proponen las siguientes:

- ¿Cuáles son los músculos del cuerpo humano que posibilitan la coordinación motriz de acuerdo con su área de desempeño?
- ¿Qué papel juegan los huesos del cuerpo humano en la coordinación motriz?
- Defina, con sus propias palabras, ¿qué es motricidad?
- Cuando se habla de motricidad fina y motricidad gruesa, ¿a qué nos referimos?
- En el desempeño laboral de su área ocupacional, ¿dónde se evidencia la motricidad gruesa? Dé un ejemplo.

Efectúe un seguimiento en el foro y responda a un comentario crítico-reflexivo, de acuerdo con la intervención que sus compañeros hayan aportado y demuestre construcción de conocimiento frente a los planteamientos que cada uno proponga.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** participación en el Foro temático - Identificar y establecer las técnicas de

coordinación motriz.

- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Foro temático - Identificar y establecer las técnicas de coordinación motriz GA1-230101507-AA1-EV01.**

3.2.2 Actividad de aprendizaje GA1-230101507-AA2. Establecer hábitos para lograr un estilo de vida saludable, mediante la aplicación de fundamentos de nutrición e higiene.

Duración: 12 horas.

Materiales de formación a consultar: para desarrollar esta actividad adecuadamente, se recomienda revisar los contenidos presentados en el material de formación:

- Actividad física y hábitos de vida saludable.

Mantener buenos hábitos alimenticios, nos ayuda a evitar diferentes tipos de enfermedades, además de proporcionar la energía suficiente que el cuerpo necesita para el desarrollo de las actividades cotidianas; por esta razón es fundamental mantener una alimentación balanceada y equilibrada, con los requerimientos energéticos, de acuerdo con las actividades que se ejecutan a diario. Para establecer un estilo de vida saludable, se deben interpretar los fundamentos de higiene y nutrición en los contextos productivo y social; a través de la siguiente actividad, podrá desarrollar un plan que aporte a este objetivo.

Evidencia: Infografía GA1-230101507-AA2-EV01.

La evidencia consiste en plasmar, a través de un gráfico (infografía), los elementos que permitan establecer hábitos para lograr un estilo de vida saludable y, para lograr esto, se propone que el recurso construido pueda dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué elementos deben tenerse en cuenta para interpretar las necesidades energéticas diarias de una persona?
- ¿Cuántas calorías diarias necesita el cuerpo y de qué forma recibe estos aportes con el consumo de carbohidratos, proteínas, grasas, bebidas u otros elementos? ¿De cuáles variables pueden depender estos aportes?
- ¿Cómo sería un puesto de trabajo ergonómico y adecuado para la contextura corporal de la persona?
- ¿Qué otros factores inciden en el logro de un estilo de vida saludable?

Se recomienda el uso de la siguiente caja de herramientas para la elaboración de la infografía:

Herramienta	Enlace
infogram	https://infogram.com/es/
Canva	https://www.canva.com/
Piktochar	https://piktochart.com/

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** infografía.
- **Formato:** PDF.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Infografía GA1-230101507-AA2-EV01.**

3.2.3 Actividad de aprendizaje GA1-230101507-AA3. Construir conocimientos y prácticas básicas de nutrición en los aprendices, para implementar acciones de la cultura física en el mejoramiento de la calidad de vida en el contexto individual, laboral y social.

Duración: 12 horas.

Materiales de formación a consultar: para desarrollar esta actividad adecuadamente, se recomienda revisar los contenidos presentados en el material de formación:

- Actividad física y hábitos de vida saludable

Evidencia: Ficha antropométrica de valoración de la condición física GA1-230101507-AA3-EV01.

De acuerdo con los datos obtenidos, después de realizar las pruebas físicas y antropométricas y elaborar el plan de acción a seguir, el baremo y las recomendaciones dadas por el instructor, con el fin de mejorar la calidad de vida.

En esta actividad se debe diligenciar la ficha antropométrica que contenga la siguiente información: datos personales, peso, edad, género, talla, IMC, resultados de los diferentes tests de resistencia (*burppe*), tests de fuerza abdominal, piernas y brazos por 1 minuto y frecuencia cardíaca antes y después de los tests.

	FICHA ANTROPOMÉTRICA		
NOMBRE			
DOCUMENTO IDENTIDAD			
PESO			
ALTURA			
ENVERGADURA			
PESO IDEAL			
FCM			
% DE GRASA			
IMC			
	RESULTADO 1	**RESULTADO 2**	**BAREMOS**
FUERZA EN PIERNAS 1´			
FUERZA DE BRAZOS 1´			
FUERZA ABDOMINAL 1´			
FUERZA LUMBAR 1´			
BURPEE TEST 1´			
TEST DE COOPER 12´			
ANÁLISIS PERSONAL			
1. **¿Cuáles considera que son sus capacidades físicas?** 2. **¿Qué acciones considera pertinentes para mejorar su condición?** 3. **De acuerdo con la actividad física realizada a diario, ¿cuál es el tiempo que requiere para una recuperación adecuada?**			

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** ficha antropométrica de valoración de la condición física.
- **Formato:** PDF.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Ficha antropométrica de valoración de la condición física GA1-230101507-AA3-EV01**

3.2.4. Actividad de aprendizaje GA1-230101507-AA4. Identificar la higiene postural y pausas activas correctas para el desempeño del área ocupacional.

Duración: 12 horas.

Materiales de formación a consultar: para desarrollar esta actividad adecuadamente, se recomienda revisar los contenidos presentados en el material de formación:

- Actividad física y hábitos de vida saludable

Para un buen desempeño en el puesto de trabajo, es muy importante identificar los elementos que se utilizan en el entorno para el desempeño del área ocupacional y verificar que estos cumplan con los estándares de calidad y ergonomía requeridos para dicha operación, porque esto puede hacer que disminuya o aumente mi rendimiento o productividad, además de evitar enfermedades profesionales producidas por el trabajo repetitivo.

Evidencia: Folleto de lesiones más comunes en el trabajo o vida cotidiana y la importancia de las pausas activas GA1-230101507-AA4-EV01.

En el folleto se debe evidenciar cuáles son esas lesiones más comunes que se van presentando por el trabajo repetitivo o, en la vida cotidiana, por posturas inadecuadas y también identificar la importancia de implementar las pausas activas en el puesto de trabajo o en el lugar de estudio, como método preventivo.

Para dicha actividad, elabore la evidencia en la herramienta de su preferencia y envíela al instructor a través de la plataforma virtual por la ruta a continuación.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** Folleto de lesiones más comunes en el trabajo o la vida cotidiana y la importancia de las pausas activas.
- **Formato:** PDF.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Folleto de lesiones más comunes en el trabajo o vida cotidiana y la importancia de las pausas GA1-230101507-AA4-EV1.**

3.3. Actividades de aprendizaje de la competencia: Interacción en el contexto productivo y social con principios éticos

3.3.1. Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA1. Reconocer el impacto de las acciones humanas sobre sí mismo y el entorno, dándoles un criterio de valor.

Duración: 8 horas.

Materiales de formación a consultar: para desarrollar esta actividad adecuadamente, se recomienda revisar los contenidos presentados en el material de formación:

- Ser – individuo

Esta actividad consiste en realizar una reflexión personal sobre la lectura de un texto que describe la historia de una joven que lucha por los derechos de la educación en su país de origen. El objetivo es el de promover mi dignidad y la del otro, a partir de los principios y valores éticos, como aporte en la instauración de una cultura de paz.

A continuación, se describen la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del **Anexo Caso Yo soy Malala_240201526_AA1_EV01.pdf**

Evidencia: Taller de reflexión escrito. Caso Malala GA1-240201526-AA1-EV01.

Lineamientos para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** taller de reflexión escrito. Caso Malala**.**
- **Formato**: PDF.
- Para hacer el envío del producto, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Taller de reflexión escrito. Caso Malala GA1-240201526-AA1-EV01.**

3.3.2. Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA2. Diseñar y definir su proyecto de vida, aplicando técnicas de PNL.

Duración: 8 horas.

Materiales de formación a consultar: para desarrollar esta actividad adecuadamente, se recomienda revisar los contenidos presentados en el material de formación:

- Ser – individuo

Esta actividad consiste en identificar y reflexionar sobre su entorno familiar y su realidad social, reconocer sus necesidades en relación con las acciones que debe realizar en su futuro, en lo que tiene que ver con sus estudios profesionales y laborales; reconocer cuáles son sus valores y cuáles sus sentimientos en comparación con esos valores que orientarán sus acciones con un proyecto a nivel individual, familiar, comunitario y ambiental. El objetivo es promover mi dignidad y la del otro, a partir de los principios y valores éticos, como aporte en la instauración de una cultura de paz.

A continuación, se describen la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforman la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del **Anexo Video proyecto de vida_240201526_AA2_EV01.pdf.**

Evidencia: Video Presentación Proyecto de vida GA1-240201526-AA2-EV01.

Lineamientos para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** video Presentación Proyecto de vida.
- **Formato**: mp4.
- Para hacer el envío del producto, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Video Presentación Proyecto de vida GA1-240201526-AA2-EV01.**

3.3.3 Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA3. Reconocer los conceptos sobre la vida en comunidad, teniendo como base las relaciones con el contexto social.

Duración: 8 horas.

Materiales de formación a consultar: para desarrollar esta actividad adecuadamente, se recomienda revisar los contenidos presentados en el material de formación:

- Soy un ser social

Esta actividad consiste en realizar un análisis e interpretación de la relación del individuo con el entorno. El objetivo es establecer relaciones de crecimiento personal y comunitario, a partir del bien común como aporte para el desarrollo social.

A continuación, se describen la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforma la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del Anexo **Diagrama de sistemas. Relación del individuo con el entorno 240201526-AA3-EV01.pdf.**

Evidencia: Diagrama de sistemas. Relación del individuo con el entorno GA1-240201526-AA3-EV01.

Lineamientos para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** diagrama de sistemas. Relación del individuo con el entorno.
- **Formato**: PDF.
- Para hacer el envío del producto, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio**: Diagrama de sistemas. Relación del individuo con el entorno GA1-240201526-AA3-EV01.**

3.3.4 Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA4. Proponer estrategias para promover el uso racional de los recursos, teniendo como base los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS).

Duración: 12 horas.

Materiales de formación a consultar: para desarrollar esta actividad adecuadamente, se recomienda revisar los contenidos presentados en el material de formación:

- Entendiendo mi mundo

Esta actividad consiste en realizar una reflexión, la cual establece un marco para crear empresas sostenibles, basándose en tres elementos principales: el elemento social, el ambiental y el económico. El objetivo es el de promover el uso racional de los recursos naturales, a partir de criterios de sostenibilidad y sustentabilidad ética y normativa vigente.

A continuación, se describen la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforma la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del Anexo. Ejemplo de una marca sostenible que cumpla con **TRIPLE BOTTOM LINE_240201526_AA4_EV01.pdf.**

Evidencia: Ejemplo de una marca sostenible que cumpla con TRIPLE BOTTOM LINE GA1-240201526-AA4-EV01.

- **Lineamientos para la entrega de la evidencia**:
- **Producto para entregar:** ejemplo de una marca sostenible que cumpla con TRIPLE BOTTOM LINE
- **Formato**: PDF.
- Para hacer el envío del producto, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Ejemplo de una marca sostenible que cumpla con TRIPLE BOTTOM LINE GA1-240201526-AA4-EV01.**

3.3.5 Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA5. Reconocer los hechos históricos más representativos en la historia de Colombia que están marcados por la violencia y los acuerdos de paz.

Duración: 6 horas.

Materiales de formación a consultar: para desarrollar esta actividad adecuadamente, se recomienda revisar los contenidos presentados en el material de formación:

- Ser agente de cambio

Esta actividad consiste en un mapa mental reflexivo, sobre los principales hitos del conflicto armado en Colombia. El objetivo es reconocer los hechos históricos más representativos en la historia de Colombia, que están marcados por la violencia y los acuerdos de paz.

A continuación, se describen la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforma la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del **Anexo Mapa mental. Hitos del conflicto armado en Colombia en los últimos 50 años _240201526_AA5_EV01.pdf**

Evidencia: Mapa mental. Hitos del conflicto armado en Colombia en los últimos 50 años GA1-240201526-

AA5-EV01.

Lineamientos para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** mapa mental. Hitos del conflicto armado en Colombia en los últimos 50 años.
- **Formato**: PDF.
- Para hacer el envío del producto, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Mapa mental. Hitos del conflicto armado en Colombia en los últimos 50 años GA1-240201526-AA5-EV01.**

3.3.6 Actividad de aprendizaje GA1-240201526-AA6. Utilizar las estrategias de negociación frente al conflicto colombiano, teniendo en cuenta las relaciones interpersonales y las experiencias de otros acuerdos exitosos.

Duración: 6 horas.

Materiales de formación a consultar: para desarrollar esta actividad adecuadamente, se recomienda revisar los contenidos presentados en el material de formación:

- Ser agente de cambio

Esta actividad consiste en una reflexión y elaboración de un documento colaborativo. El objetivo es el de utilizar las estrategias de negociación frente al conflicto colombiano, teniendo en cuenta las relaciones interpersonales y las experiencias de otros acuerdos exitosos.

A continuación, se describen la secuencia de acciones y la correspondiente evidencia que conforma la actividad de aprendizaje a partir de la lectura del **Anexo Documento colaborativo. Solución del caso 240201526_AA6_EV01.**

Evidencia: Solución de caso GA1-240201526-AA6-EV01.

Lineamientos para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar:** solución de caso.
- **Formato**: PDF.
- Para hacer el envío del producto, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio para: **Solución de caso GA1-240201526-AA6-EV01.**

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencia de conocimiento: Historieta GA1-210301089-ATA1-EV01	Especifica los productos y servicios ofertados según segmento microfinanciero y el entorno. Interpreta el contexto de las microfinanzas de acuerdo con la legislación.	Rúbrica: IE-GA1-210301089-ATA1-EV01
Evidencia de desempeño: Video GA1-210301089-ATA1-EV02		Lista de chequeo: IE-GA1-210301089-ATA1-EV02
Evidencia de producto: Informe escrito GA1-210301089-ATA2-EV01	Especifica los productos y servicios ofertados según segmento microfinanciero y entorno.	Lista de verificación: IE-GA1-210301089-ATA2-EV01
Evidencia de conocimiento: Caso escrito GA1-210301089-ATA3-EV01	Aplica técnicas de relacionamiento con los clientes de acuerdo con características del mundo laboral microfinanciero. Selecciona al cliente de acuerdo a los criterios organizacionales.	Lista de verificación: IE-GA1-210301089-ATA3-EV01
Evidencia de conocimiento: Informe escrito GA1-210301089-ATA3-EV02		Lista de verificación: IE-GA1-210301089-ATA3-EV02
Evidencia de desempeño: Caso escrito GA1-210301089-ATA3-EV03		Rúbrica: IE-GA1-210301089-ATA3-EV03
Evidencia de producto: Caso escrito GA1-210301089-ATA4-EV01	Registra en bases de datos de acuerdo a políticas de la organización.	Lista de verificación: IE-GA1-210301089-ATA4-EV01
Evidencia de conocimiento: Foro temático – Identificar y establecer las técnicas de coordinación motriz	Identifica las técnicas de coordinación motriz relacionadas con su perfil ocupacional. Selecciona técnicas que le permiten potenciar su capacidad de reacción	Lista de chequeo: IE-GA1-230101507-IE-AA1-EV01

GA1-230101507-AA1-EV01	mental y mejorar sus destrezas motoras según la naturaleza de su entorno laboral.	
Evidencia de conocimiento: Infografía GA1-230101507- AA2-EV01	Interpreta los fundamentos de estilo de vida saludable, higiene y nutrición en los contextos productivo y social. Administra un plan de higiene corporal dentro del contexto productivo.	**Lista de chequeo:** IE-GA1-230101507-IE-AA2-EV01
Evidencia de producto: Ficha antropométrica de valoración de la condición física GA1-230101507-AA3-EV01	Ejecuta rutinas de ejercicio físico según las necesidades de los contextos laboral y social. Establece pausas de acuerdo con cargas de trabajo y tiempos de actividad física para una recuperación adecuada.	**Lista de chequeo:** IE-GA1-230101507-IE-AA3-EV01
Evidencia de producto: Folleto de lesiones más comunes en el trabajo o la vida cotidiana y la importancia de las pausas activas GA1-230101507-AA4-EV01	Aplica conceptos básicos de ergonomía y pausas activas de acuerdo con la naturaleza de la función productiva. Discrimina ejercicios específicos para la prevención de riesgos ergonómicos, según su actividad laboral.	**Lista de chequeo:** IE-GA1-230101507-IE-AA4-EV01
Evidencia de producto: Taller de reflexión escrito. Caso Malala GA1-240201526-AA1-EV01	Reconoce su valor y el valor del otro de acuerdo con los principios de dignidad y construcción cultural y autonomía. Define su proyecto de vida con base en criterios axiológicos y culturales y hábitos de convivencia.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-IE-AA1-EV01
Evidencia de desempeño: Video Presentación Proyecto de vida GA1-240201526-AA2-EV01	Define su proyecto de vida de acuerdo con los criterios de dignidad, de respeto, creencias, ecología y cultura.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-AA2-EV01
Evidencia de producto: Diagrama de sistemas. Relación del individuo con el entorno GA1-240201526-AA3-EV01	Aplica acciones de prevención de acciones violentas con base en estrategias de comunicación asertiva. Evidencia respeto por el bien común, la alteridad y el diálogo con el otro con base en principios axiológicos.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-AA3-EV01

Evidencia de producto: Ejemplo de una marca sostenible que cumpla con TRIPLE BOTTOM LINE. GA1-240201526-AA4-EV01	Cambia actitudes frente a su comportamiento con base en la dignidad, aportando a la cultura de paz. Utiliza herramientas que permiten la comunicación asertiva en diferentes entornos teniendo en cuenta la pedagogía para la paz.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-AA4-EV01
Evidencia de producto: Mapa mental. Hitos del conflicto armado en Colombia en los últimos 50 años GA1-240201526-AA5-EV01	Reconoce hitos históricos de violencia y paz como aporte a la construcción de una cultura de paz.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-AA5- EV01
Evidencia de producto: Solución de caso GA1-240201526-AA6-EV01	Modifica actitudes comportamentales a partir de la resolución pacífica de conflictos. Construye relaciones interpersonales, a partir del enfoque diferencial y la promoción de una cultura de paz.	**Rúbrica:** IE-GA1-240201526-AA6- EV01

1. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Adopem: entidad financiera dominicana encargada, principalmente, de la certificación de mujeres.

Argumento: razonamiento para probar o demostrar una proposición, o para convencer de lo que se afirma o se niega (RAE, 2020).

Comunicación: un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *comunicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo (Definición, 2020).

Conflicto armado: el concepto de conflicto armado es muy complejo, porque hace referencia a todos aquellos enfrentamientos en los que están involucradas las armas y su uso. Los conflictos armados son un fenómeno histórico que existe desde el comienzo de la historia y puede darse entre distintos pueblos, así como también entre el mismo pueblo, es decir, a nivel interno. De cualquier manera, el conflicto armado es muy doloroso ya que produce muertes y mutilaciones de todo tipo, abusos, asesinatos y violencia sin fin, que muchas veces es difícil de controlar, revertir o superar.

Cultura de Paz: según la definición de las Naciones Unidas (1998, Resolución A/52/13), la cultura de paz consiste en una serie de valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y previenen los conflictos, tratando

de atacar sus causas para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación entre las personas, los grupos y las naciones.

Derechos humanos: son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición. Todos tenemos los mismos derechos humanos, sin discriminación alguna. Estos derechos son interrelacionados, interdependientes e indivisibles (UN-OHCHR, 1996-2015).

Digital: perteneciente o relativo a los dedos. Se dice de un dispositivo o sistema que crea, presenta, transporta o almacena información mediante la combinación de bits, que se realiza o transmite por medios digitales (RAE, 2020).

Dignidad Humana: la dignidad, o «cualidad de digno» (del latín, grandeza»).1. hace referencia al valor inherente del ser humano por el simple hecho de serlo, en cuanto ser racional, dotado de libertad. 2. No se trata de una cualidad otorgada por nadie, sino que es inherente al ser humano. 3. No depende de ningún tipo de condicionamiento ni de diferencias étnicas, de sexo, de condición social o cualquier otro tipo de condición.

Informática: conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información, por medio de computadoras.

Internet: red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación.

Interpretar: explicar o declarar el sentido de algo, y principalmente la de un texto (RAE, 2020).

Lenguaje: facultad del ser humano de expresarse y comunicarse con los demás, a través del sonido articulado o de otros signos. Conjunto de señales que dan a entender algo (RAE, 2020).

Léxico: enriquecimiento lexical. Que expresa contenidos o conceptos propios del léxico, por oposición a los característicos de la gramática. Vocabulario, conjunto de palabras de un idioma, o de las que pertenecen al uso de una región, a una actividad determinada, a un campo semántico dado, etc. (RAE, 2020).

Microsoft: es una compañía tecnológica multinacional con sede en Redmond, Washington, EE.UU. Microsoft es el acrónimo de *microcomputer* y *software*.

Microfinanzas: son préstamos que se dirigen a personas o grupos con pocos medios económicos y que normalmente están excluidos del sistema financiero tradicional, y también define los negocios que crecieron alrededor de estas actividades.

Microempresa: la microempresa es una actividad económica, de tamaño pequeño, determinado por las leyes de

cada país. El tamaño se define por la cantidad de empleados y/o determinado por el volumen de ventas.

Microempresario: ser empresario es emprender por cuenta propia. Esto implica tomar decisiones, enfrentar riesgos y obtener beneficios de una actividad, de la cual se es el principal responsable. A los empresarios de pequeñas empresas se les conoce como microempresarios.

Ofimática: automatización en las oficinas, mediante sistemas electrónicos de las comunicaciones y procesos administrativos.

Oratoria: oratoria es una palabra que proviene del vocablo latino *oratoria* y que está vinculada al arte de hablar con elocuencia. El objetivo de la oratoria suele ser persuadir; por eso, se diferencia de la didáctica (que busca enseñar y transmitir conocimientos) y de la poética (intenta deleitar a través de la estética).

La oratoria, por lo tanto, pretende convencer a las personas para que actúen de una cierta manera o tomen decisiones (Definición, 2013).

Pausa activa: es una actividad física realizada en un breve espacio de tiempo en la jornada laboral, orientada hacia las personas para que recuperen energías y tengan un desempeño eficiente en el trabajo, a través de ejercicios que compensen las tareas desempeñadas revirtiendo, de esta manera, la fatiga muscular y el cansancio generados por el trabajo.

Psicomotricidad: disciplina que, basándose en una concepción integral del sujeto, se ocupa de la interacción que se establece entre el conocimiento, la emoción, el movimiento y de su mayor validez para el desarrollo de la persona, de su corporeidad, así como de su capacidad para expresarse y relacionarse en el mundo que lo envuelve.

Sistema financiero: es el conjunto de entidades, organizaciones, mercados y medios, que garantizan la seguridad y el movimiento del dinero del país y sus habitantes.

Sistema operativo: es el conjunto de programas informáticos que permite la administración eficaz de los recursos de una computadora; es conocido como sistema operativo o software de sistema. Estos programas comienzan a trabajar apenas se enciende el equipo, ya que gestionan el hardware desde los niveles más básicos y permiten, además, la interacción con el usuario.

Software: conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.

Técnica: habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo (RAE, 2020).

Texto: enunciado o conjunto coherente de enunciados orales o escritos. Todo lo que se dice en el cuerpo de una obra manuscrita o impresa, a diferencia de lo que en ella va por separado; como las portadas, las notas, los índices, etc. RAE (2020).

TIC: son el conjunto de tecnologías desarrolladas en la actualidad, para una información y comunicación más eficiente; estas han modificado tanto, la forma de acceder al conocimiento, como la forma de las relaciones humanas.

WWW: son las iniciales que identifican a la expresión inglesa *World Wide Web*, el sistema de documentos de hipertexto que se encuentran enlazados entre sí y a los que se accede por medio de Internet. A través de un software conocido como navegador, los usuarios pueden visualizar diversos sitios web (los cuales contienen texto, imágenes, videos y otros contenidos multimedia) y navegar a través de ellos, mediante los hipervínculos.

7. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Andrade, A. M., Del Río, C. A., y Alvear, D. L. (2019). *A study on time and motion to increase the efficiency of a shoe manufacturing company* | Estudio de Tiempos y Movimientos para Incrementar la Eficiencia en una Empresa de Producción de Calzado. Información Tecnológica, *30*(3), 83–94. https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000300083

BBC News. (2018). *Muhammad Yunus: porqué es tan polémica la propuesta del ganador del Nobel de crear bancos para ricos y para pobres*. https://www.bbc.com/mundo/noticias-46021869

Bueno, T. (S.f. RAE, 2019). *La puntuación en español. Con base en la Ortografía de la lengua española, Universidad del Rosario.*

Carmona Romera, G. (2017). *Sistema operativo, búsqueda de información: Internet/Intranet y correo electrónico* (I. Editorial (ed.); 1st ed.). http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=8713

Centro de Escritura Académica y Pensamiento Crítico. (S.f.). *Características del debate.*

Definición. (2013). *Definición de oratoria*. https://definicion.de/oratoria/

Definición (2020). *Definición de comunicación*. https://definicion.de/comunicacion/

Educar. (2019). *¿Cómo obtener microcréditos en Colombia?* https://www.educar.org/como-obtener-microcreditos-en-colombia/

El País. (2006). *El banquero de los pobres*. https://elpais.com/diario/2006/10/15/eps/1160893609_850215.html

Gutierrez, L, A. (2015). *El Banco Grameen como impulsor del microcrédito. Rasgos destacados y cuestionamientos a este tipo de iniciativas*. https://www.redalyc.org/pdf/5518/551856272006.pdf

Española, R. A., y Madrid, E. (1970). *Diccionario de la lengua española* (Vol. 19). Espasa-Calpe.

Fresno, Chávez, C. (2018) *¿Cómo funciona Internet?* El Cid Editor. https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/36728?page=34

Gallardo, Y, (15 de marzo de 2020). *Word para principiantes* (Archivo de video). Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=-4ooZlyprmc

Gaskin, S. (2014). *GO! Microsoft Word 2013* (1st ed.). Pearson Educación. http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=3273

Gómez de Silva Garza, A., y Ania Briseño, I. de J. I. B.-978-970-686-768-1 I. B.-978-607-481-064-6 (Eds.). (2008). Software (pp. 23–44). Cengage Learning. https://link.gale.com/apps/doc/CX3004400004/GVRL?u=sena&sid=GVRL&xid=d8990326

Grupo Bancolombia. (30 de octubre de 2018). *10 herramientas de trabajo colaborativo para tu empresa*. https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/tendencias/herramientas-trabajo-colaborativo

Ibarra Sixto, J. I. (2013). *Manual sistema operativo, búsqueda de la información: Internet/intranet y correo electrónico.* Editorial CEP, S.L. L https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/50724?page=19

Ibiza David: WordPress y Marketing Online. (9 de diciembre de 2019). *Tutorial Trellos: Guía de uso con ejemplos reales prácticos* (Archivo de video). YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=_UB44coH3SM&feature=youtu.be

Jolis, A (2001) *"The Good Banker", The Independent. "Los microcréditos: Un nuevo instrumento de financiación para luchar contra la pobreza"*. Revista de Economía Mundial.

Ladrón, de Guevara, M. Á. (2018). *Sistema operativo, búsqueda de la información: internet/intranet y correo electrónico UF0319* (2a. ed.). Editorial Tutor Formación. Https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/44263

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015). *Por el cual se reglamenta el otorgamiento del microcrédito y acceder a las tarifas señaladas en el artículo 39 de la Ley 590 de 2000* (Archivo PDF). http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/wp-content/uploads/2018/05/Col-Proyecto-de-decreto-Registro-Mipyme.pdf

Naranjo González, M. R. (2010). *Cuaderno del alumno: ofimática avanzada para formación continua. Formación para el empleo*. Editorial CEP, S.L https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/50987?page=1

Naciones Unidas. (s.f.) *Objetivos del Desarrollo Sostenible*. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Niño, H. (1979). *Primitivos relatos contados otra vez. Héroes y mitos amazónicos*.

Noticias ONU. (2018). *Cuatro lavadoras y una máquina de coser para salir adelante*. https://news.un.org/es/story/2018/12/1448731

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/

RAE (2020). *Argumento*. https://dle.rae.es/argumento?m=form

RAE (2020). *Digital*. https://dle.rae.es/digital?m=form

RAE (2020). *Interpretar*. https://dle.rae.es/interpretar?m=form

RAE (2020). *Lenguaje*. https://dle.rae.es/lenguaje

RAE (2020). *Léxico*. https://dle.rae.es/l%C3%A9xico

RAE (2020). *Técnico,ca*. https://dle.rae.es/t%C3%A9cnico#ZIkyMDs

RAE (2020). *Texto*. https://dle.rae.es/texto?m=form

Universidad del Rosario. (s.f.). *Material de apoyo taller de puntuación y errores de construcción*.

Sáenz de Cabezón, E. (2018). *Las matemáticas nos hacen más libres y menos manipulables*.

https://www.youtube.com/watch?v=BbA5dpS4CcI

Steiner, J (2018). *Futuros de la educación para una sociedad global en rápido cambio* (Archivo PDF). https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/03/BBVA-OpenMind-Futuros-de-la-educacion-para-una-sociedad-global-en-rapido-cambio-Jennifer-M.-Gidley.pdf.pdf

Secretaría de Educación Pública. (2014). *Manual para el Desarrollo de Habilidades Socioemocionales en Planteles de Educación Media Superior*. México.

SENA. (2013). *Proyecto Educativo Institucional.*

Villarraga, A. (2015). *Biblioteca de la Paz. Los procesos de paz en Colombia, 1982-2014* (Documento resumen). Fundación Cultura Democrática. Gente Nueva Editorial.

Valentín López, G. M. (2015). *Ofimática* Editorial CEP, S. L. https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/51049?page=16

Vázquez, P. (2018). *MICROCRÉDITOS. El costo de contratarlos* (Reportaje). http://docplayer.es/92818175-Micr-el-costo-de-contratarlos-reportaje.html

Yunus, M. (1998). *Hacia un mundo sin pobreza*. Editorial Andrés Bello.

Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza: las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Editorial Paidós

8. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor(es)	Vilma Andrea Baracaldo Neira	Experto temático	Centro de servicios financieros.	Febrero de 2021
	Luis Fernando Botero Mendoza	Diseñador instruccional	Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica.	Febrero de 2021
	Rafael Neftalí Lizcano Reyes	Asesor pedagógico	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura.	Febrero de 2021
	Ana Catalina Córdoba Sus	Revisión metodológica y pedagógica	Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica.	Febrero de 2021

9. **CONTROL DE CAMBIOS**

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					

PROCESO DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del programa de formación: ASISTENCIA EN ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS**
- **Código del programa de formación: 134400**
- **Nombre del proyecto (si es formación titulada): IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS EN LAS EMPRESAS Y ENTIDADES.**
- **Fase del proyecto (si es formación titulada): PLANEACIÓN**
- **Actividad de proyecto (si es formación titulada): ELABORAR EL PLAN DE TRABAJO PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN, TRÁMITE, ORGANIZACIÓN, CONSERVACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE DATOS EN LAS TRASFERECIAS PRIMARIAS Y PESTACIÓN DE SERVICIOS ARCHIVÍSTICOS.**
- **Competencia: ENRIQUE LOW MURTRA-INTERACTUAR EN EL CONTEXTO PRODUCTIVO Y SOCIAL DE ACUERDO CON PRINCIPIOS ÉTICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ.**
- **Resultados de aprendizaje alcanzar: PROMOVER MI DIGNIDAD Y LA DEL OTRO A PARTIR DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS COMO APORTE EN LA INSTAURACIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ.**
- **Duración de la guía: 12** horas.

2. PRESENTACIÓN

El componente de Ética en el programa de formación, tiene como objetivo influir positivamente en los aprendices para fortalecer en ellos su perfil de salida.

En la presente guía de aprendizaje se abordarán los elementos necesarios para alcanzar los conocimientos propuestos en el resultado de aprendizaje**.** Puede afirmar sin duda alguna que la ética es un aspecto fundamental para el desarrollo del hombre y de la sociedad, en tanto que permite racionalizar los sistemas morales establecidos al interior de una comunidad, haciendo posible encontrar diversos campos de aplicación a nivel individual y a nivel social. No solo se trata de emitir

juicios morales sobre lo correcto o lo incorrecto, lo bueno o lo malo, se trata, en un sentido mucho más amplio, de dotarse como individuos de las herramientas necesarias para reflexionar y argumentar objetivamente sobre los cuestionamientos morales que se presentan de manera frecuente en la cotidianidad del ser humano.

Se recomienda revisar las lecturas propuestas y entregar oportunamente el desarrollo de las actividades de afianzamiento y evaluables. Es importante que, para las evidencias de análisis de caso debe utilizar un archivo en formato Word, en donde si hace uso de las fuentes bibliográficas en sus informes, debe citar los autores según las normas APA y realizar la lista de referentes bibliográficos.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1. Actividad de aprendizaje 1: Analizar situaciones de la vida cotidiana en las cuales aplique aspectos éticos y morales en los ámbitos personal, social y laboral.

Actividades iniciales.

Antes de elaborar las actividades propuestas en esta guía de aprendizaje, es preciso verificar que realizó las siguientes actividades iniciales al proceso formativo:

- ✓ Responder el sondeo de conocimientos previos.

Importante:

El sondeo de conocimientos previos permite medir el nivel de conocimientos que se posean sobre la temática del programa.

A continuación, deberá participar de **"una mesa redonda"**. Este es un espacio de encuentro entre aprendices e instructor, donde se pueden compartir expectativas, proyectos de vida y gustos. Con esta mesa redonda se pretende crear lazos de compañerismo, recreación, esparcimiento y reflexión.

Actividades de reflexión inicial.

Considerando que una de las exigencias de la formación radica en la construcción de autonomía que estimule de manera permanente la autocrítica y la reflexión del aprendiz sobre su quehacer formativo, con el fin de alcanzar los resultados de aprendizaje del programa de formación, mediante el desarrollo de actividades de aprendizaje que aporten evidencias que apunten a la obtención de esos resultados propuestos, y de manera particular, generar mejores personas, mejores familias y en futuro mejores relaciones laborales y empresariales que permiten el desarrollo y crecimiento del bienestar de todos los miembros de la sociedad, debe prestar mucha atención para lograr una comprensión satisfactoria de los mismos. Para iniciar el proceso de reflexión, se le invita a responder las preguntas.

- ¿Qué conocimiento tiene sobre ética y moral?
- ¿Es una persona ética?
- ¿Tiene conocimiento sobre un caso donde la ética y la moral fue mal aplicada?

Nota: Esta reflexión le permitirá tener un acercamiento a la temática a desarrollar, en este primer resultado de aprendizaje.

Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.

- **Las normas morales versus normas éticas**.

Con base en el material de formación y el video ubicado en el material de apoyo: ***Mis zapatos,*** luego conteste las siguientes preguntas.

- ¿Qué es ética personal?, dé un ejemplo.
- ¿Qué es la moral?
- ¿Qué enseñanza transmite el video?

A través de la actividad de aprendizaje (mesa redonda) se pretende que los aprendices conozcan su punto de vista sobre el tema y que el resto de compañeros le aporten.

Actividad 1

Las normasmorales versus normas éticas.

Actividades de apropiación del conocimiento.

Evidencia de Conocimiento – Cuestionario. Ética personal.

Estimado aprendiz, deberá responder el cuestionario de preguntas relacionado con la temática sobre conceptos de la ética personal. Para asegurar un excelente desempeño en la prueba, se solicita antes de su presentación, haber dado lectura al material de estudio. En plataforma LMS, se encuentra el objeto de aprendizaje ética personal, el cual debe leer, comprender y asimilar; toda vez, que en él encontrará la información que le permitirá analizar la conceptualización técnica del presente tema en estudio. La revisión de los contenidos propuestos en los recursos educativos, orientará al aprendiz en el reconocimiento de los temas. La evaluación consta de nueve (9) preguntas.

Actividades de transferencia del conocimiento.

Evidencia de desempeño. Estudio de caso. Una ética personal.

A continuación, se presenta un caso de estudio, el cual deberá leer y analizar para resolver las preguntas que se le presentan con relación a este.

Martha y Carlos son esposos, Martha le comenta queun amigo de la universidad le pidió una hoja de vida con el fin de prestar su nombre para un contrato en el cual le toca compartir una parte de su salario y no va a realizar ninguna actividad laboral. Carlos le dice, que no debe prestarse para un acto como este, cuando la responsabilidad es de la persona que firma y puede suceder que las actividades salgan mal y puede verse implicada en una tragedia o en un caso jurídico. Martha le dice que es un amigo fiable y anteriormente cuando estaban en la universidad le hizo un favor parecido y no sucedió nada y que con esa plata colaboró para el matrimonio.

Responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué opciones tiene Martha?
- ¿Qué consecuencias éticas tiene cada opción?
- ¿Le aconsejaría a Martha que realizara este contrato?
- ¿Por qué sí o por qué no? si no lo es, ¿qué debe hacer Martha?

3.2. Ambiente requerido.

✓ Ambiente de aprendizaje.

3.3. Materiales.

✓ Materiales de formación.
✓ Material de apoyo.

Total horas actividad de aprendizaje: 12 horas.

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN.

Evidencias de aprendizaje	Criterios de evaluación	Técnicas e instrumentosde evaluación
Evidencias de conocimiento: **Cuestionario**. Ética personal.	Hace reflexiones fundamentadas en los hechos de la realidad.	Cuestionario. Rúbrica de conocimiento.

Evidencias de desempeño: **Estudio de caso.** Una ética personal.	Aplica principios y valores éticos en su comportamientodiario durante el proceso.	Estudio de caso. Rúbrica de desempeño.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Dilema ético: es el dilema en que se encuentran las personas cuando tienen que decidir si deben actuar de una manera que pueda ayudar a otra persona o grupo, aunque hacerlo puede estar en contra de sus propios intereses." (Jones, 2008).

Ética: estudia las acciones humanas en lo que se relacionan con los fines que determinan su moralidad.

Honestidad: es valor de hablar y actuar con base en la verdad, dejando de lado toda forma de trampa, engaño o fraude que pueda afectar a otra persona.

Libertad: se puede definir como la capacidad que tiene el hombre para tomar decisiones de maneraindividual con respecto al mundo material y la interacción social que conforman su personalidad y locaracterizan como un ser único y auténtico.

Moral: según Álvarez (2009), es un conjunto de reglas o normas de comportamiento en que se establece la distinción entre lo bueno y lo malo como criterio de perfección humana. Por moral también se puede entender la dimensión de nuestra vida o rasgo de nuestra personalidad, en la quese vivencian estas normas y se emiten juicios o valoraciones sobre el comportamiento.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.

Catedra Alfonso reyes del tecnológico de monterrey. (2002). conferencia de Fernando Savater éticaen el mundo de hoy. Recuperado el 25 de julio de 2014, en https://youtu.be/dyUVu61l2rE

Copey, s. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa Paidós. Recuperado el 19 de junio de 2017. http://www.ntslibrary.com/PDF%20Books/7%20Habitos.pdf

Gómez córdoba, a. i., & espinosa, á. f. (2006). Dilemas éticos frente a la seguridad del paciente. Cuidar es pensar. Aquichan, 6(1), 54-67. Recuperado el 19 de junio de 2017. http://www.redalyc.org/pdf/741/74160107.pdf

Immanuel Kant (1724-1804). Fundamentación de la metafísica de las costumbres capítulo

primero.
Recuperado el 19 de junio de 2017. http://www.alcoberro.info/pdf/kant28.pdf

Martínez, e. (2000). Ética para el desarrollo de los pueblos. Madrid: ed. trota. Recuperado el 19 dejunio de 2017.

Pla, a. (1988). Curso de derecho laboral, volumen I, tomo III, reglamentación del trabajo. Recuperadoel 19 de junio de 2017. Montevideo: ediciones idea.

Trincado, j. (2008). Los cinco amores. Libro ética y sociología. Táchira: lito formas.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor(es)	**Adriana Guzmán Restrepo**	**Instructora**	Centro de Comercio y Servicios - Regional Cauca.	**12/10/2022**

8. CONTROL DE CAMBIOS

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio

PROCESO DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del programa de formación: SERVICIO DE RESTAURANTE Y BAR**
- **Código del programa de formación: 635301**
- **Nombre del proyecto: APLICACIÓN DE PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OPERACIÓN DE SERVICIOS DE RESTAURANTE, CAFÉ, BAR Y OTROS PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.**
- **Fase del proyecto: DIAGNÓSTICO**
- **Actividad de proyecto: CARACTERIZAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OPERACION DE SERVICIOS DE RESTAURANTE, CAFÉ, BAR Y OTROS PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y**
- **Competencia: ENRIQUE LOW MURTRA-INTERACTUAR EN EL CONTEXTO PRODUCTIVO Y SOCIAL DE ACUERDO CON PRINCIPIOS ÉTICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ.**
- **Resultados de aprendizaje alcanzar:**
- **PROMOVER MI DIGNIDAD Y LA DEL OTRO A PARTIR DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS COMO APORTE EN LA INSTAURACIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ.**

    - ✓ PROMOVER MI DIGNIDAD Y LA DEL OTRO A PARTIR DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS COMO APORTE EN LA INSTAURACIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ.
    - ✓ ESTABLECER RELACIONES DE CRECIMIENTO PERSONAL Y COMUNITARIO A PARTIR DEL BIEN COMÚN COMO APORTE PARA EL DESARROLLO SOCIAL.
    - ✓ PROMOVER EL USO RACIONAL DE LOS RECURSOS NATURALES A PARTIR DE CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD ÉTICA Y NORMATIVA VIGENTE.
    - ✓ CONTRIBUIR CON EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE PAZ A PARTIR DE LA DIGNIDAD HUMANA Y LAS ESTRATEGIAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS.

- **Duración de la guía: 48** horas.

2. PRESENTACIÓN

El componente de Ética en el programa de formación, tiene como objetivo influir positivamente en los aprendices para fortalecer en ellos su perfil de salida.

En la presente guía de aprendizaje se abordarán los elementos necesarios para alcanzar los conocimientos propuestos en el resultado de aprendizaje**.** Puede afirmar sin duda alguna que la ética es un aspecto fundamental para el desarrollo del hombre y de la sociedad, en tanto que permite racionalizar los sistemas morales establecidos al interior de una comunidad, haciendo posible encontrar diversos campos de aplicación a nivel individual y a nivel social. No solo se trata de emitir juicios morales sobre lo correcto o lo incorrecto, lo bueno o lo malo, se trata, en un sentido mucho más amplio, de dotarse como individuos de las herramientas necesarias para reflexionar y argumentar objetivamente sobre los cuestionamientos morales que se presentan de manera frecuente en la cotidianidad del ser humano.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1. Actividad de aprendizaje 1: Analizar situaciones de la vida cotidiana en las cuales aplique aspectos éticos y morales en los ámbitos personal, social y laboral.

Actividades iniciales.

Antes de elaborar las actividades propuestas en esta guía de aprendizaje, es preciso mediante un sondeo de conocimientos previos medir el nivel de conocimientos que se posean sobre la temática del programa.

A continuación, deberá participar de **"una mesa redonda"**. Este es un espacio de encuentro entre aprendices e instructor, donde se pueden compartir expectativas, proyectos de vida y gustos. Con esta mesa redonda se pretende crear lazos de compañerismo, recreación, esparcimiento y reflexión, especialmente enfatizando el Saber Ser de los tres saberes SENA.

Actividades de reflexión inicial.

Considerando que una de las exigencias de la formación radica en la construcción de autonomía que estimule de manera permanente la autocrítica y la reflexión del aprendiz sobre su quehacer formativo, con el fin de alcanzar los resultados de aprendizaje del programa de formación, mediante el desarrollo de actividades de aprendizaje que aporten evidencias que apunten a la obtención de esos resultados propuestos, y de manera particular, generar mejores personas, mejores familias y en futuro mejores relaciones laborales y empresariales que permiten el desarrollo y crecimiento del bienestar de todos los miembros de la sociedad, debe prestar mucha atención para lograr una comprensión satisfactoria de los mismos. Para iniciar el proceso de reflexión, se le invita a leer el material de apoyo sobre la Ética Vs Mora.

Actividad 1

Las Normas Morales vs. Normas Éticas

Evidencia de Conocimiento – Los aprendices se dividirán en grupos de trabajo y plasmarán mediante exposición desde su análisis y criterio donde resuma el tema correspondiente.

Estimado aprendiz, leer el material de apoyo sobre Las Normas Morales Vs. Las Normas Éticas que serán divididos de la siguiente manera:

- Un dilema ético para reflexionar.
- El relativismo ético.
- Las normas morales Vs. Las normas éticas.
- Los principios éticos.
- Los valores.
- Los deberes y derechos del ser humano.
- La dignidad humana.

El propósito de esta actividad es demostrar que todas las personas deben cumplir con unas normas desde nuestro campo personal y/o laboral que permitirán aprender a comprender y a respetar los diferentes puntos de vista.



1. Al observar la imagen que se observa en la primera hoja del material de apoyo, ¿Qué opina usted sobre ella?, ¿Alguna vez le ha sucedido? Argumente su respuesta.

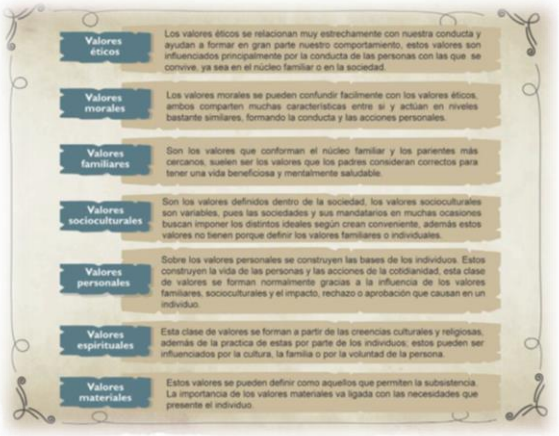
2. Tendemos a creer que Moral y Ética significa lo mismo, hoy quiero que reconozcamos que moral está enfocada en cada uno de los principios que hemos aprendido durante el transcurso de nuestra vida y Ética está directamente relacionada con nuestro diario vivir y el cómo transformo mis principios, a partir de mi entorno laboral.

    - Teniendo en cuenta el anunciado anterior, por favor realizar un cuadro comparativo entre los valores personales y los que desde el campo laboral se fortalecen aún más.

3. Con sus propias palabras definir:

   - ¿Qué es un dilema ético?
   - ¿Qué es relativismo ético?
   - ¿Qué es dignidad humana?

4. Realizar un cuadro mental con ejemplos reales que diferencian los tipos de valores que se plantean en el material de apoyo.



Nota: Esta reflexión le permitirá tener un acercamiento a la temática a desarrollar durante esta competencia de aprendizaje.

Actividad 2

Las Habilidades Sociales y Nuestro Entorno

Evidencia de Conocimiento – Los aprendices se dividirán en grupos de trabajo donde de manera lúdico / práctica reconocerán las diferentes habilidades sociales que existen en el entorno.

Se requiere leer el material de apoyo Las Habilidades Sociales y los respectivos sub-temas. Los aprendices después de analizar esta información, por grupos de trabajo organizarán una actividad lúdica según el tema que les correspondió, donde tenga la participación total de sus compañeros y al finalizar se realizará una socialización de lo aprendido.

Subtemas Habilidades Sociales:

- Empatía
- Tipos de Comunicación
- Inteligencia Emocional
- Liderazgo y Trabajo en Equipo

- Resolución de Conflictos
- Manejo del Estrés

El propósito de esta actividad es fortalecer las habilidades sociales y ponerlas en práctica en la situación adecuada.

Actividad de aprendizaje 3

Reconozco Mi Código de Ética

Evidencia de Aprendizaje – en grupos de trabajo, los aprendices organizarán según el tema asignado un artículo donde describan los principios éticos que deberán ser aplicados en su ejercicio profesional.

Mediante lectura del material de apoyo: Mi Código de Ética, se realizará con la guía de la instructora una revista digital informativa donde utilizarán una plataforma de diseño gráfico para crearla, ejemplo: canva.

La revista deberá cumplir con las siguientes características:

1. Portada: es el rostro de la revista
   - ✓ Foto del grupo expositor
   - ✓ Logo Sena verde
   - ✓ Título general
   - ✓ Programa de formación
   - ✓ No. de ficha
   - ✓ Red de conocimiento de integralidad: Ética
2. Índice
3. Introducción al tema (sin escribir el título introducción): https://www.enago.com/es/academy/top-three-tips-for-writing-a-good-introduction/
4. Artículo (mínimo 200 palabras)
5. 2 entrevistas a profesionales del área – preguntas revisadas con anterioridad
   - ✓ Nombre completo del entrevistado
   - ✓ Fotografía
   - ✓ Cargo – preferiblemente con cargos distintos.
6. Conclusión final: http://comunicacionacademica.uc.cl/images/recursos/espanol/escritura/recurso_en_pdf_extenso/17_como_elaborar_una_conclusion.pdf
7. Agradecimientos
8. Bibliografía

El producto final, será expuesto por los aprendices en la última sesión programada donde se resaltarán en conjunto las habilidades ya estudiadas.

3.2. Ambiente requerido.

- ✓ Ambiente de aprendizaje.
- ✓ Lugar amplio para desarrollo de actividades.

3.3. Materiales.

- ✓ Los que se requieran para la actividad a desarrollar.
- ✓ Material de apoyo.

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN.

Evidencias de aprendizaje	Criterios de evaluación	Técnicas e instrumentosde evaluación
Evidencias de conocimiento: **Cuestionario**. Ética Vs. Moral	Hacen reflexiones fundamentadas en los hechos de la realidad. Exposición grupal.	Cuestionario. Rúbrica de conocimiento.
Evidencia de conocimiento **Cuestionario.** Las habilidades sociales y nuestro entorno	- Trabajan en equipo. - Involucran a todos los compañeros a la actividad lúdica.	Cuestionario. Rúbrica de conocimiento.
Evidencia de conocimiento **Cuestionario.** Reconozco mi código de ética.	- Diseñan la revista teniendo en cuenta los criterios sugeridos. - Exposición Final del producto.	Cuestionario. Rúbrica de conocimiento.

Evidencias de desempeño: **Estudio de caso.** Exposición	Aplica principios y valores éticos en su comportamientodiario durante el proceso.	Estudio de caso. Rúbrica de desempeño.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Ética: estudia las acciones humanas en lo que se relacionan con los fines que determinan su moralidad.

Dilema ético: es el dilema en que se encuentran las personas cuando tienen que decidir si deben actuar de una manera que pueda ayudar a otra persona o grupo, aunque hacerlo puede estar en contra de sus propios intereses." (Jones, 2008).

Honestidad: es valor de hablar y actuar con base en la verdad, dejando de lado toda forma de trampa, engaño o fraude que pueda afectar a otra persona.

Libertad: se puede definir como la capacidad que tiene el hombre para tomar decisiones de maneraindividual con respecto al mundo material y la interacción social que conforman su personalidad y locaracterizan como un ser único y auténtico.

Moral: según Álvarez (2009), es un conjunto de reglas o normas de comportamiento en que se establece la distinción entre lo bueno y lo malo como criterio de perfección humana. Por moral también se puede entender la dimensión de nuestra vida o rasgo de nuestra personalidad, en la quese vivencian estas normas y se emiten juicios o valoraciones sobre el comportamiento.

Empatía: La capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, la empatía nos permite ver las cosas desde la perspectiva del otro en vez de la nuestra.

Trabajo en Equipo: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Inteligencia Emocional: se refiere a la habilidad de entender, usar y administrar sus emociones en diferentes situaciones.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.

Catedra Alfonso reyes del tecnológico de monterrey. (2002). conferencia de Fernando Savater éticaen el mundo de hoy. Recuperado el 25 de julio de 2014, en https://youtu.be/dyUVu61l2rE

Copey, s. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa Paidós. Recuperado el 19 de junio de 2017. http://www.ntslibrary.com/PDF%20Books/7%20Habitos.pdf

Gómez córdoba, a. i., & espinosa, á. f. (2006). Dilemas éticos frente a la seguridad del paciente. Cuidar es pensar. Aquichan, 6(1), 54-67. Recuperado el 19 de junio de 2017. http://www.redalyc.org/pdf/741/74160107.pdf

Immanuel Kant (1724-1804). Fundamentación de la metafísica de las costumbres capítulo primero.
Recuperado el 19 de junio de 2017. http://www.alcoberro.info/pdf/kant28.pdf

Martínez, e. (2000). Ética para el desarrollo de los pueblos. Madrid: ed. trota. Recuperado el 19 dejunio de 2017.

Pla, a. (1988). Curso de derecho laboral, volumen I, tomo III, reglamentación del trabajo. Recuperadoel 19 de junio de 2017. Montevideo: ediciones idea.

Trincado, j. (2008). Los cinco amores. Libro ética y sociología. Táchira: lito formas.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	**Adriana Guzmán Restrepo**	**Instructora**	Centro de Comercio y Servicios - Regional Cauca.	**01/02/2023**

8. CONTROL DE CAMBIOS

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio

PROCESO DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
GUÍA DE APRENDIZAJE

1. **IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE**

- **Denominación del programa de formación: SISTEMAS**
- **Código del programa de formación: 233101**
- **Nombre del proyecto (si es formación titulada): SOPORTE EN MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTO Y REDES DE DATOS, IMPLEMENTANDO LAS TIC PARA LAS MIPYMES E INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA REGIÓN**
- **Fase del proyecto (si es formación titulada): PLANEACIÓN**
- Actividad de proyecto (si es formación titulada): **REALIZAR EL PLAN DE TRABAJO CON SU CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO SEGÚN EL DIAGNOSTICO PARA EL SOPORTE TECNICO A EJECUTAR**
- **Competencia: ENRIQUE LOW MURTRA-INTERACTUAR EN EL CONTEXTO PRODUCTIVO Y SOCIAL DE ACUERDO CON PRINCIPIOS ÉTICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ.**
- **Resultados de aprendizaje alcanzar: PROMOVER MI DIGNIDAD Y LA DEL OTRO A PARTIR DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS COMO APORTE EN LA INSTAURACIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ**

2. PRESENTACIÓN

El componente de Ética en el programa de formación, tiene como objetivo influir positivamente en los aprendices para fortalecer en ellos su perfil de salida.

En la presente guía de aprendizaje se abordarán los elementos necesarios para alcanzar los conocimientos propuestos en el resultado de aprendizaje **"PROMOVER MI DIGNIDAD Y LA DEL OTRO A PARTIR DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS COMO APORTE EN LA INSTAURACIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ".** Puede afirmar sin duda alguna que la ética es un aspecto fundamental para el desarrollo del hombre y de la sociedad, en tanto que permite racionalizar los sistemas morales establecidos al interior de una comunidad, haciendo posible encontrar diversos campos de aplicación a nivel individual y a nivel social. No solo se trata de emitir juicios morales sobre lo correcto o lo incorrecto, lo bueno o lo malo, se trata, en un sentido mucho más amplio, de dotarse como individuos de las herramientas necesarias para reflexionar y argumentar objetivamente sobre los cuestionamientos morales que se presentan de manera frecuente en la cotidianidad del ser humano.

Se recomienda revisar las lecturas propuestas y entregar oportunamente el desarrollo de las actividades de afianzamiento y evaluables. Es importante que, para las evidencias de análisis de caso debe utilizar un archivo en formato Word, en donde si hace uso de las fuentes bibliográficas en sus informes, debe citar los autores según las normas APA y realizar la lista de referentes bibliográficos.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1. Actividad de aprendizaje 1: Analizar situaciones de la vida cotidiana en las cuales aplique aspectos éticos y morales en los ámbitos personal, social y laboral.

Actividades iniciales.

Antes de elaborar las actividades propuestas en esta guía de aprendizaje, es preciso verificar que realizó las siguientes actividades iniciales al proceso formativo:

- ✓ Responder el sondeo de conocimientos previos.

Importante:

El sondeo de conocimientos previos permite medir el nivel de conocimientos que se posean sobre la temática del programa.

A continuación, deberá participar de **"una mesa redonda"**. Este es un espacio de encuentro entre aprendices e instructor, donde se pueden compartir expectativas, proyectos de vida y gustos. Con esta mesa redonda se pretende crear lazos de compañerismo, recreación, esparcimiento y reflexión.

Actividades de reflexión inicial.

Considerando que una de las exigencias de la formación radica en la construcción de autonomía que estimule de manera permanente la autocrítica y la reflexión del aprendiz sobre su quehacer formativo, con el fin de alcanzar los resultados de aprendizaje del programa de formación, mediante el desarrollo de actividades de aprendizaje que aporten evidencias que apunten a la obtención de esos resultados propuestos, y de manera particular, generar mejores personas, mejores familias y en futuro mejores relaciones laborales y empresariales que permiten el desarrollo y crecimiento del bienestar de todos los miembros de la sociedad, debe prestar mucha atención para lograr una comprensión satisfactoria de los mismos. Para iniciar el proceso de reflexión, se le invita a responder las preguntas.

- ¿Qué conocimiento tiene sobre ética y moral?
- ¿Es una persona ética?
- ¿Tiene conocimiento sobre un caso donde la ética y la moral fue mal aplicada?

Nota: Esta reflexión le permitirá tener un acercamiento a la temática a desarrollar, en este primer resultado de aprendizaje.

Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.

- **Las normas morales versus normas éticas**.

Con base en el material de formación y el video ubicado en el material de apoyo: ***Mis zapatos,*** luego conteste las siguientes preguntas.

- ¿Qué es ética personal?, dé un ejemplo.
- ¿Qué es la moral?
- ¿Qué enseñanza transmite el video?

A través de la actividad de aprendizaje (mesa redonda) se pretende que los aprendices conozcan su punto de vista sobre el tema y que el resto de compañeros le aporten.

Actividad 1
Las normasmorales versus normas éticas.
Actividades de apropiación del conocimiento.
Evidencia de Conocimiento – Cuestionario. Ética personal.
Estimado aprendiz, deberá responder el cuestionario de preguntas relacionado con la temática sobre conceptos de la ética personal. Para asegurar un excelente desempeño en la prueba, se solicita que de su presentación, haber dado lectura al material de estudio. En plataforma LMS, se encuentra el objeto de aprendizaje ética personal, el cual debe leer, comprender y asimilar; toda vez, que en él encontrará la información que le permitirá analizar la conceptualización técnica del presente tema

en estudio. La revisión de los contenidos propuestos en los recursos educativos, orientará al aprendiz en el reconocimiento de los temas. La evaluación consta de nueve (9) preguntas.

Actividades de transferencia del conocimiento.
Evidencia de desempeño. Estudio de caso. Una ética personal.

A continuación, se presenta un caso de estudio, el cual deberá leer y analizar para resolver las preguntas que se le presentan con relación a este.

Martha y Carlos son esposos, Martha le comenta que un amigo de la universidad le pidió una hoja de vida con el fin de prestar su nombre para un contrato en el cual le toca compartir una parte de su salario y no va a realizar ninguna actividad laboral. Carlos le dice, que no debe prestarse para un acto como este, cuando la responsabilidad es de la persona que firma y puede suceder que las actividades salgan mal y puede verse implicada en una tragedia o en un caso jurídico. Martha le dice que es un amigo fiable y anteriormente cuando estaban en la universidad le hizo un favor parecido y no sucedió nada y que con esa plata colaboró para el matrimonio.

Responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué opciones tiene Martha?
- ¿Qué consecuencias éticas tiene cada opción?
- ¿Le aconsejaría a Martha que realizara este contrato?
- ¿Por qué sí o por qué no? si no lo es, ¿qué debe hacer Martha?

3.2. Ambiente requerido.

✓ Ambiente de aprendizaje.

3.3. Materiales.

✓ Materiales de formación.
✓ Material de apoyo.

Total horas actividad de aprendizaje: 12 horas.

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN.

Evidencias de aprendizaje	Criterios de evaluación	Técnicas e instrumentos de evaluación
Evidencias de conocimiento: **Cuestionario**. Ética y Moral.	Hace reflexiones fundamentadas en los hechos de la realidad.	Cuestionario. Rúbrica de conocimiento.
Evidencias de desempeño: **Estudio de caso.** Una ética personal.	Aplica principios y valores éticos en su comportamiento diario durante el proceso.	Estudio de caso. Rúbrica de desempeño.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Dilema ético: es el dilema en que se encuentran las personas cuando tienen que decidir si deben actuar de una manera que pueda ayudar a otra persona o grupo, aunque hacerlo puede estar en

contra de sus propios intereses." (Jones, 2008).

Ética: estudia las acciones humanas en lo que se relacionan con los fines que determinan su moralidad.
Honestidad: es valor de hablar y actuar con base en la verdad, dejando de lado toda forma de trampa, engaño o fraude que pueda afectar a otra persona.

Libertad: se puede definir como la capacidad que tiene el hombre para tomar decisiones de manera individual con respecto al mundo material y la interacción social que conforman su personalidad y lo caracterizan como un ser único y auténtico.
Moral: según Álvarez (2009), es un conjunto de reglas o normas de comportamiento en que se establece la distinción entre lo bueno y lo malo como criterio de perfección humana. Por moral también se puede entender la dimensión de nuestra vida o rasgo de nuestra personalidad, en la quese vivencian estas normas y se emiten juicios o valoraciones sobre el comportamiento.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.

Catedra Alfonso reyes del tecnológico de monterrey. (2002). conferencia de Fernando Savater ética en el mundo de hoy. Recuperado el 25 de julio de 2014, en https://youtu.be/dyUVu61l2rE

Copey, s. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidianay en la empresa Paidós. Recuperado el 19 de junio de 2017. http://www.ntslibrary.com/PDF%20Books/7%20Habitos.pdf

Gómez córdoba, a. i., & espinosa, á. f. (2006). Dilemas éticos frente a la seguridad del paciente. Cuidar es pensar. Aquichan, 6(1), 54-67. Recuperado el 19 de junio de 2017. http://www.redalyc.org/pdf/741/74160107.pdf

Immanuel Kant (1724-1804). Fundamentación de la metafísica de las costumbres capítulo primero. Recuperado el 19 de junio de 2017. http://www.alcoberro.info/pdf/kant28.pdf

Martínez, e. (2000). Ética para el desarrollo de los pueblos. Madrid: ed. trota. Recuperado el 19 de junio de 2017.

Pla, a. (1988). Curso de derecho laboral, volumen I, tomo III, reglamentación del trabajo. Recuperadoel 19 de junio de 2017. Montevideo: ediciones idea.

Trincado, j. (2008). Los cinco amores. Libro ética y sociología. Táchira: lito formas.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	**Adriana Guzmán Restrepo**	**Instructora**	Centro de Comercio y Servicios - Regional Cauca.	**12/10/2022**

8. CONTROL DE CAMBIOS

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio

INTERACTUAR EN EL CONTEXTO PRODUCTIVO Y SOCIAL DE ACUERDO CON PRINCIPIOS ÉTICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ

Resultado de Aprendizaje:

Promover mi dignidad y la del otro a partir de los principios y valores éticos como aporte en la instauración de una cultura de paz.



Instructora: Adriana Guzmán Restrepo
Correo: adrianagr@misena.edu.co
Celular: 3225102467

Introducción

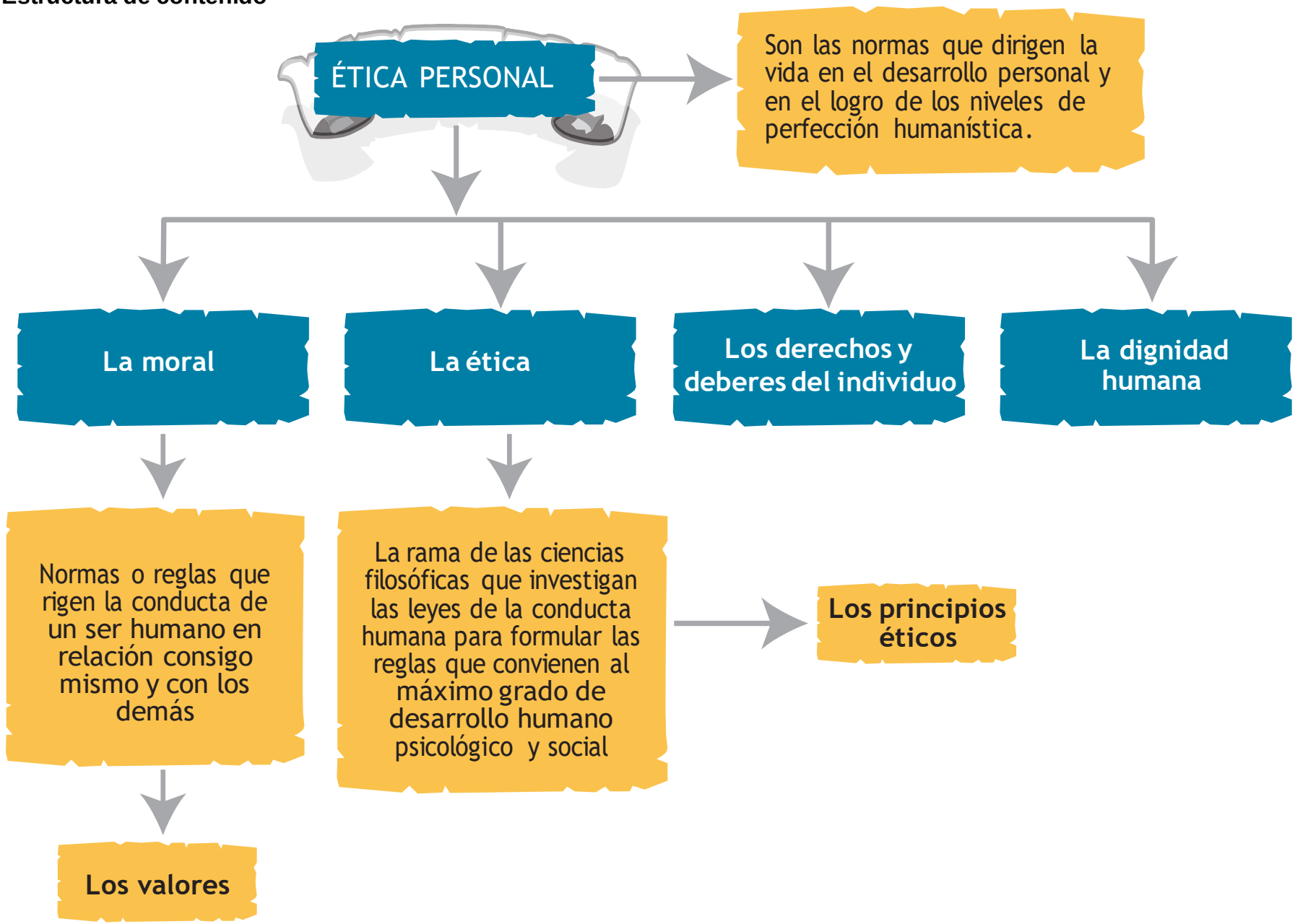
El crecimiento y avance de una sociedad en aspectos de gran importancia como son el desarrollo tecnológico, la lucha por los derechos humanos, los cambios y mejoras en los procesos de calidad para la elaboración e innovación de productos y servicios, entre otros, hacen más exigente el reclutamiento y selección de personal con características acordes a las necesidades empresariales, con perfiles idóneos al puesto, con buena convivencia, capaces de dar soluciones positivas a los problemas y tomar decisiones correctas.

Este Resultado de Aprendizaje hace un acercamiento a los conceptos, normas, leyes y principios de la ética y la moral que cada ser humano requiere para lograr un buen desempeño en la vida laboral.

¡Bienvenido!



1. **Estructura de contenido**



2. Un dilema ético para reflexionar

Las problemáticas que se presentan cotidianamente, generan conflictos entre lo que está bien o mal, basándose en criterios culturales y en la moral de las personas que pretenden resolver esta situación y más aún si conlleva la falta de ética y valores morales, definiendo el dilema ético entre lo que es correcto y lo que no es correcto.

Este dilema se puede presentar en cualquier esfera de la vida personal, laboral, académica y familiar. Se puede encontrar que un individuo puede tener varias alternativas encaminadas a favorecer principios o valores morales en una circunstancia dada, lo cual afectaría negativamente los principios y valores morales de otras personas, no importa que alternativa se tome, siempre habrá una persona afectada con esta decisión.

Ejemplos de dilemas éticos:

- Cuando un compañero en la empresa ha sustraído varios elementos de la oficina pero no se sabe si tiene alguna necesidad en su casa. Aquí entra el dilema de callar o de acusarlo ante el jefe.

- En el caso de un sacerdote que está obligado a callar ante una confesión que tiene que ver con un homicidio y posibles nuevas víctimas; esto afecta a una comunidad, el padre está ante el dilema de informar a las autoridades o callar ya que fue bajo el juramento de la confesión.

- o una persona le ha hecho mucho daño a otra, y con el transcurrir del tiempo se encuentra en dificultades, se está ante el dilema de ayudarlo o no ayudarlo porque se portó muy mal en otra época de la vida.



Para poder entender las dimensiones de la ética, se deberá conocer el concepto de ética y su etimología.

El origen etimológico de ética proviene del griego *ethikos,* que traduce “carácter”. De allí que la ética permite concebir afirmaciones de lo que es bueno y malo, en relación a una acción o decisión.

Al hacer una sentencia ética sobre un individuo, se está frente a la aplicación de un juicio moral, por lo cual se puede deducir que la ética estudia la moral y decreta cómo deben proceder los miembros de una sociedad. Por eso es definida comola ciencia del comportamiento.

De acuerdo con Trincado (2008), la ética se define como:
La rama de las ciencias filosóficas que investigan las leyes de la conducta humana para formular las reglas que convienen al máximo grado de desarrollo humano psicológico y social. La ética estudia la moral y determina lo que es bueno y la manera como se debe actuar.

La ética puede dividirse en diversas ramas, entre las que se destacan la ética normativa (son las teorías que estudia la axiología moral y la deontología) y la ética aplicada (se refiere a una parte específica de la realidad, como la bioética y la ética de las profesiones).

Respecto a los autores fundamentales en el estudio de la ética, no puede obviarse al alemán Immanuel Kant, quien reflexionó acerca de cómo organizar las libertades humanas y de los límites morales. Otros autores que analizaron los principios éticos fueron Aristóteles, Baruch Spinoza, Jean-Paul Sartre, Michel Foucault, Friedrich Nietzsche y Albert Camus.

3.1. Relativismo ético

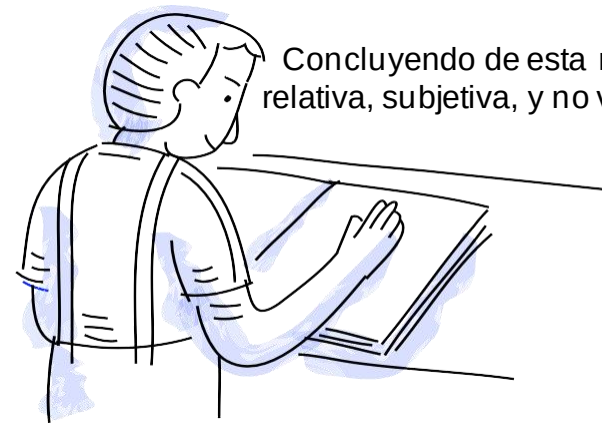
Esta teoría sostiene que hay una regla universal absoluta, en la rectitud moral de una sociedad y define de esta manera el concepto de relativismo ético. Se puede decir que la forma de actuar de un individuo tiene mucho que ver o es relativa a la sociedad en la cual se está inmerso.

La idea básica es que no hay verdades universales sobre el mundo, solo enfoques diferentes y formas de interpretar, de allí que también es llamado relativismo epistemológico.

Con el paso del tiempo, se pueden encontrar afirmaciones más contemporáneas, como que las verdades son subjetivas dependiendo del punto de vista de quien las analice, o que para cada cultura existen diferentes tipos de acuerdo.

De igual forma, hay posturas hacia lo científico que buscan ser objetivas y lógicas, estas son llamadas verdades relativas – éticas. De estas consideraciones se desprende el relativismo moral, la teoría de que no hay verdades absolutas, objetivas y morales universalmente vinculantes.

El relativista ético niega que haya ninguna verdad objetiva sobre lo correcto e incorrecto. Los juicios éticos no son verdaderos o falsos, porque no hay verdad objetiva que sea adecuada para un juicio moral.



Concluyendo de esta manera que la moral es relativa, subjetiva, y no vinculante.

3.2. Las normas morales versus las normas éticas

La moral es el grupo de normas que una sociedad pasa de generación en generación y que se utiliza para encaminar y orientar la conducta de los individuos que pertenecen a ella, las cuales cambian a medida que surgen nuevas necesidades; de esto que conductas que en tiempos pasados eran inmorales, actualmente son permitidas.



Fernando Savater, en la Cátedra Alfonso Reyes (2002) indica que la ética busca una forma de vida que corresponde a cada uno como ser humano y no como miembro de una determinada sociedad o grupo, así mismo busca reflexionar o formular explicaciones acerca del por qué se tienen o no determinados valores, dichas reflexiones son aplicables a cualquier espacio y tiempo.

La ética resulta de la reflexión y racionalización de normas y principios que terminan convirtiéndose en una directriz de conducta. Se ocupa del deber ser.

3.3. Los valores y los principios humanos

3.3.1. Los principios éticos

Se entiende por principio el inicio del algo, este concepto se usa para nombrar a un valor o a un postulado, llegando a la conclusión que un principio equivale a una norma.

Covey (2003) define los principios éticos como faros y leyes naturales que no se pueden quebrantar. Son lineamientos que nacen del reconocimiento de la dignidad humana, de la necesidad del desarrollo del hombre en convivencia, armonía, paz, respeto a la diversidad, a la multiculturalidad, a las creencias y religiones de las demás personas. Los principios éticos son lineamientos que orientan el actuar de una persona u organización.

Los principios son reglas o normas de conducta de carácter universal. Ejemplos de principios son la rectitud, integridad, calidad, excelencia, eficacia, eficiencia, economía, celeridad, buena fe, imparcialidad, participación, transparencia, seguridad, cumplimiento, trabajo con profesionalismo, compromiso, cordialidad y puntualidad, etc.

3.3.2 Los valores

A lo largo de la vida el ser humano va desarrollando virtudes, estas se definen en la sociedad como valores. Los cuales nacen con y en el individuo y emergen del ser cuando son reconocidos y se decide por ellos.

Para el ser humano los valores son significativos y valiosos, permitiendo un mejoramiento de su condición humana, desde su voluntad, libertad y razón.



Tipos de valores

Valores éticos

Los valores éticos se relacionan muy estrechamente con nuestra conducta y ayudan a formar en gran parte nuestro comportamiento, estos valores son influenciados principalmente por la conducta de las personas con las que se convive, ya sea en el núcleo familiar o en la sociedad.

Valores morales

Los valores morales se pueden confundir facilmente con los valores éticos, ambos comparten muchas características entre si y actúan en niveles bastante similares, formando la conducta y las acciones personales.

Valores familiares

Son los valores que conforman el núcleo familiar y los parientes más cercanos, suelen ser los valores que los padres consideran correctos para tener una vida beneficiosa y mentalmente saludable.

Valores socioculturales

Son los valores definidos dentro de la sociedad, los valores socioculturales son variables, pues las sociedades y sus mandatarios en muchas ocasiones buscan imponer los distintos ideales según crean conveniente, además estos valores no tienen porque definir los valores familiares o individuales.

Valores personales

Sobre los valores personales se construyen las bases de los individuos. Estos construyen la vida de las personas y las acciones de la cotidianidad, esta clase de valores se forman normalmente gracias a la influencia de los valores familiares, socioculturales y el impacto, rechazo o aprobación que causan en un individuo.

Valores espirituales

Esta clase de valores se forman a partir de las creencias culturales y religiosas, además de la practica de estas por parte de los individuos; estos pueden ser influenciados por la cultura, la familia o por la voluntad de la persona.

Valores materiales

Estos valores se pueden definir como aquellos que permiten la subsistencia. La importancia de los valores materiales va ligada con las necesidades que presente el individuo.

3.4. Los deberes y derechos del ser humano

El ser humano en su necesidad de convivir en armonía y en la búsqueda de realizarse plenamente como persona, exige de su contexto social el reconocimiento de unos derechos que le garanticen el pleno desarrollo de su personalidad, de la misma manera, esta sociedad exige un mínimo de cumplimiento de unos deberes que le permitan convivir en sociedad.

Los derechos son requisitos para lograr el desarrollo del hombre en la sociedad, pero sin los deberes, no se podría asegurar los mismos derechos a los demás.



3.4.1. Los derechos

Los derechos son un grupo de normas de conducta, conformados por reglas y mandatos, cuya finalidad es provocar una conducta humana adecuada, en el país, la Constitución Política de 1991 consagra estos derechos en los artículos del 11 al 39.

Siendo estos derechos universales fundamentales, porque pertenecen a todas las personas sin distinción de edad, sexo raza, religión, etc.; estos indican condiciones y restricciones e inician justo cuando comienzan los derechos de los demás. Son inalienables, no se pierden ni se pueden transferir por voluntad propia, son inviolables, ya que nadie los puede vulnerar o destruir y son inherentes a la idea de dignidad humana.

Al admitir la dignidad humana trae como efecto sus derechos, por ejemplo entre otros: la vida, educación, salud, ser elegido y elegir, el trabajo, etc.

3.4.2. Los deberes

Cuando se habla de responsabilidad de un individuo frente a otro, ya sea una persona natural o jurídica (empresa) y hasta el mismo estado, se está definiendo el concepto del deber, el cual se establece previamente al adquirir la responsabilidad, esperando una conducta o una acción que permita su cumplimiento o en caso contrario una sanción o castigo al incumplimiento del deber.

(Immanuel Kant 1724-1804) define el deber como “la necesidad de una acción por respeto a la ley”.

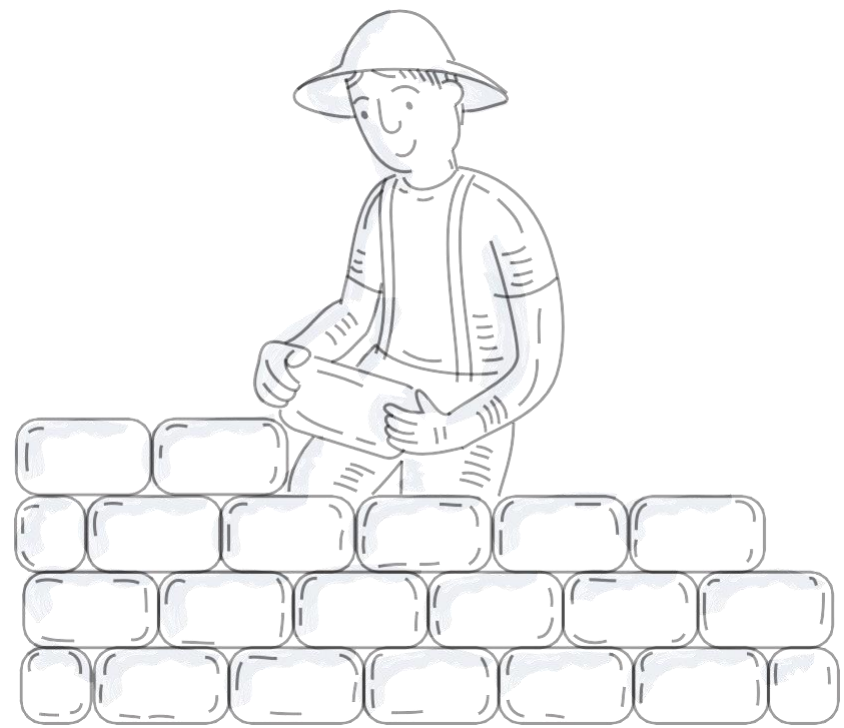
Las acciones pueden ser hechas por inclinación (mediata o inmediata), o por deber. Son hechas por inclinación cuando se hacen porque parece que con ellas se pueden obtener un bien relacionado con la felicidad: en el caso de las que se buscan por inclinación inmediata porque la acción misma produce inmediatamente satisfacción (ver una película, por ejemplo); en el caso de las que se hacen por inclinación mediata porque con dichas acciones se consigue una situación, hecho o circunstancia que produce satisfacción o ausencia de dolor (ir al dentista, por ejemplo). Sin embargo, las acciones hechas por deber se hacen con independencia de su relación con nuestra felicidad o desdicha, y con independencia de la felicidad o desdicha de las personas queridas, se hacen porque la conciencia moral nos dicta que deben ser hechas.

3.5. La dignidad humana

Los seres humanos son capaces de ir más allá de sus realidades, de ser cada día mejores; lo cual afecta la vida del universo y la evolución social, este concepto hace referencia a dignidad humana.

La palabra dignidad, etimológicamente viene del latín *dignita* y del objetivo digno, que traduce valioso, con honor, merecedor, se puede decir que la dignidad es una cualidad de digno o de merecedor con honor, es un valor inviolable e intangible de la persona.

La dignidad es una atribución propia de todo ser humano, no tanto como individuo de la especie humana, sino tanto como miembro de la comunidad de seres morales. La dignidad es una instancia moral que distingue al ser humano de los animales y lo ennoblece ante todas las demás criaturas. La obligación de la persona consigo mismo, es no negar la dignidad de la humanidad en nuestra propia persona. (Kant, I.1964: a 119)



3. Glosario

• **Dilema ético:** “es el dilema en que se encuentran las personas cuando tienen que decidir si deben actuar de una manera que pueda ayudar a otra persona o grupo aunque hacerlo puede estar en contra de sus propios intereses.” (Jones, 2008).

• **Ética:** estudia las acciones humanas en lo que se relacionan con los fines que determinan su moralidad.

• **Honestidad:** es el valor de hablar y actuar con base en la verdad, dejando de lado toda forma de trampa, engaño o fraude que pueda afectar a otra persona.

• **Libertad:** se puede definir como la capacidad que tiene el hombre para tomar decisiones de manera individual con respecto al mundo material y la interacción social que conforman su personalidad y lo caracterizan como un ser único y auténtico.

• **Moral:** según Álvarez (2009), es un conjunto de reglas o normas de comportamiento en que se establece la distinción entre lo bueno y lo malo como criterio de perfección humana. Por moral también se puede entender la dimensión de nuestra vida o rasgo de nuestra personalidad, en la que se vivencian estas normas y se emiten juicios o valoraciones sobre el comportamiento.

Relativismo ético: es la teoría que sostiene que no existe una regla universal absoluta en la rectitud moral de la sociedad. En consecuencia, se sostiene que la actuación ética de un individuo depende o es relativa a la sociedad a la que pertenece.

6. Referencias bibliográficas

Catedra Alfonso Reyes del Tecnológico de Monterrey. (2002). Conferencia de Fernando Savater- Ética en el mundo de hoy. Consultado el 25 de julio de 2014, en https://www.youtube.com/watch?v=dyUVu61l2rE

Covey, S. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa, 1"ed ll"reimp. Buenos Aires: Paidós.

Martínez, E. (2000). Ética para el desarrollo de los pueblos. Madrid: Ed. Trotta.

Plá, A. (1988). Curso de derecho Laboral, Volumen I, Tomo III, Reglamentación del trabajo.Montevideo: Ediciones Idea.

Trincado, J. (2008). Los Cinco Amores. Ética y sociología. Táchira: Lito Formas.

Gómez Córdoba, A. I., & Espinosa, Á. F. (2006). Dilemas éticos frente a la seguridad del paciente. Cuidar es pensar. Aquichan, 6(1), 54-67.

Imanuel Kant (1724-1804). Fundamentación de la metafísica de las costumbres Capítulo Primero.

ETICA VS. MORAL

Resultado de Aprendizaje:

Promover mi dignidad y la del otro a partir de los principios y valores éticos como aporte en la instauración de una cultura de paz.

Teniendo en cuenta la Lectura **ETICA Vs. MORAL**, por favor responder de manera **analítica** el siguiente taller y enviarlo una vez finalizado al correo electrónico adrianagr@misena.edu.co con fecha máxima lunes **13/03/2023.**

1. **Al observar la imagen que se observa en la primera hoja, ¿Qué opina usted sobre ella?, ¿Alguna vez le ha sucedido? Argumente su respuesta.**



2. Tendemos a creer que Moral y Ética significa lo mismo, hoy quiero que reconozcamos que moral está enfocada en cada uno de los principios que hemos aprendido durante el transcurso de nuestra vida y Ética está directamente relacionada con nuestro diario vivir y el cómo transformo mis principios, a partir de mi entorno laboral.

- **Teniendo en cuenta el anunciado anterior, por favor realizar un cuadro comparativo entre los valores personales y los que desde el campo laboral se fortalecen aún más.**

3. **Con sus propias palabras definir**:

   - ¿Qué es un dilema ético?
   - ¿Qué es Relativismo ético?

4. **Realizar un cuadro mental con ejemplos reales que diferencian los diferentes valores.**



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL TALLER DE REFLEXIÓN ESCRITA. CASO MALALA

- **Taller de reflexión escrita. Caso Malala.**

Como actividad inicial, para reconocer el impacto que tienen las acciones humanas sobre nuestro entorno y, en especial, la vulneración de la dignidad humana y/o el respeto por los derechos humanos universales, retomamos la historia de una joven que ha estado luchando por el derecho a la educación en su país, y cómo esto ha generado polémica al interior de algunos grupos extremistas. la Historia de Malala, en su libro "Yo soy Malala" (Yousafzai, M., Lamb, C. 2013), nos permite hacer una reflexión sobre el tema que nos atañe: "ética y cultura de paz", visto desde las acciones que ha logrado esta joven para cambiar e identificar una problemática que afecta a las mujeres en toda la región, y lograr reflexionar desde nuestro entorno, desde los actos que cada uno pueda hacer al reconocimiento del valor del otro y de uno mismo. Así que, los invitamos a realizar la lectura del libro y a responder las preguntas que veremos a continuación.

Estudio de Caso: "Yo soy Malala"

"Apoyemos a Malala – la educación de las niñas es un derecho" es el lema de un acto que tuvo lugar el 10 de diciembre 2012 en la Sede de la UNESCO, coincidiendo con el Día de los Derechos Humanos. Organizado por la UNESCO y el gobierno de Pakistán, su objetivo era impulsar políticas para garantizar el derecho de todas las niñas de acudir a la escuela. El acto rendía homenaje a Malala Yusafazi, la adolescente de 15 años que sobrevivió a un intento de asesinato por haber defendido el derecho a la educación de las niñas pakistaníes, a quienes el régimen talibán prohibía ir a clase en el valle del Swat. Esa prohibición viola el derecho humano a la educación y a la igualdad entre los sexos.

- Mientras lees el libro, se te invita para que vayas recopilando los momentos o situaciones de la historia de Malala, donde ella muestra valentía, perseverancia y resiliencia. O simplemente, los eventos de la historia que más te llamaron la atención. Relaciona en qué momentos de tu vida te has sentido valiente, resiliente, o has perseverado en alguna situación. Puedes hacerte las siguientes preguntas: ¿cómo pude superar las dificultades? ¿Qué personas me ayudaron a crecer? ¿Qué y cuáles son los derechos de las personas y cómo puedo ejercer mis derechos? ¿Qué me impide seguir mis sueños?

- La historia de Malala no solo refleja cómo se intenta despojar a las niñas del derecho a la educación sino, cómo se vulneran muchos otros derechos humanos de las mujeres y también de los hombres (aunque en menor medida) en su país. Escribe qué formas se utilizan para anular los derechos de las mujeres. Piensa si estas formas de violencia pueden darse en nuestro país. ¿Por qué? ¿En algún momento has sentido que te han vulnerado tu dignidad o tus derechos? ¿Conoces algún caso, en tu entorno, donde se violen los derechos humanos y la dignidad? Descríbelo.
- Malala dice en una de las páginas de su libro: “Los micrófonos me hacían sentir como si llegara a todo el mundo”. Antes que aprendiera a hablar, Malala iba a gatas a las aulas vacías y hacía como si enseñara. Cuando se enteró que los talibanes iban a cerrar los colegios, comenzó a dar discursos en canales de televisión, emisoras locales y nacionales y adquirió la costumbre de practicar frente al espejo. El día que cumplió 16 años, recibió el regalo más extraordinario que podía imaginar: fue invitada a hablar en las Naciones Unidas y pronunció un discurso que llegó a todo el mundo. Si te dieran la palabra, ¿qué le dirías al mundo? Escribe un discurso que no deje a nadie indiferente. ¿Qué harías para hacer felices a los que te rodean? ¿Y para hacer del mundo un lugar mejor?

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGRAMA DE SISTEMAS. RELACIÓN DEL INDIVIDUO CON EL ENTORNO

- **Diagrama de sistemas. Relación del individuo con el entorno.**

Para realizar una análisis e interpretación de la relación del individuo con el entorno, lea el artículo del periódico el País “Expertos le explican por qué la familia colombiana está en crisis” (Mera, A. 2015), dispuesto como material complementario del componente formativo 2. en el cual podrá visualizar el diagrama de sistemas en los diferentes ámbitos allí planteados. A partir de dicho análisis, elabore un diagrama sobre la relación del individuo con el entorno.

Diagrama de sistemas. Relación del individuo con el entorno.

En el diagrama van a encontrar cuatro circunferencias:

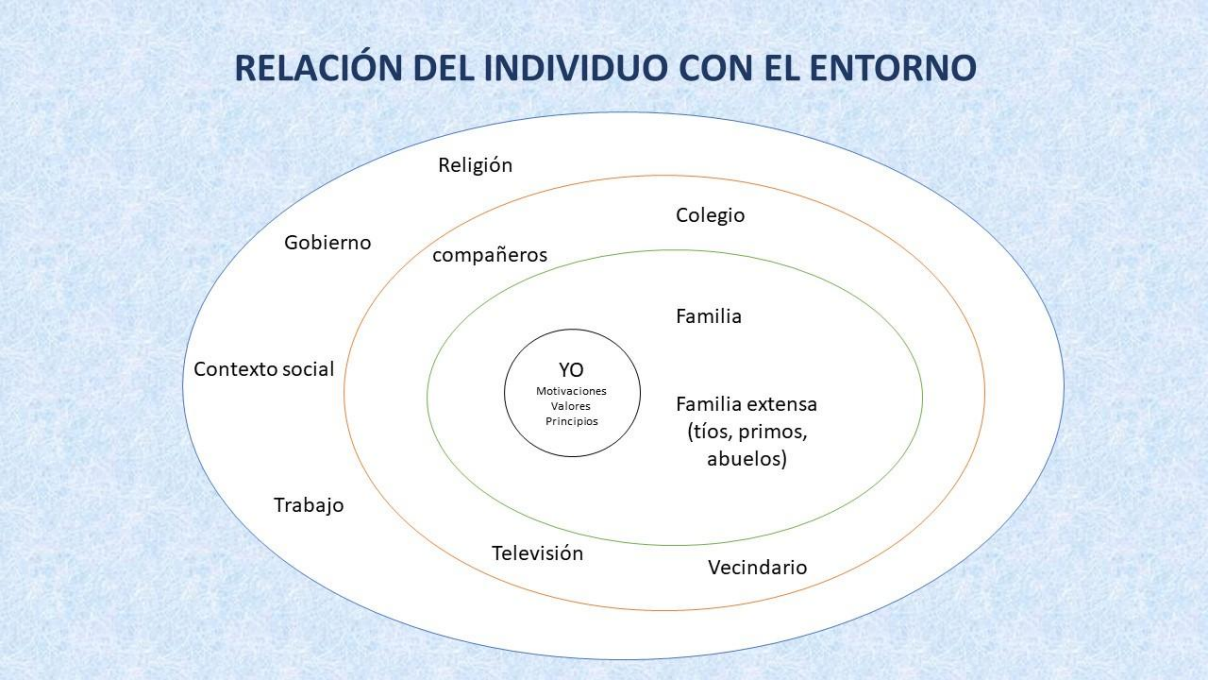
- Yo: hacer una descripción de las motivaciones, valores y principios todos relacionados con el entorno en el que me desenvuelvo.
- Familia: es el entorno más inmediato, las personas con las que me relaciono continuamente y a las que les tengo más confianza. Allí pueden escribir el nombre de personas que no necesariamente estén dentro de la familia.
- En el tercer plano nos encontramos con las personas mas representativas del colegio, del vecindario donde me muevo, los compañeros del colegio.
- En el cuarto se encuentran las personas del contexto social más amplio, con los que no me relaciono directamente y que no cuentan con toda mi confianza.

Recuerden:

- Escribir las personas más representativas con las que se relacionan en cada uno de los planos señalados
- Pueden incluir otros elementos como: equipo de fútbol, grupo de danza, clase de inglés, entre otras que sean significativas para ustedes.
- Una vez terminen comparar cada una de las circunferencias respondiendo:

  - ¿Mis motivaciones, principios y valores de alguna forma determinan la forma como me relaciono con otras personas?
  - Al analizar los planos, en cuál de ellos se encuentran las personas en las que más confío y ¿Por qué?

- ¿Al revisar el diagrama puedes determinar los ambientes donde se te presentan más problemas o dificultades?
- ¿Qué podrías hacer para resolver estas dificultades y fomentar las relaciones positivas que ya existen?
- Exprese con sus palabras y teniendo en cuenta la lectura del artículo: “Expertos le explican por qué la familia colombiana está en crisis” (Mera, A. 2015), ¿Usted considera que la familia está en crisis?, argumente y en caso de ser necesario busque referencias que le apoyen en su escrito.



Tenga en cuenta que el gráfico tenga una buena apariencia, organización, ortografía, puntuación y gramática. Su reflexión, clasificación, y calidad de la información debe ser mostrada de manera clara y precisa.

Dr. Miguel Ruiz

LOS CUATRO ACUERDOS

Un libro de la
Sabiduría Tolteca

Los toltecas

Hace miles de años los Toltecas eran conocidos en todo el sur de México como «mujeres y hombres de conocimiento». Los antropólogos han definido a los toltecas como una nación o una raza, pero de hecho, eran científicos y artistas que formaron una sociedad para estudiar y conservar el conocimiento espiritual y las prácticas de sus antepasados. Formaron una comunidad de maestros (*naguales*) y estudiantes en Teotihuacán, la ciudad de las pirámides en las afueras de Ciudad de México, conocida como el lugar en el que «el hombre se convierte en Dios».

A lo largo de los milenios los *naguales* se vieron forzados a esconder su sabiduría ancestral y a mantener su existencia en secreto. La conquista europea, unida a un agresivo mal uso del poder personal por parte de algunos aprendices, hizo necesario proteger el conocimiento de aquellos que no estaban preparados para utilizarlo con buen juicio o que hubieran podido usarlo mal intencionadamente para obtener un beneficio personal.

Por fortuna, el conocimiento esotérico tolteca fue conservado y transmitido de una generación a otra por distintos linajes de *naguales*. Aunque permaneció oculto en el secreto durante cientos de años, las antiguas profecías vaticinaban que llegaría el momento en el que seria necesario devolver la sabiduría a la gente. Ahora, don Miguel Ruiz, un *nagual* del linaje de los Guerreros del Águila, ha sido guiado para divulgar las poderosas enseñanzas de los toltecas.

El conocimiento tolteca surge de la misma unidad esencial de la verdad de la que parten todas las tradiciones esotéricas sagradas del mundo. Aunque no es una religión, respeta a todos los maestros espirituales que han enseñado en la tierra, y si bien abarca el espíritu, resulta más preciso describirlo como una manera de vivir que se distingue por su fácil acceso a la felicidad y el amor.

Al *Círculo de fuego*;

los que ya se han ido,
los que están presentes
y los que aun tienen que llegar

Introducción

Espejo Humeante

Hace tres mil años había un ser humano, igual que tú y que yo, que vivía cerca de una ciudad rodeada de montañas. Este ser humano estudiaba para convertirse en un chamán, para aprender el conocimiento de sus ancestros, pero no estaba totalmente de acuerdo con todo lo que aprendía. En su corazón sentía que debía de haber algo más.

Un día, mientras dormía en una cueva, soñó que veía su propio cuerpo durmiendo. Salió de la cueva a una noche de luna llena. El cielo estaba despejado y vio una infinidad de estrellas. Entonces, algo sucedió en su interior que transformó su vida para siempre. Se miro las manos, sintió su cuerpo y oyó su propia voz que decía: «Estoy hecho de luz; estoy hecho de estrellas».

Miró al cielo de nuevo y se dio cuenta de que no son las estrellas las que crean la luz, sino que es la luz la que crea las estrellas. «Todo está hecho de luz - dijo -, y el espacio de en medio no está vacío.» Y supo que todo lo que existe es un ser viviente, y que la luz es la mensajera de la vida, porque está viva y contiene toda la información.

Entonces se dio cuenta de que, aunque estaba hecho de estrellas, él no era esas estrellas. «Estoy en medio de las estrellas», pensó. Así que llamó a las estrellas el *tonal* y a la luz que había entre las estrellas el *nagual*, y supo que lo que creaba la armonía y el espacio entre ambos es la Vida o *Intento*. Sin Vida, el tonal y el nagual no existirían. La Vida es la fuerza de lo absoluto,

lo supremo, la Creadora de todas las cosas.

Esto es lo que descubrió: Todo lo que existe es una manifestación del ser viviente al que llamamos Dios. Todas las cosas son Dios. Y llegó a la conclusión de que la percepción humana es sólo luz que percibe luz. También se dio cuenta de que la materia es un espejo - todo es un espejo que refleja luz y crea imágenes de esa luz - y el mundo de la ilusión, el *Sueño*, es tan sólo como un humo que nos impide ver lo que realmente somos. «Lo que realmente somos es puro amor, pura luz», dijo.

Este descubrimiento cambió su vida. Una vez supo lo que en verdad era, miró a su alrededor y vio a otros seres humanos y al resto de la naturaleza, y le asombró lo que vio. Se vio a sí mismo en todas las cosas: en cada ser humano, en cada animal, en cada árbol, en el agua, en la lluvia, en las nubes, en la tierra ... Y vio que la Vida mezclaba el tonal y el nagual de distintas maneras para crear millones de manifestaciones de Vida.

En esos instantes lo comprendió todo. Se sentía entusiasmado y su corazón rebosaba paz. Estaba impaciente por revelar a su gente lo que había descubierto. Pero no había palabras para explicarlo. Intentó describirlo a los demás, pero no lo entendían. Vieron que había cambiado, que algo muy bello irradiaba de sus ojos y de su voz. Comprobaron que ya no emitía juicios sobre nada ni nadie. Ya no se parecía a nadie.

Él los comprendía muy bien a todos, pero a él nadie lo comprendía. Creyeron que era una encarnación de Dios; al oírlo, él sonrió y dijo: «Es cierto. Soy Dios. Pero vosotros también lo sois. Todos somos iguales. Somos imágenes de luz. Somos Dios». Pero la gente seguía sin entenderlo.

Había descubierto que era un espejo para los demás, un espejo en el que podía verse a sí mismo. «Cada uno es un espejo», dijo. Se veía en todos, pero nadie se veía a sí mismo en él. Y comprendió que todos soñaban pero sin tener conciencia de ello, sin saber lo que realmente eran. No podían verse a ellos mismos en él porque había un muro de niebla o humo entre los espejos. Y ese muro de niebla estaba construido por la interpretación de las imágenes de luz: el Sueño de los seres humanos.

Entonces supo que pronto olvidaría todo lo que había aprendido. Quería acordarse de todas las visiones que había tenido, así que decidió llamarse a sí mismo Espejo Humeante para recordar siempre que la materia es un espejo y que el humo que

hay en medio es lo que nos impide saber qué somos. Y dijo: «Soy Espejo Humeante porque me veo en todos vosotros, pero no nos reconocemos mutuamente por el humo que hay entre nosotros. Ese humo es el *Sueño*, y el espejo eres tú, el soñador».

Es fácil vivir con los ojos cerrados,
interpretando mal todo lo que se ve ...
- John Lennon

I

La domesticación y

El sueño del planeta

Lo que ves y escuchas ahora mismo no es más que un sueño. En este mismo momento estás soñando. Sueñas con el cerebro despierto.

Soñar es la función principal de la mente, y la mente sueña veinticuatro horas al día. Sueña cuando el cerebro está despierto y también cuando está dormido. La diferencia estriba en que, cuando el cerebro está despierto, hay un marco material que nos hace percibir las cosas de una forma lineal. Cuando dormimos no tenemos ese marco, y el sueño tiende a cambiar constantemente.

Los seres humanos soñamos todo el tiempo. Antes de que naciésemos, aquellos que nos precedieron crearon un enorme sueño externo que llamaremos el sueño de la sociedad o *el sueño del planeta*. El sueño del planeta es el sueño colectivo hecho de miles de millones de sueños más pequeños, de sueños personales que, unidos, crean un sueño de una familia, un sueño de una comunidad, un sueño de una ciudad, un sueño de un país, y finalmente, un sueño de toda la humanidad. El sueño del planeta incluye todas las reglas de la sociedad, sus creencias, sus leyes, sus religiones, sus diferentes culturas y maneras de ser, sus gobiernos, sus escuelas, sus acontecimientos sociales y sus celebraciones.

Nacemos con la capacidad de aprender a soñar, y los seres humanos que nos preceden nos enseñan a soñar de la forma en que lo hace la sociedad. El sueño externo tiene tantas reglas que, cuando nace un niño, captamos su atención para introducir estas reglas en su mente. El sueño externo utiliza a mamá y papá, la escuela y la religión para enseñarnos a soñar.

La *atención* es la capacidad que tenemos de discernir y centrarnos en aquello que queremos percibir. Percibimos millones de cosas simultáneamente, pero utilizamos nuestra atención para retener en el primer plano de nuestra mente lo que nos interesa. Los adultos que nos rodeaban captaron nuestra atención y, por medio de la repetición, introdujeron información en nuestra mente. Así es como aprendimos todo lo que sabemos.

Utilizando nuestra atención aprendimos una realidad completa, un sueño completo. Aprendimos cómo comportarnos en sociedad: qué creer y qué no creer; qué es aceptable y qué no lo es; qué es bueno y qué es malo; qué es bello y qué es feo; qué es correcto y qué es incorrecto. Ya estaba todo allí: todo el conocimiento, todos los conceptos y todas las reglas sobre la manera de comportarse en el mundo.

Cuando íbamos al colegio, nos sentábamos en una silla pequeña y prestábamos atención a lo que el maestro nos

enseñaba. Cuando íbamos a la iglesia, prestábamos atención a lo que el sacerdote o el pastor nos decía. La misma dinámica funcionaba con mamá y papá, y con nuestros hermanos y hermanas. Todos intentaban captar nuestra atención. También aprendimos a captar la atención de otros seres humanos y desarrollamos una necesidad de atención que siempre acaba siendo muy competitiva. Los niños compiten por la atención de sus padres, sus profesores, sus amigos: «¡Mírame! ¡Mira lo que hago! ¡Eh, que estoy aquí!». La necesidad de atención se vuelve muy fuerte y continúa en la edad adulta.

El sueño externo capta nuestra atención y nos enseña qué creer, empezando por la lengua que hablamos. El lenguaje es el código que utilizamos los seres humanos para comprendernos y comunicarnos. Cada letra, cada palabra de cada lengua, es un acuerdo. Llamamos a esto una página de un libro; la palabra *página* es un acuerdo que comprendemos. Una vez entendemos el código, nuestra atención queda atrapada y la energía se transfiere de una persona a otra.

Tú no escogiste tu lengua, ni tu religión ni tus valores morales: ya estaban ahí antes de que nacieras. Nunca tuvimos la oportunidad de elegir qué creer y qué no creer. Nunca escogimos ni el más insignificante de estos acuerdos. Ni siquiera elegimos nuestro propio nombre.

De niños no tuvimos la oportunidad de escoger nuestras creencias, pero estuvimos *de acuerdo* con la información que otros seres humanos nos transmitieron del sueño del planeta. La única forma de almacenar información es por acuerdo. El sueño externo capta nuestra atención, pero sí no estamos de acuerdo, no almacenaremos esa información. Tan pronto como estamos de acuerdo con algo, *nos lo creemos*, y a eso lo llamamos «fe». Tener fe es creer incondicionalmente.

Así es como aprendimos cuando éramos niños. Los niños creen todo lo que dicen los adultos. Estábamos de acuerdo con ellos, y nuestra fe era tan fuerte, que el sistema de creencias que se nos había transmitido controlaba totalmente el sueño de nuestra vida. No escogimos estas creencias, y aunque quizá nos rebelamos contra ellas, no éramos lo bastante fuertes para que nuestra rebelión triunfase. El resultado es que nos rendimos a las creencias mediante nuestro *acuerdo*.

Llamo a este proceso «la domesticación de los seres

humanos». A través de esta domesticación aprendemos a vivir y a soñar. En la domesticación humana, la información del sueño externo se transfiere al sueño interno y crea todo nuestro sistema de creencias. En primer lugar, al niño se le enseña el nombre de las cosas: mamá, papá, leche, botella ... Día a día, en casa, en la escuela, en la iglesia y desde la televisión, nos dicen cómo hemos de vivir, qué tipo de comportamiento es aceptable. El sueño externo nos enseña cómo ser seres humanos. Tenemos todo un concepto de lo que es una «mujer» y de lo que es un «hombre». Y también aprendemos a juzgar: Nos juzgamos a nosotros mismos, juzgamos a otras personas, juzgamos a nuestros vecinos ...

Domesticamos a los niños de la misma manera en que domesticamos a un perro, un gato o cualquier otro animal. Para enseñar a un perro, lo castigamos y lo recompensamos. Adiestramos a nuestros niños, a quienes tanto queremos, de la misma forma en que adiestramos a cualquier animal doméstico: con un sistema de premios y castigos. Nos decían: «Eres un niño bueno», o: «Eres una niña buena», cuando hacíamos lo que mamá y papá querían que hiciéramos. Cuando no lo hacíamos, éramos «una niña mala» o «un niño malo».

Cuando no acatábamos las reglas, nos castigaban; cuando las cumplíamos, nos premiaban. Nos castigaban y nos premiaban muchas veces al día. Pronto empezamos a tener miedo de ser castigados y también de no recibir la recompensa, es decir, la atención de nuestros padres o de otras personas como hermanos, profesores y amigos. Con el tiempo desarrollamos la necesidad de captar la atención de los demás para conseguir nuestra recompensa.

Cuando recibíamos el premio nos sentíamos bien, y por ello, continuamos haciendo lo que los demás querían que hiciéramos. Debido a ese miedo a ser castigados y a no recibir la recompensa, empezamos a fingir que éramos lo que no éramos, con el único fin de complacer a los demás, de ser lo bastante buenos para otras personas. Empezamos a actuar para intentar complacer a mamá y a papá, a los profesores y a la iglesia. Fingimos ser lo que no éramos porque nos daba miedo que nos rechazaran. El miedo a ser rechazados se convirtió en el miedo a no ser lo bastante buenos. Al final, acabamos siendo alguien que no éramos. Nos convertimos en una copia de las creencias de mamá, las creencias de papá, las creencias de la sociedad y las creencias de la religión.

En el proceso de domesticación, perdimos todas nuestras

tendencias naturales. Y cuando fuimos lo bastante mayores para que nuestra mente lo comprendiera, aprendimos a decir que *no*. El adulto decía: «No hagas esto y no hagas lo otro». Nosotros nos rebelábamos y respondíamos: «¡No!». Nos rebelábamos para defender nuestra libertad. Queríamos ser nosotros mismos, pero éramos muy pequeños y los adultos eran grandes y fuertes. Después de cierto tiempo, empezamos a sentir miedo porque sabíamos que cada vez que hiciéramos algo incorrecto recibiríamos un castigo.

La domesticación es tan poderosa que, en un determinado momento de nuestra vida, ya no necesitamos que nadie nos domestique. No necesitamos que mamá o papá, la escuela o la iglesia nos domestiquen. Estamos tan bien entrenados que somos nuestro propio domador. Somos un animal auto domesticado. Ahora nos domesticamos a nosotros mismos según el sistema de creencias que nos transmitieron y utilizando el mismo sistema de castigo y recompensa. Nos castigamos a nosotros mismos cuando no seguirnos las reglas de nuestro sistema de creencias; nos premiamos cuando somos «un niño bueno» o «una niña buena».

Nuestro sistema de creencias es como el Libro de la Ley que gobierna nuestra mente. No es cuestionable; cualquier cosa que esté en ese Libro de la Ley es nuestra verdad. Basamos todos nuestros juicios en él, aun cuando vayan en contra de nuestra propia naturaleza interior. Durante el proceso de domesticación, se programaron en nuestra mente incluso leyes morales como los Diez Mandamientos. Uno a uno, todos esos acuerdos forman el Libro de la Ley y dirigen nuestro sueño.

Hay algo en nuestra mente que lo juzga todo y a todos, incluso el clima, el perro, el gato... Todo. El Juez interior utiliza lo que está en nuestro Libro de la Ley para juzgar todo lo que hacemos y dejamos de hacer, todo lo que pensamos y no pensamos, todo lo que sentimos y no sentimos. Cada vez que hacemos algo que va contra el Libro de la Ley, el juez dice que somos culpables, que necesitamos un castigo, que debemos sentirnos avergonzados. Esto ocurre muchas veces al día, día tras día, durante todos los años de nuestra vida.

Hay otra parte en nosotros que recibe los juicios, y a esa parte la llamamos «la Víctima». La Víctima carga con la culpa, el reproche y la vergüenza. Es esa parte nuestra que dice: «¡Pobre de mí! No soy suficientemente bueno, ni inteligente ni atractivo, y no merezco ser amado. ¡Pobre de mí!». El gran Juez lo reconoce y

dice: «Sí, no vales lo suficiente». Y todo esto se fundamenta en un sistema de creencias en el que jamás escogimos creer. Y el sistema es tan fuerte que, incluso años después de haber entrado en contacto con nuevos conceptos y de intentar tomar nuestras propias decisiones, nos damos cuenta de que esas creencias todavía controlan nuestra vida.

Cualquier cosa que vaya contra el Libro de la Ley hará que sintamos una extraña sensación en el plexo solar, una sensación que se llama *miedo*. Incumplir las reglas del Libro de la Ley abre nuestras heridas emocionales, y reaccionamos creando veneno emocional. Dado que todo lo que está en el Libro de la Ley tiene que ser verdad, cualquier cosa que ponga en tela de juicio lo que creemos nos hace sentir inseguros. Aunque el Libro de la Ley esté equivocado, hace que nos *sintamos seguros*.

Por este motivo, necesitamos una gran valentía para desafiar nuestras propias creencias; porque, aunque sepamos que no las escogimos, también es cierto que las aceptamos. El acuerdo es tan fuerte, que incluso cuando sabemos que el concepto es erróneo, sentimos la culpa, el reproche y la vergüenza que aparecen cuando actuamos en contra de esas reglas.

De la misma forma que el gobierno tiene un Código de Leyes que dirige el sueño de la sociedad, nuestro sistema de creencias es el Libro de la Ley que gobierna nuestro sueño personal. Todas estas leyes existen en nuestra mente, creemos en ellas, y nuestro Juez interior lo basa todo en ellas. El Juez decreta y la Víctima sufre la culpa y el castigo. Pero ¿quién dice que este sueño sea justo? La verdadera justicia consiste en pagar sólo una vez por cada error. Lo que es verdaderamente *injusto* es pagar varias veces por el mismo error.

¿Cuántas veces pagamos por un mismo error? La respuesta es: miles de veces. El ser humano es el único animal sobre la tierra que paga miles de veces por el mismo error. Los demás animales pagan sólo una vez por cada error. Pero nosotros no. Tenemos una gran memoria. Cometemos una equivocación, nos juzgamos a nosotros mismos, nos declaramos culpables y nos castigamos. Si fuese una cuestión de justicia, con eso bastaría; no necesitamos repetirlo. Pero cada vez que lo recordamos, nos juzgamos de nuevo, volvemos a considerarnos culpables y nos volvemos a castigar, una y otra vez, y otra, y otra más. Si estamos casados, también nuestra mujer o nuestro marido nos recuerda el error, y así volvemos a juzgarnos de nuevo, nos castigamos otra vez y nos

volvemos a sentir culpables. ¿Acaso es esto justo?

¿Cuántas veces hacemos que nuestra pareja, nuestros hijos o nuestros padres paguen por el mismo error? Cada vez que recordamos el error, los culpamos de nuevo y les enviamos todo el veneno emocional que sentimos frente a la injusticia, hacemos que vuelvan a pagar por ello. ¿Eso es justicia? El juez de la mente está equivocado porque el sistema de creencias, el Libro de la Ley, es erróneo. Todo el sueño se fundamenta en una ley falsa. El 95 por ciento de las creencias que hemos almacenado en nuestra mente no son más que mentiras, y si sufrimos es porque creemos en todas ellas.

En el sueño del planeta, a los seres humanos les resulta normal sufrir, vivir con miedo y crear dramas emocionales. El sueño externo no es un sueño placentero; es un sueño lleno de violencia, de miedo, de guerra, de injusticia. El sueño personal de los seres humanos varía, pero en conjunto es una pesadilla. Si observamos la sociedad humana, comprobamos que es un lugar en el que resulta muy difícil vivir, porque está gobernado por el miedo. En el mundo entero, vemos sufrimiento, cólera, venganza, adicciones, violencia en las calles y una tremenda injusticia. Esto existe en diferentes niveles en los distintos países del mundo, pero el miedo controla el sueño externo.

Si comparamos el sueño de la sociedad humana con la descripción del infierno que las distintas religiones de todo el mundo han divulgado, descubrimos que son exactamente iguales. Las religiones dicen que el infierno es un lugar de castigo, de miedo, de dolor y de sufrimiento, un lugar donde el fuego te quema. Cada vez que sentimos emociones como la cólera, los celos, la envidia o el odio, experimentamos un fuego que arde en nuestro interior. Vivimos en el sueño del infierno.

Si consideramos que el infierno es un estado de ánimo, entonces nos rodea por todas partes. Tal vez otras personas nos adviertan que si no hacemos lo que ellas dicen que deberíamos hacer, iremos al infierno. Pero ya estamos en el infierno, incluso la gente que nos dice eso. Ningún ser humano puede condenar a otro al infierno, porque ya estamos en él. Es cierto que los demás pueden llevarnos a un infierno todavía más profundo, pero únicamente si nosotros se lo permitimos.

Cada ser humano, hombre o mujer, tiene su sueño personal, que, al igual que ocurre con el sueño de la sociedad, a menudo

está dirigido por el miedo. Aprendemos a soñar el infierno en nuestra propia vida, en nuestro sueño personal. El mismo miedo se manifiesta de distintas maneras en cada persona, por supuesto, pero todos sentimos cólera, celos, odio, envidia y otras emociones negativas. Nuestro sueño personal también puede convertirse en una pesadilla permanente en la que sufrimos y vivimos en un estado de miedo constante. Sin embargo, no es necesario que nuestro sueño sea una pesadilla. Podemos disfrutar de un sueño agradable.

Toda la humanidad busca la verdad, la justicia y la belleza. Estamos inmersos en una búsqueda eterna de la verdad porque sólo creemos en las mentiras que hemos almacenado en nuestra mente. Buscamos la justicia porque en el sistema de creencias que tenemos no existe. Buscamos la belleza porque, por muy bella que sea una persona, no creemos que lo sea. Seguimos buscando y buscando cuando todo está ya en nosotros. No hay ninguna verdad que encontrar. Dondequiera que miremos, todo lo que vemos es la verdad, pero debido a los acuerdos y las creencias que hemos almacenado en nuestra mente, no tenemos ojos para verla.

No vemos la verdad porque estamos ciegos. Lo que nos ciega son todas esas falsas creencias que tenemos en la mente. Necesitamos sentir que tenemos razón y que los demás están equivocados. Confiamos en lo que creemos, y nuestras creencias nos invitan a sufrir. Es como si viviésemos en medio de una bruma que nos impide ver más allá de nuestras propias narices. Vivimos en una bruma que ni tan siquiera es real. Es un sueño, nuestro sueño personal de la vida: lo que creemos, todos los conceptos que tenemos sobre lo que somos, todos los acuerdos a los que hemos llegado con los demás, con nosotros mismos e incluso con Dios.

Toda nuestra mente es una bruma que los toltecas llamaron *mitote*. Nuestra mente es un sueño en el que miles de personas hablan a la vez y nadie comprende a nadie. Esta es la condición de la mente humana: un gran *mitote*, y así es imposible ver lo que realmente somos. En la India lo llaman *maya*, que significa «ilusión». Es nuestro concepto de «Yo soy». Todo lo que creemos sobre nosotros mismos y el mundo, todos los conceptos y programas que tenemos en la mente, todo eso es el *mitote*. Nos resulta imposible ver quiénes somos verdaderamente; nos resulta imposible ver que no somos libres.

Esta es la razón por la cual los seres humanos nos resistimos a la vida. Estar vivos es nuestro mayor miedo. No es la muerte; nuestro mayor miedo es arriesgarnos a vivir: correr el riesgo de estar vivos y de expresar lo que realmente somos. Hemos aprendido a vivir intentando satisfacer las exigencias de otras personas. Hemos aprendido a vivir según los puntos de vista de los demás por miedo a no ser aceptados y de no ser lo suficientemente buenos para otras personas.

Durante el proceso de domesticación, nos formamos una imagen mental de la perfección con el fin de tratar de ser lo suficientemente buenos. Creamos una imagen de cómo deberíamos ser para que los demás nos aceptaran. Intentamos complacer especialmente a las personas que nos aman, como papá y mamá, nuestros hermanos y hermanas mayores, los sacerdotes y los profesores. Al tratar de ser lo suficientemente buenos para ellos, creamos una imagen de perfección, pero no encajamos en ella. Creamos esa imagen, pero no es una imagen real. Bajo ese punto de vista, nunca seremos perfectos. ¡Nunca!

Como no somos perfectos, nos rechazamos a nosotros mismos. El grado de rechazo depende de lo efectivos que hayan sido los adultos para romper nuestra integridad. Tras la domesticación, ya no se trata de que seamos lo suficientemente buenos para los demás. No somos lo bastante buenos para nosotros mismos porque no encajamos en nuestra propia imagen de perfección. Nos resulta imposible perdonarnos por no ser lo que desearíamos ser, o mejor dicho, por no ser quien *creemos* que deberíamos ser. No podemos perdonarnos por no ser perfectos.

Sabemos que no somos lo que creemos que deberíamos ser, de modo que nos sentimos falsos, frustrados y deshonestos. Intentamos ocultarnos y fingimos ser lo que no somos. El resultado es un sentimiento de falta de autenticidad y una necesidad de utilizar máscaras sociales para evitar que los demás se den cuenta. Nos da mucho miedo que alguien descubra que no somos lo que pretendemos ser. También juzgamos a los demás según nuestra propia imagen de la perfección, y naturalmente no alcanzan nuestras expectativas.

Nos deshonramos a nosotros mismos sólo para complacer a otras personas. Incluso llegamos a dañar nuestro cuerpo para que los demás nos acepten. Vemos a adolescentes que se drogan con el único fin de no ser rechazados por otros adolescentes. No son conscientes de que el problema estriba en que no se aceptan a sí

mismos. Se rechazan porque no son lo que pretenden ser. Desean ser de una manera determinada, pero no lo son, y esto hace que se sientan culpables y avergonzados. Los seres humanos nos castigamos a nosotros mismos sin cesar por no ser como creemos que deberíamos ser. Nos maltratamos a nosotros mismos y utilizamos a otras personas para que nos maltraten.

Pero nadie nos maltrata más que nosotros mismos; el juez, la Víctima y el sistema de creencias son los que nos llevan a hacerlo. Es cierto que algunas personas dicen que su marido o su mujer, su madre o su padre las maltrataron, pero sabemos que nosotros nos maltratamos todavía más. Nuestra manera de juzgarnos es la peor que existe. Si cometemos un error delante de los demás, intentamos negarlo y taparlo; pero tan pronto como estamos solos, el juez se vuelve tan tenaz y el reproche es tan fuerte, que nos sentimos realmente estúpidos, inútiles o indignos.

Nadie, en toda tu vida, te ha maltratado más que tú mismo. El límite del maltrato que tolerarás de otra persona es exactamente el mismo al que te sometes tú. Si alguien llega a maltratarte un poco más, lo más probable es que te alejes de esa persona. Sin embargo, si alguien te maltrata un poco menos de lo que sueles maltratarte tú, seguramente continuarás con esa relación y la tolerarás siempre.

Si te castigas de forma exagerada, es posible que incluso llegues a tolerar a alguien que te agrede físicamente, te humilla y te trata como si fueras basura. ¿Por qué? Porque, de acuerdo con tu sistema de creencias, dices: «Me lo merezco. Esta persona me hace un favor al estar conmigo. No soy digno de amor ni de respeto. No soy suficientemente bueno».

Necesitamos que los demás nos acepten y nos amen, pero nos resulta imposible aceptarnos y amarnos a nosotros mismos. Cuanta más autoestima tenemos, menos nos maltratamos. El abuso de uno mismo nace del autorrechazo, y éste de la imagen que tenemos de lo que significa ser perfecto y de la imposibilidad de alcanzar ese ideal. Nuestra imagen de perfección es la razón por la cual nos rechazamos; es el motivo por el cual no nos aceptamos a nosotros mismos tal como somos y no aceptamos a los demás tal como son.

EL PRELUDIO DE UN NUEVO SUEÑO

Has establecido millares de acuerdos contigo mismo, con otras personas, con el sueño que es tu vida, con Dios, con la sociedad, con tus padres, con tu pareja, con tus hijos; pero los acuerdos más importantes son los que has hecho contigo mismo. En esos acuerdos te has dicho quién eres, qué sientes, qué crees y cómo debes comportarte. El resultado es lo que llamas tu personalidad. En esos acuerdos dices: «Esto es lo que soy. Esto es lo que creo. Soy capaz de hacer ciertas cosas y hay otras que no puedo hacer. Esto es real y lo otro es fantasía; esto es posible y aquello es imposible».

Un solo acuerdo no sería un gran problema, pero tenemos muchos acuerdos que nos hacen sufrir, que nos hacen fracasar en la vida. Si quieres vivir con alegría y satisfacción, debes hallar la valentía necesaria para romper esos acuerdos que se basan en el miedo y reclamar tu poder personal. Los acuerdos que surgen del miedo requieren un gran gasto de energía, pero los que surgen del amor nos ayudan a conservar nuestra energía e incluso a aumentarla.

Todos nacemos con una determinada cantidad de poder personal que se renueva cada día con el descanso. ''Desgraciadamente, gastamos todo nuestro poder personal primero en crear esos acuerdos, y después en mantenerlos. Los acuerdos a los que hemos llegado consumen nuestro poder personal, y el resultado es que nos sentimos impotentes. Sólo nos queda el poder justo para sobrevivir cada día, porque utilizamos la mayor parte de él en mantener los acuerdos que nos atrapan en el sueño del planeta. ¿Cómo podemos cambiar todo el sueño de nuestra vida cuando ni siquiera tenemos poder para cambiar hasta el acuerdo más insignificante?

Si somos capaces de reconocer que nuestra vida está gobernada por nuestros acuerdos y el sueño de nuestra vida no nos gusta, necesitamos cambiar los acuerdos. Cuando finalmente estemos dispuestos a cambiarlos, habrá cuatro acuerdos muy poderosos que nos ayudarán a romper aquellos otros que surgen del miedo y agotan nuestra energía.

Cada vez que rompes un acuerdo, todo el poder que utilizaste para crearlo vuelve a ti. Si los adoptas, estos cuatro acuerdos crearán el poder personal necesario para que cambies todo tu antiguo sistema de acuerdos.

Necesitas una gran voluntad para adoptar los Cuatro Acuerdos,

pero si eres capaz de empezar a vivir con ellos, tu vida se transformará de una manera asombrosa. Verás cómo el drama del infierno desaparece delante de tus mismos ojos. En lugar de vivir en el sueño del infierno, crearás un nuevo sueño: tu sueño personal del cielo.

II

EL PRIMER ACUERDO

Sé impecable con tus palabras

El primer acuerdo es el mas importante también el más difícil de cumplir. Es tan importante que sólo con él ya serás capaz de alcanzar el nivel de existencia que yo denomino «el cielo en la tierra».

El Primer Acuerdo consiste en *ser impecable con tus palabras*. Parece muy simple, pero es sumamente poderoso.

¿Por qué tus palabras? Porque constituyen el poder que tienes para crear. Son un don que proviene directamente de Dios. En la Biblia, el Evangelio de San Juan empieza diciendo: «En el principio existía el Verbo, y el Verbo estaba con Dios, y el Verbo era Dios». Mediante las palabras expresas tu poder creativo, lo revelas todo. Independientemente de la lengua que hables, tu intención se pone de manifiesto a través de las palabras. Lo que sueñas, lo que sientes y lo que realmente eres, lo muestras por medio de las palabras.

No son sólo sonidos o símbolos escritos. Son una fuerza; constituyen el poder que tienes para expresar y comunicar, para pensar y, en consecuencia, para crear los acontecimientos de tu vida. Puedes hablar. ¿Qué otro animal del planeta puede hacerlo? Las palabras son la herramienta más poderosa que tienes como ser humano, el instrumento de la magia. Pero son como una espada de doble filo: pueden crear el sueño más bello o destruir todo lo que te rodea. Uno de los filos es el uso erróneo de las palabras, que crea un infierno en vida. El otro es la impecabilidad de las palabras, que sólo engendrará belleza, amor y el cielo en la tierra. Según cómo las utilices, las palabras te liberarán o te esclavizarán aún más de lo que imaginas. Toda la magia que posees se basa en tus palabras. Son pura magia, y si las utilizas mal, se convierten en magia negra.

Esta magia es tan poderosa, que una sola palabra puede

cambiar una vida o destruir a millones de personas. Hace años, en Alemania, mediante el uso de las palabras, un hombre manipuló a un país entero de gente muy inteligente. Los llevó a una guerra mundial sólo con el poder de sus palabras. Convenció a otros para que cometieran los más atroces actos de violencia. Activó el miedo de la gente, y de pronto, como una gran explosión, empezaron las matanzas y el mundo estalló en guerra. En todo el planeta los seres humanos han destruido a otros seres humanos porque tenían miedo. Las palabras de Hitler, que se basaban en creencias y acuerdos generados por el miedo, serán recordadas durante siglos.

La mente humana es como un campo fértil en el que continuamente se están plantando semillas. Las semillas son opiniones, ideas y conceptos. Tú plantas una semilla, un pensamiento, y éste crece. Las palabras son como semillas, ¡y la mente humana es muy fértil! El único problema es que, con demasiada frecuencia, es fértil para las semillas del miedo. Todas las mentes humanas son fértiles, pero sólo para la clase de semilla para la que están preparadas. Lo importante es descubrir para qué clase de semillas es fértil nuestra mente, y prepararla para recibir las semillas del amor.

Fíjate en el ejemplo de Hitler: Sembró todas aquellas semillas de miedo, que crecieron muy fuertes y consiguieron una extraordinaria destrucción masiva. Teniendo en cuenta el pavoroso poder de las palabras, debemos comprender cuál es el poder que emana de nuestra boca. Si plantamos un miedo o una duda en nuestra mente, creará una serie interminable de acontecimientos. Una palabra es como un hechizo, y los humanos utilizamos las palabras como magos de magia negra, hechizándonos los unos a los otros imprudentemente.

Todo ser humano es un mago, y por medio de las palabras, puede hechizar a alguien o liberarlo de un hechizo. Continuamente estamos lanzando hechizos con nuestras opiniones. Por ejemplo, me encuentro con un amigo y le doy una opinión que se me acaba de ocurrir. Le digo: «¡Mmmm! Veo en tu cara el color de los que acaban teniendo cáncer». Si escucha esas palabras y está de acuerdo, desarrollará un cáncer en menos de un año. Ese es el poder de las palabras.

Durante nuestra domesticación, nuestros padres y hermanos expresaban sus opiniones sobre nosotros sin pensar. Nosotros nos creíamos lo que nos decían y vivíamos con el miedo que nos

provocaban sus opiniones, como la de que no servíamos para nadar, para los deportes o para escribir. Alguien da una opinión y dice: «¡Mira qué niña tan fea!». La niña lo oye, se cree que es fea y crece con esa idea en la cabeza. No importa lo guapa que sea; mientras mantenga ese acuerdo, creerá que es fea. Estará bajo ese hechizo.

Este acuerdo es muy difícil de romper, y es posible que te lleve a realizar muchas cosas con el único fin de convencerte de que realmente eres estúpido. Puede que hagas algo y te digas a ti mismo: «Me gustaría ser inteligente, pero debo de ser estúpido, porque si no lo fuera, no habría hecho esto». La mente se mueve en cientos de direcciones diferentes y podríamos pasarnos días enteros atrapados únicamente por la creencia en nuestra propia estupidez.

Pero un día alguien capta tu atención y con palabras te hace saber que no eres estúpido. Crees lo que esa persona dice y llegas aun nuevo acuerdo. Y el resultado es que dejas de sentirte o de actuar como un estúpido. Se ha roto todo el hechizo sólo con la fuerza de las palabras. Y a la inversa, si crees que eres estúpido y alguien capta tu atención y te dice: «Sí, realmente eres la persona más estúpida que jamás he conocido», el acuerdo se verá reforzado y se volverá todavía más firme.

Veamos ahora lo que significa la palabra «impecabilidad». Significa «sin pecado». «Impecable» proviene del latín *pecatus,* que quiere decir «pecado». El *im* significa «sin», de modo que «impecable» quiere decir «sin pecado». Las religiones hablan del pecado y de los pecadores, pero entendamos qué significa realmente pecar. Un pecado es cualquier cosa que haces y que va contra ti. Todo lo que sientas, creas o digas que vaya contra ti es un pecado. Vas contra ti cuando te juzgas y te culpas por cualquier cosa. No pecar es hacer exactamente lo contrario. Ser impecable es no ir contra ti mismo. Cuando eres impecable, asumes la responsabilidad de tus actos, pero sin juzgarte ni culparte.

Desde este punto de vista, todo el concepto de pecado deja de ser algo moral o religioso para convertirse en una cuestión de puro sentido común. El pecado empieza con el rechazo de uno mismo. El mayor pecado que cometes es rechazarte a ti mismo. En términos religiosos, el autorrechazo es un «pecado mortal», es decir que te conduce a la muerte. En cambio, la impecabilidad te conduce a la vida.

Ser impecable con tus palabras es no utilizarlas contra ti mismo. Si te veo en la calle y te llamo estúpido, puede parecer que utilizo esa palabra contra pero en realidad la utilizo contra mí mismo, porque tú me odiarás por ello y tu odio no será bueno para mí. Por lo tanto, si me enfurezco y con mis palabras te envío todo mi veneno emocional, las estoy utilizando en mi contra.

Si me amó a mí mismo, expresaré ese amor en mis relaciones contigo y seré impecable con mis palabras, porque la acción provoca una reacción semejante. Si te amó, tú me amarás. Si te insultó, me insultarás. Si siento gratitud por ti, tú la sentirás por mí. Si soy egoísta contigo, tú lo serás conmigo. Si utilizó mis palabras para hechizarte, tú emplearás las tuyas para hechizarme a mí.

Ser impecable con tus palabras significa utilizar tu energía correctamente, en la dirección de la verdad y del amor por ti mismo. Si llegas a un acuerdo contigo para ser impecable con tus palabras, eso bastará para que la verdad se manifieste a través de ti y limpie todo el veneno emocional que hay en tu interior. Pero llegar a este acuerdo es difícil, porque hemos aprendido a hacer precisamente todo lo contrario. Hemos aprendido a hacer de la mentira un hábito al comunicarnos con los demás, y aún mas importante, al hablar con nosotros mismos. No somos impecables con nuestras palabras.

En el infierno, el poder de las palabras se emplea de un modo totalmente erróneo. Las usamos para maldecir, para culpar, para reprochar, para destruir. También las utilizamos correctamente, por supuesto, pero no lo hacemos muy a menudo. Por lo general, empleamos las palabras para propagar nuestro veneno personal: para expresar rabia, celos, envidia y odio. Las palabras son pura magia - el don más poderoso que tenemos como seres humanos - y las utilizamos contra nosotros mismos. Planeamos vengarnos y creamos caos con las palabras. Las usamos para fomentar el odió entre las distintas razas, entre diferentes personas, entre las familias, entre las naciones ... Hacemos un mal usó de las palabras con gran frecuencia, y así es como creamos y perpetuamos el sueño del infierno. Con el usó erróneo de las palabras, nos perjudicamos los unos a los otros y nos mantenemos mutuamente en un estado de miedo y duda. Dado que las palabras son la magia que poseemos los seres humanos y su uso equivocado es magia negra, utilizamos la magia negra constantemente sin tener la menor idea de ello.

Por ejemplo, había una vez una mujer inteligente y de gran corazón. Esta mujer tenía una hija a la que adoraba. Una noche llegó a casa después de un duro día de trabajo, muy cansada, tensa y con un terrible dolor de cabeza. Quería paz y tranquilidad, pero su hija saltaba y cantaba alegremente. No era consciente de cómo se sentía su madre; estaba en su propio mundo, en su propio sueño. Se sentía de maravilla y saltaba y cantaba cada vez más fuerte, expresando su alegría y su amor. Cantaba tan fuerte que el dolor de cabeza de su madre aún empeoró más, hasta que, en un momento determinado, la madre perdió el control. Miró muy enfadada a su preciosa hija y le dijo: «¡Cállate! Tienes una voz horrible. ¿Es que no puedes estar callada?».

Lo cierto es que, en ese momento, la tolerancia de la madre frente a cualquier ruido era inexistente; no era que la voz de su hija fuera horrible. Pero la hija creyó lo que le dijo su madre y llegó a un acuerdo con ella misma. Después de esto ya no cantó más, porque creía que su voz era horrible y que molestaría a cualquier persona que la oyera. En la escuela se volvió tímida, y si le pedían que cantase, se negaba a hacerlo. Incluso hablar con los demás se convirtió en algo difícil. Ese nuevo acuerdo hizo que todo cambiase para esa niña: creyó que debía reprimir sus emociones para que la aceptasen y la amasen.

Siempre que escuchamos una opinión y la creemos, llegamos a un acuerdo que pasa a formar parte de nuestro sistema de creencias. La niña creció, y aunque tenía una bonita voz, nunca volvió a cantar. Desarrolló un gran complejo a causa de un hechizo, un hechizo lanzado por la persona que más la quería: su propia madre, que no se dio cuenta de lo que había hecho con sus palabras. No se dio cuenta de que había utilizado magia negra y había hechizado a su hija. Desconocía el poder de sus palabras, y por consiguiente no se la puede culpar. Hizo lo que su propia madre, su padre y otras personas habían hecho con ella de muchas maneras diferentes: utilizar mal sus palabras.

¿Cuántas veces hacemos lo mismo con nuestros propios hijos? Les lanzamos opiniones de este tipo y ellos cargan con esa magia negra durante años y años. Las personas que nos quieren emplean magia negra con nosotros, pero no saben lo que hacen. Por ello debemos perdonarlos, porque no saben lo que hacen.

Otro ejemplo: Te despiertas por la mañana sintiéndote muy contenta. Te sientes tan bien, que te pasas dos horas delante del espejo arreglándote. Entonces, una de tus mejores amigas te dice:

«¿Qué te ha pasado? Estás horrorosa. Mira tu vestido; haces el ridículo». Ya está; con eso es suficiente para enviarte a lo más profundo del infierno. Quizás esa amiga te hizo este comentario sólo para herirte, y lo consiguió. Te dio una opinión que llevaba tras ella todo el poder de sus palabras. Si aceptas esa opinión, se convierte en un acuerdo, y entonces tú misma pones todo tu poder en esa opinión, que se convierte en magia negra.

Los hechizos de este tipo son difíciles de romper. La única manera de deshacer un hechizo es llegar a un nuevo acuerdo que se base en la verdad. La verdad es el aspecto más importante del hecho de ser impecable con tus palabras. La espada tiene dos filos: en uno están las mentiras que crean la magia negra, y en el otro, está la verdad que tiene el poder de deshacer los hechizos. Sólo la verdad nos hará libres.

Considera las relaciones humanas diarias, e imagínate cuántas veces nos lanzamos hechizos los unos a los otros con nuestras palabras. Con el tiempo, esto se ha convertido en la peor forma de magia negra: son los *chismes*.

Los chismes son magia negra de la peor clase, porque son puro veneno. Aprendimos a contar chismes por acuerdo. De niños, escuchábamos a los adultos que nos rodeaban chismorrear sin parar y expresar abiertamente su opinión sobre otras personas. Incluso opinaban sobre gente a la que no conocían. Mediante esas opiniones, transferían su veneno emocional, y nosotros aprendimos que ésta era la manera normal de comunicarse.

Contar chismes se ha convertido en la principal forma de comunicación en la sociedad humana. Es la manera que utilizamos para sentirnos cerca de otras personas, porque ver que alguien se siente tan mal como nosotros, nos hace sentir mejor.

Hay una vieja expresión que dice: «A la miseria le gusta estar acompañada», y la gente que sufre en el infierno no quiere estar sola. El miedo y el sufrimiento son un aspecto importante del sueño del planeta; son la razón de que ese sueño nos continúe reprimiendo.

Si hacemos una analogía y comparamos la mente humana con un ordenador, el chismorreo es comparable a un virus informático, que no es más que un programa escrito en el mismo lenguaje que los demás, pero con una intención dañina. Se introduce en el ordenador cuando menos te lo esperas, y en la mayoría de los casos, sin que ni siquiera te des cuenta. Una vez se ha introducido

en él, tu ordenador no va demasiado bien o no funciona en absoluto, porque todo se lía y hay tal cantidad de mensajes contradictorios que resulta imposible obtener resultados satisfactorios.

El chismorreo entre los seres humanos funciona de la misma manera. Por ejemplo, empiezas un curso con un nuevo profesor; es algo que esperabas desde hace mucho tiempo. El primer día te encuentras con alguien que anteriormente asistió a ese curso y te dice: «Ese profesor es un pedante y un pelmazo! No tiene ni idea, y además, es un pervertido, de modo que ve con cuidado».

Las palabras de esa persona y las emociones que te transmitió cuando te hizo este comentario se te quedan inmediatamente grabadas; sin embargo, no eres consciente de qué motivos tenía para hacértelo. Quizás estaba enfadada por haber suspendido, o simplemente hacía suposiciones fundamentadas en el miedo y los prejuicios. Pero dado que has aprendido a ingerir información como un niño, parte de ti cree el chisme. Y en la clase, mientras el profesor habla, sientes que el veneno aparece en tu interior y te resulta imposible comprender que lo ves a través de los ojos de la persona que te fue con el chisme. Entonces, empiezas a hablar de ello con los otros integrantes del curso, hasta que acaban por ver al profesor del mismo modo: como un pelmazo y un pervertido. Realmente no soportas estar ahí, y pronto decides dejar de ir. Culpas al profesor, pero el culpable es el chisme.

Un pequeño virus informático es capaz de generar un lío de este tipo. Una mínima información errónea puede estropear la comunicación entre las personas e infectar a todos aquellos que toca, que a su vez contagian a más gente. Imagínate que cuando otras personas te cuentan chismes, introducen virus informáticos en tu mente que hacen que pienses cada vez con menor claridad. Después imagina que, en un esfuerzo por aclarar tu propia confusión y para aliviarte del veneno, tú también chismorreas y contagias estos virus a otras personas.

Ahora, imagínate que esta pauta prosigue en una cadena interminable entre todos los seres humanos de la Tierra. El resultado es un mundo lleno de personas que sólo pueden obtener información a través de circuitos que están obstruidos por un virus venenoso y contagioso. Una vez más, este virus es lo que los toltecas denominaron *mitote*, el caos de miles de voces distintas que intentan hablar al mismo tiempo en la mente.

Aún peores son los magos negros o «piratas informáticos», que extienden el virus intencionadamente. Recuerda alguna ocasión en la que tú mismo (o alguien que conozcas) estabas furioso con otra persona y deseabas vengarte de ella. Para hacerlo, le dijiste algo con la intención de esparcir el veneno y conseguir que se sintiera mal consigo misma. De niños actuamos de este modo casi sin darnos cuenta, pero a medida que vamos creciendo, nuestros esfuerzos por desprestigiar a la gente son mucho más calculados. Entonces, nos mentimos a nosotros mismos y nos decimos que la persona en cuestión recibió un justo castigo por su maldad.

Cuando contemplamos el mundo a través de un virus informático, resulta fácil justificar incluso el comportamiento más cruel. No somos conscientes de que el mal uso de nuestras palabras nos hace caer más profundamente en el infierno.

Durante años, las palabras de los demás nos han transmitido chismes y nos han lanzado hechizos, pero lo mismo ha hecho la manera en que utilizamos las palabras con nosotros mismos. Nos hablamos constantemente, y la mayor parte del tiempo decimos cosas como: «Estoy gordo. Soy feo. Me hago viejo. Me estoy quedando calvo. Soy estúpido, nunca entiendo nada. Nunca seré lo suficientemente bueno. Nunca seré perfecto». ¿Ves de qué modo utilizamos las palabras contra nosotros mismos? Es necesario que empecemos a comprender lo que son las palabras y lo que hacen. Si entiendes el Primer Acuerdo (*Sé impecable con tus palabras*), verás cuántos cambios ocurren en tu vida. En primer lugar, cambios en tu manera de tratarte y en tu forma de tratar a otras personas, especialmente aquellas a las que más quieres.

Piensa en las innumerables veces que has explicado chismes sobre el ser que más amas para conseguir que otras personas apoyasen tu punto de vista. ¿Cuántas veces has captado la atención de otras personas y has esparcido veneno sobre un ser amado para hacer que tu opinión pareciese correcta? Tu opinión no es más que tu punto de vista, y no tiene por qué ser necesariamente verdad. Tu opinión proviene de tus creencias, de tu ego y de tu propio sueño. Creamos todo ese veneno y lo esparcimos entre otras personas sólo para sentir que nuestro punto de vista es correcto.

Si adoptamos el Primer Acuerdo y somos impecables con nuestras palabras, cualquier veneno emocional acabará por desaparecer de nuestra mente y dejaremos de transmitirlo en nuestras relaciones personales, incluso con nuestro perro o

nuestro gato.

La impecabilidad de tus palabras también te proporcionará inmunidad frente a cualquier persona que te lance un hechizo. Solamente recibirás una idea negativa si tu mente es un campo fértil para ella.

Cuando eres impecable con tus palabras, tu mente deja de ser un campo fértil para las palabras que surgen de la magia negra, pero sí lo es para las que surgen del amor. Puedes medir la impecabilidad de tus palabras a partir de tu nivel de autoestima. La cantidad de amor que sientes por ti es directamente proporcional a la calidad e integridad de tus palabras. Cuando eres impecable con tus palabras, te sientes bien, eres feliz y estás en paz.

Puedes trascender el sueño del infierno sólo con llegar al acuerdo de ser impecable con tus palabras. Ahora mismo estoy plantando una semilla en tu mente. Que crezca o no, dependerá de lo fértil que sea tu mente para recibir las semillas del amor. Tú decides si llegas o no a establecer este acuerdo contigo mismo: *Soy impecable con mis palabras*. Nutre esta semilla, y a medida que crezca en tu mente, generará más semillas de amor que reemplazarán a las del miedo. El Primer Acuerdo cambiará el tipo de semillas para las que tu mente resulta fértil.

Sé impecable con tus palabras. Este es el primer acuerdo al que debes llegar si quieres ser libre, ser feliz y trascender el nivel de existencia del infierno. Es muy poderoso. Utiliza tus palabras apropiadamente. Empléalas para compartir tu amor. Usa la magia blanca empezando por ti. Dite a ti mismo que eres una persona maravillosa, fantástica. Dite cuánto te amas. Utiliza las palabras para romper todos esos pequeños acuerdos que te hacen sufrir.

Es posible. Lo es porque yo mismo lo hice y no soy mejor que tú. Somos exactamente iguales. Tenemos el mismo tipo de cerebro, el mismo tipo de cuerpo; somos seres humanos. Si yo fui capaz de romper esos acuerdos y crear otros nuevos, también tú puedes hacerlo. Si yo soy impecable con mis palabras, ¿por qué no tú? Este acuerdo, por sí solo, es capaz de cambiar toda tu vida. La impecabilidad de tus palabras te llevará a la libertad personal, al éxito y a la abundancia; hará que el miedo desaparezca y lo transformará en amor y alegría.

Imagínate lo que es posible crear sólo con la impecabilidad de las palabras. Trascenderás el sueño del miedo y llevarás una vida

diferente. Podrás vivir en el cielo en medio de miles de personas que viven en el infierno, porque serás inmune a él. Alcanzarás el reino de los cielos con este acuerdo: Sé *impecable con tus palabras*.

III

EL SEGUNDO ACUERDO

No te tomes nada personalmente

Los tres acuerdos siguientes nacen, en realidad, del primero. El Segundo Acuerdo consiste en *no tomarte nada personalmente*.

Suceda lo que suceda a tu alrededor, no te lo tomes personalmente. Utilizando un ejemplo anterior, si te encuentro en la calle y te digo: «¡Eh, eres un estúpido!», sin conocerte, no me refiero a ti, sino a mí.

Si te lo tomas personalmente, tal vez te creas que eres un estúpido. Quizá te digas a ti mismo: «¿Cómo lo sabe? ¿Acaso es clarividente o es que todos pueden ver lo estúpido que soy?».

Te lo tomas personalmente porque estás de acuerdo con cualquier cosa que se diga. Y tan pronto como estás de acuerdo, el veneno te recorre y te encuentras atrapado en el sueño del infierno. El motivo de que estés atrapado es lo que llamamos «la importancia personal». La importancia personal, o el tomarse las cosas personalmente, es la expresión máxima del egoísmo, porque consideramos que todo gira a nuestro alrededor. Durante el período de nuestra educación (o de nuestra domesticación), aprendimos a tomarnos todas las cosas de forma personal. Creemos que somos responsables de todo. ¡Yo, yo, yo y siempre yo!

Nada de lo que los demás hacen es por ti. Lo hacen por ellos

mismos. Todos vivimos en nuestro propio sueño, en nuestra propia mente; los demás están en un mundo completamente distinto de aquel en que vive cada uno de nosotros. Cuando nos tomamos personalmente lo que alguien nos dice, suponemos que sabe lo que hay en nuestro mundo e intentamos imponérselo por encima del suyo.

Incluso cuando una situación parece muy personal, por ejemplo cuando alguien te insulta directamente, eso no tiene nada que ver contigo. Lo que esa persona dice, lo que hace y las opiniones que expresa responden a los acuerdos que ha establecido en su propia mente. Su punto de vista surge de toda la programación que recibió durante su domesticación.

Si alguien te da su opinión y te dice: «¡Oye, estás muy gordo!», no te lo tomes personalmente, porque la verdad es que se refiere a sus propios sentimientos, creencias y opiniones. Esa persona intentó enviarte su veneno, y si te lo tomas personalmente, lo recoges y se convierte en tuyo. Tomarse las cosas personalmente te convierte en una presa fácil para esos depredadores, los magos negros. Les resulta fácil atraparte con una simple opinión, después te alimentan con el veneno que quieren, y como te lo tomas personalmente, te lo tragas sin rechistar.

Te comes toda su basura emocional y la conviertes en tu propia basura. Pero si no te lo tomas personalmente, serás inmune a todo veneno aunque te encuentres en medio del infierno. Esa inmunidad es un don de este acuerdo.

Cuando te tomas las cosas personalmente, te sientes ofendido y reaccionas defendiendo tus creencias y creando conflictos. Haces una montaña de un grano de arena porque sientes la necesidad de tener razón y de que los demás estén equivocados. También te esfuerzas en demostrarles que tienes razón dando tus propias opiniones. Del mismo modo, cualquier cosa que sientas o hagas no es más que una proyección de tu propio sueño personal, un reflejo de tus propios acuerdos. Lo que dices, lo que haces y las opiniones que tienes se basan en los acuerdos que tú has establecido, y no tienen nada que ver conmigo.

Lo que pienses de mí no es importante para mí y no me lo tomo personalmente. Cuando la gente me dice: «Miguel, eres el mejor», no me lo tomo personalmente, y tampoco lo hago cuando me dice:

«Miguel, eres el peor». Sé que cuando estés contento, me

dirás: «¡Miguel, eres un ángel!». Pero cuando estés enfadado conmigo, me dirás: «¡Oh, Miguel, eres un demonio! Eres repugnante. ¿Cómo puedes decir esas cosas?». Ninguno de los dos comentarios me afecta porque yo sé lo que soy. No necesito que me acepten. No necesito que nadie me diga: «¡Miguel, qué bien lo haces!», o: «¿Cómo eres capaz de hacer eso?».

No, no me lo tomo personalmente. Pienses lo que pienses, sientas lo que sientas, sé que se trata de tu problema y no del mío. Es tu manera de ver el mundo. No me lo tomo de un modo personal porque te refieres a ti mismo y no a mí. Los demás tienen sus propias opiniones según su sistema de creencias, de modo que nada de lo que piensen de mí estará realmente relacionado conmigo, sino con ellos.

Es posible que incluso me digas: «Miguel, lo que dices me duele». Pero lo que te duele no es lo que yo digo, sino las heridas que tienes y que yo he rozado con lo que he dicho. Eres tú mismo quien se hace daño. No me lo puedo tomar personalmente en modo alguno, y no porque no crea ni confíe en ti, sino porque sé que ves el mundo con distintos ojos, con los tuyos. Creas una película entera en tu mente, y en ella tú eres el director, el productor y el protagonista. Todos los demás tenemos papeles secundarios. Es tu película.

La manera en que ves esa película se basa en los acuerdos que has establecido con la vida. Tu punto de vista es algo personal tuyo. No es la verdad de nadie más que de ti. Por consiguiente, si te enfadas conmigo, sé que eso está relacionado contigo. Yo soy la excusa para que tú te enfades. Y te enfadas porque tienes miedo, porque te enfrentas a tu miedo. Si no tuvieras miedo, no te enfadarías conmigo en modo alguno. Si no tuvieras miedo, no me odiarías en modo alguno. Si no tuvieras miedo, no estarías triste ni celoso en modo alguno.

Si vives sin miedo, si amas, no hay lugar para ninguna de esas emociones. Si no tienes ninguna de esas emociones, lógicamente te sientes bien. Cuando te sientes bien, todo lo que te rodea está bien. Cuando todo lo que te rodea es magnífico, todo te hace feliz. Amas todo lo que te rodea porque te amas a ti mismo, porque te gusta como eres, porque estás contento *contigo* mismo, porque te sientes feliz con tu vida. Estás satisfecho con la película que tú mismo produces y con los acuerdos que has establecido con la vida. Estás en paz y eres feliz. Vives en ese estado de dicha en el que todo es verdaderamente maravilloso y bello. En ese estado de

dicha, estableces una relación de amor con todo lo que percibes en todo momento.

Sea lo que sea lo que la gente haga, piense o diga, *no te lo tomes personalmente*. Si te dice que eres maravilloso, no lo dice por ti. Tú sabes que eres maravilloso. No es necesario que otras personas te lo digan para creerlo. No te tomes *nada* personalmente. Aun cuando alguien agarrase una pistola y te disparase en la cabeza, no sería nada personal. Incluso hasta ese extremo.

Ni siquiera las opiniones que tienes sobre ti mismo son necesariamente verdad; por consiguiente, no tienes la menor necesidad de tomarte cualquier cosa que oigas en tu propia mente personalmente. La mente tiene la capacidad de hablarse a sí misma, pero también tiene la capacidad de escuchar la información que está disponible de otras esferas. Quizás a veces, cuando oyes una voz en tu mente, te preguntes de dónde proviene. Es posible que esta voz provenga de otra realidad en la que existan seres vivos con una mente muy similar a la humana. Los toltecas denominaron a estos seres «aliados». En Europa, África y la India los llamaron «dioses».

Nuestra mente también existe en el nivel de los dioses, también vive en esa realidad y es capaz de percibirla. La mente ve con los ojos y percibe la realidad de cuando estamos despiertos. Pero también ve y percibe sin los ojos, aunque la razón apenas es consciente de esta percepción. La mente vive en más de una dimensión. Es posible que en ocasiones tengas ideas que no se originan en tu mente, pero las percibes con ella. Tienes derecho a creer o no lo que esas voces te dicen y a no tomártelo personalmente. Tenemos la opción de creer o no las voces que oímos en nuestra propia mente, del mismo modo en que decidimos qué creer y qué acuerdos tomar en el sueño del planeta.

La mente también es capaz de hablarse y escucharse a sí misma. Tu mente está dividida, igual que lo está tu cuerpo. Del mismo modo en que puedes estrechar con una mano tu otra mano y sentirla, la mente puede hablar consigo misma. Una parte de tu mente habla y otra escucha. Cuando muchas partes de tu mente hablan todas al mismo tiempo, se origina un gran problema. A esto lo llamamos *mitote*, ¿recuerdas?

Podemos comparar el *mitote* con un enorme mercado en el que miles de personas hablan y hacen trueques a la vez. Cada una

tiene pensamientos y sentimientos diferentes; cada una tiene un punto de vista distinto. Todos los acuerdos que hemos establecido - la programación de la mente - no son necesariamente compatibles entre sí. Cada acuerdo es como un ser vivo independiente; tiene su propia personalidad y su propia voz. Hay acuerdos incompatibles, que se contradicen los unos a los otros, y el conflicto se va extendiendo hasta que estalla una gran guerra en la mente.

El *mitote* es la razón por la que los seres humanos apenas saben lo que quieren, cómo lo quieren o cuándo lo quieren. No están de acuerdo con ellos mismos porque unas partes de la mente quieren una cosa y otras quieren exactamente lo contrario.

Una parte de la mente pone objeciones a determinados pensamientos y actos y otra los apoya. Todos estos pequeños seres vivientes crean conflictos internos porque están vivos y cada uno tiene su propia voz. Únicamente si hacemos un inventario de nuestros acuerdos destaparemos todos los conflictos de la mente, y con el tiempo llegaremos a extraer orden del caos del mitote.

No te tomes nada personalmente porque, si lo haces, te expones a sufrir por nada. Los seres humanos somos adictos al sufrimiento en diferentes niveles y distintos grados; nos apoyamos los unos a los otros para mantener esta adicción. Hemos acordado ayudarnos mutuamente a sufrir. Si tienes la necesidad de que te maltraten, será fácil que los demás lo hagan. Del mismo modo, si estás con personas que necesitan Sufrir, algo en ti hará que las maltrates. Es como si llevasen un cartel en la espalda que dijera: «Patéame, por favor». Piden una justificación para su sufrimiento. Su adicción al sufrimiento no es más que un acuerdo que refuerzan a diario.

Vayas donde vayas, encontrarás a gente que te mentirá, pero a medida que tu conciencia se expanda, descubrirás que tú también te mientes a ti mismo. No esperes que los demás te digan la verdad, porque ellos también se mienten a sí mismos. Tienes que confiar en ti y decidir si crees o no lo que alguien te dice.

Cuando realmente vemos a los demás tal como son sin tomárnoslo personalmente, lo que hagan o digan no nos dañará. Aunque los demás te mientan, no importa. Te mienten porque tienen miedo. Tienen miedo de que descubras que no son perfectos. Quitarse la máscara social resulta doloroso. Si los demás dicen una cosa, pero hacen otra y tú no prestas atención a sus actos, te mientes a ti mismo. Pero si eres veraz contigo mismo,

te ahorrarás mucho dolor emocional. Decirte la verdad quizá resulte doloroso, pero no necesitas aferrarte al dolor. La curación está en camino; que las cosas te vayan mejor es sólo cuestión de tiempo.

Si alguien no te trata con amor ni respeto, que se aleje de ti es un regalo. Si esa persona no se va, lo más probable es que soportes muchos años de sufrimiento con ella. Que se marche quizá resulte doloroso durante un tiempo, pero finalmente tu corazón sanará. Entonces, elegirás lo que de verdad quieres. Descubrirás que, para elegir correctamente, más que confiar en los demás, es necesario que confíes en ti mismo.

Cuando no tomarte nada personalmente se convierta en un hábito firme y sólido, te evitarás muchos disgustos en la vida. Tu rabia, tus celos y tu envidia desaparecerán, y si no te tomas nada personalmente, incluso tu tristeza desaparecerá.

Si conviertes el Segundo Acuerdo en un hábito, descubrirás que nada podrá devolverte al infierno. Una gran cantidad de libertad surge cuando no nos tomamos nada personalmente. Serás inmune a los magos negros y ningún hechizo te afectará, por muy fuerte que sea. El mundo entero puede contar chismes sobre ti, pero si no te los tomas personalmente, serás inmune a ellos. Alguien puede enviarte veneno emocional de forma intencionada, pero si no te lo tomas personalmente, no te lo tragarás. Cuando no tomas el veneno emocional, se vuelve más nocivo para el que lo envía, pero no para ti.

Ya puedes ver cuán importante es este acuerdo. No tomar nada personalmente te ayuda a romper muchos hábitos y costumbres que te mantienen atrapado en el sueño del infierno y te causan un sufrimiento innecesario. Bastará con practicar el Segundo Acuerdo para que empieces a romper docenas de pequeños acuerdos que te hacen sufrir. Y si practicas además el Primer Acuerdo, romperás el 75 por ciento de estos pequeños acuerdos que te mantienen atrapado en el infierno.

Escribe este acuerdo en un papel y engánchalo en la nevera para recordarlo en todo momento: *No te tomes nada personalmente*.

Cuando te acostumbres a no tomarte nada personalmente, no necesitarás depositar tu confianza en lo que hagan o digan los demás. Bastará con que confíes en ti mismo para elegir con responsabilidad. Nunca eres responsable de los actos de los demás; sólo eres responsable de ti mismo. Cuando comprendas

esto, de verdad, y te niegues a tomarte las cosas personalmente, será muy difícil que los comentarios insensibles o los actos negligentes de los demás te hieran.

Si mantienes este acuerdo, viajarás por todo el mundo con el corazón abierto por completo y nadie te herirá. Dirás: «Te amo», sin miedo a que te rechacen o te ridiculicen. Pedirás lo que necesites. Dirás sí o dirás no - lo que tú decidas - sin culparte ni juzgarte. Siempre puedes seguir a tu corazón. Si lo haces, aunque estés en medio del infierno, experimentarás felicidad y paz interior. Permanecerás en tu estado de dicha y el infierno no te afectará en absoluto.

IV

EL TERCER ACUERDO

No hagas suposiciones

El tercer acuerdo consiste en no hacer suposiciones. Tendemos a hacer suposiciones sobre todo. El problema es que, al hacerlo, *creemos* que lo que suponemos es cierto. Juraríamos que es real. Hacemos suposiciones sobre lo que los demás hacen o piensan -nos lo tomamos personalmente - y después, los culpamos y reaccionamos enviando veneno emocional con nuestras palabras. Este es el motivo por el cual siempre que hacemos suposiciones, nos buscamos problemas. Hacemos una suposición, comprendemos las cosas mal, nos lo tomamos personalmente y acabamos haciendo un gran drama de nada.

Toda la tristeza y los dramas que has experimentado tenían sus raíces en las suposiciones que hiciste y en las cosas que te tomaste personalmente. Concédete un momento para considerar la verdad de esta afirmación. Toda la cuestión del dominio entre

los seres humanos gira alrededor de las suposiciones y el tomarse las cosas personalmente. Todo nuestro sueño del infierno se basa en ello.

Producimos mucho veneno emocional haciendo suposiciones y tomándonoslas personalmente, porque, por lo general, empezamos a chismorrear a partir de nuestras suposiciones. Recuerda que chismorrear es nuestra forma de comunicarnos y enviarnos veneno los unos a los otros en el sueño del infierno. Como tenemos miedo de pedir una aclaración, hacemos suposiciones y creemos que son ciertas; después, las defendemos e intentamos que sea otro el que no tenga razón. Siempre es mejor preguntar que hacer una suposición, porque las suposiciones crean sufrimiento.

El gran *mitote* de la mente humana crea un enorme caos que nos lleva a interpretar y entender mal todas las cosas. Sólo vemos lo que queremos ver y oímos lo que queremos oír. No percibimos las cosas tal como son. Tenemos la costumbre de soñar sin basarnos en la realidad. Literalmente, inventamos las cosas en nuestra imaginación. Como no entendemos algo, hacemos una suposición sobre su significado, y cuando la verdad aparece, la burbuja de nuestro sueño estalla y descubrimos que no era en absoluto lo que nosotros creíamos.

Un ejemplo: Andas por el paseo y ves a una persona que te gusta. Se vuelve hacia ti, te sonríe y después se aleja. Sólo con esta experiencia puedes hacer muchas suposiciones. Con ellas es posible crear toda una fantasía. Y tú verdaderamente quieres creerte la fantasía y convertirla en realidad. Empiezas a crear un sueño completo a partir de tus suposiciones, y puede que te lo creas:

«Realmente le gusto mucho». A partir de esto, en tu mente empieza una relación entera. Quizás, en tu mundo de fantasía, hasta llegues a casarte con esa persona. Pero la fantasía está en tu mente, en tu sueño personal.

Hacer suposiciones en nuestras relaciones significa buscarse problemas. A menudo, suponemos que nuestra pareja sabe lo que pensamos y que no es necesario que le digamos lo que queremos. Suponemos que hará lo que queremos porque nos conoce muy bien. Si no hace lo que creemos que debería hacer, nos sentimos realmente heridos y decimos: «Deberías haberlo sabido».

Otro ejemplo: Decides casarte y supones que tu pareja ve el

matrimonio de la misma manera que tú. Después, al vivir juntos, descubres que no es así. Esto crea muchos conflictos; sin embargo, no intentas clarificar tus sentimientos sobre el matrimonio. El marido regresa a casa del trabajo. La mujer está furiosa y el marido no sabe por qué. Quizá sea porque la mujer hizo una suposición. No le dice a su marido lo que quiere porque supone que él la conoce tan bien que ya lo sabe, como si pudiese leer su mente. Se disgusta porque él no satisface sus expectativas. Hacer suposiciones en las relaciones conduce a muchas disputas, dificultades y malentendidos con las personas que supuestamente amamos.

En cualquier tipo de relación, podemos suponer que los demás saben lo que pensamos y que no es necesario que digamos lo que queremos. Harán lo que queremos porque nos conocen muy bien. Si no lo hacen, si no hacen lo que creemos que deberían hacer, nos sentimos heridos y pensamos: «¿Cómo ha podido hacer eso? Debería haberlo sabido». Suponemos que la otra persona sabe lo que queremos. Creamos un drama completo porque hacemos esta suposición y después añadimos otras más encima de ella.

El funcionamiento de la mente humana es muy interesante. Necesitamos justificarlo, explicarlo y comprenderlo todo para sentirnos seguros. Tenemos millones de preguntas que precisan respuesta porque hay muchas cosas que la mente racional es incapaz de explicar. No importa si la respuesta es correcta o no; por sí sola, bastará para que nos sintamos seguros. Esta es la razón por la cual hacemos suposiciones.

Si los demás nos dicen algo, hacemos suposiciones, y si no nos dicen nada, también las hacemos para satisfacer nuestra necesidad de saber y reemplazar la necesidad de comunicarnos. Incluso si oímos algo y no lo entendemos, hacemos suposiciones sobre lo que significa, y después, creemos en ellas. Hacemos todo tipo de suposiciones porque no tenemos el valor de preguntar.

La mayoría de las veces, hacemos nuestras suposiciones con gran rapidez y de una manera inconsciente, porque hemos establecido acuerdos para comunicarnos de está forma. Hemos acordado que hacer preguntas es peligroso, y que la gente que nos ama debería saber qué queremos o cómo nos sentimos. Cuándo creemos algo, suponemos que tenemos razón hasta el punto de llegar á destruir nuestras relaciones para defender nuestra posición.

Suponemos que todo el mundo ve la vida del mismo modo que nosotros. Suponemos que los demás piensan, sienten, juzgan y maltratan como nosotros lo hacemos. Está es la mayor suposición que podemos hacer y es la razón por la cuál nos da miedo ser nosotros mismos ante los demás, porque creemos que nos juzgarán, nos convertirán en sus víctimas, nos maltratarán y nos culparán como nosotros mismos lo hacemos. De modo que, incluso antes de que los demás tengan la oportunidad de rechazarnos, nosotros ya nos hemos rechazado á nosotros mismos. Así es como funciona la mente humana.

También hacemos suposiciones sobre nosotros mismos, y esto crea muchos conflictos internos. Por ejemplo, supones que eres capaz de hacer algo, y después descubres que no lo eres. Te sobrestimas o te subestimas á ti mismo porque no te has tomado el tiempo necesario para hacerte preguntas y contestártelas. Tal vez necesites más datos sobre una situación en particular. O quizá necesites dejar de mentirte á ti mismo sobre lo que verdaderamente quieres.

A menudo, cuándo inicias una relación con alguien que te gusta, tienes que justificar por qué te gusta. Sólo ves lo que quieres ver y niegas que algunos aspectos de esa persona te disgustan. Te mientes á ti mismo con el único fin de sentir que tienes razón. Después haces suposiciones, y una de ellas es: «MI amor cambiará a esta persona». Pero no es verdad. Tu amor no cambiará a nadie. Si las personas cambian es porque quieren cambiar, no porque tú puedas cambiarlas. Entonces, ocurre algo entre vosotros dos y te sientes dolido. De pronto, ves lo que no quisiste ver antes, sólo que ahora está amplificado por tu veneno emocional. Ahora tienes que justificar tu dolor emocional y echar la culpa de tus decisiones a los demás.

No es necesario que justifiquemos el amor; está presente o no lo está. El amor verdadero es aceptar a los demás tal como son sin tratar de cambiarlos. Si intentamos cambiarlos significa que, en realidad, no nos gustan. Por supuesto, si decides vivir con alguien, si llegas a ese acuerdo, siempre será mejor que esa persona sea exactamente como tú quieres que sea. Encuentra a alguien a quien no tengas que cambiar en absoluto. Resulta mucho más fácil hallar a alguien que ya sea como tú quieres que sea, que intentar cambiar a una persona. Además, ese alguien debe quererte tal ¡como eres para no tener que hacerte cambiar en absoluto. Si otras personas piensan que tienes que cambiar, eso significa que,

en realidad, no te aman tal como eres. ¿Y para qué estar con alguien si tú no eres tal como quiere que seas?

Debemos ser quienes somos, de modo que no tenemos que presentar una falsa imagen. Si me amas tal como soy, muy bien, tómame. Si no me amas tal como soy, muy bien, adiós. Búscate a otro. Quizá suene duro, pero este tipo de comunicación significa que los acuerdos personales que establecemos con los demás son claros e impecables.

Imagínate tan sólo el día en que dejes de suponer cosas de tu pareja, y a la larga, de cualquier otra persona de tu vida. Tu manera de comunicarte cambiará completamente y tus relaciones ya no sufrirán más a causa de conflictos creados por suposiciones equivocadas.

La manera de evitar las suposiciones es preguntar. Asegúrate de que las cosas te queden claras. Si no comprendes alguna, ten el valor de preguntar hasta clarificarlo todo lo posible, e incluso entonces, no supongas que lo sabes todo sobre esa situación en particular. Una vez escuches la respuesta, no tendrás que hacer suposiciones porque sabrás la verdad.

Asimismo, encuentra tu voz para preguntar lo que quieres. Todo el mundo tiene derecho a contestarte «sí» o «no», pero tú siempre tendrás derecho a preguntar. Del mismo modo, todo el mundo tiene derecho a preguntarte y tú tienes derecho a contestar «sí» o «no».

Si no entiendes algo, en lugar de hacer una suposición, es mejor que preguntes y que seas claro. El día que dejes de hacer suposiciones, te comunicarás con habilidad y claridad, libre de veneno emocional. Cuando ya no hagas suposiciones, tus palabras se volverán impecables.

Con una comunicación clara, todas tus relaciones cambiarán, no sólo la que tienes con tu pareja, sino también todas las demás. No será necesario que hagas suposiciones porque todo se volverá muy claro. Esto es lo que yo quiero, y esto es lo que tú quieres. Si nos comunicamos de esta manera, nuestras palabras se volverán impecables. Si todos los seres humanos fuésemos capaces de comunicarnos de esta manera, con la impecabilidad de nuestras palabras, no habría guerras, ni violencia ni disputas. Sólo con que fuésemos capaces de tener una comunicación buena y clara, todos nuestros problemas se resolverían.

Este es, pues, el Tercer Acuerdo: *No hagas suposiciones*.

Decirlo es fácil, pero comprendo que hacerlo es difícil. Lo es porque, muy a menudo, hacemos exactamente lo contrario. Tenemos todos esos hábitos y rutinas de los que ni tan siquiera somos conscientes. Tomar conciencia de esos hábitos y comprender la importancia de este acuerdo es el primer paso, pero no es suficiente. La idea o la información es sólo una semilla en la mente. Lo que realmente hará que las cosas cambien es la acción. Actuar una y otra vez fortalece tu voluntad, nutre la semilla y establece una base sólida para que el nuevo hábito se desarrolle. Tras muchas repeticiones, estos nuevos acuerdos se convertirán en parte de ti mismo y verás cómo la magia de tus palabras hará que dejes de ser un mago negro para convertirte en un mago blanco.

Un mago blanco utiliza las palabras para crear, dar, compartir y amar. Si haces un hábito de este acuerdo, transformarás completamente tu vida.

Cuando transformas todo tu sueño, la magia aparece en tu vida. Lo que necesitas te llega con gran facilidad porque el espíritu se mueve libremente en ti. Ésta es la maestría del intento, del espíritu, del amor, de la gratitud y de la vida. Éste es el objetivo del tolteca. Éste es el camino hacia la libertad personal.

V

EL CUARTO ACUERDO

Haz siempre lo máximo que puedas

Sólo hay un acuerdo más, pero es el que permite que los otros tres se conviertan en hábitos profundamente arraigados. El Cuarto Acuerdo se refiere a la realización de los tres primeros: *Haz siempre lo máximo que puedas*.

Bajo cualquier circunstancia, haz siempre lo máximo que puedas, ni más ni menos. Pero piensa que eso va á variar de un momento á otro. Todas las cosas están vivas y cambian

continuamente, de modo que, en ocasiones, lo máximo que podrás hacer tendrá una gran calidad, y en otras no será tan bueno. Cuándo te despiertas renovado y lleno de vigor por la mañana, tu rendimiento es mejor que por la noche cuándo estás agotado. Lo máximo que puedas hacer será distinto cuándo estés sano que cuándo estés enfermo, o cuándo estés sobrio que cuándo hayas bebido. Tu rendimiento dependerá de que te sientas de maravilla y feliz o disgustado, enfadado o celoso.

En tus estados de ánimo diarios, lo máximo que podrás hacer cambiará de un momento á otro, de una hora á otra, de un día á otro. También cambiará con el tiempo. A medida que vayas adquiriendo el hábito de los cuatro nuevos acuerdos, tu rendimiento será mejor de lo que solía ser.

Independientemente del resultado, sigue haciendo siempre lo máximo que puedas, ni más ni menos. Si intentas esforzarte demasiado para hacer más de lo que puedes, gastarás más energía de la necesaria, y al final tu rendimiento no será suficiente. Cuándo te excedes, agotas tu cuerpo y vas contra ti, y por consiguiente te resulta más difícil alcanzar tus objetivos. Por otro lado, si haces menos de lo que puedes hacer, te sometes á ti mismo á frustraciones, juicios, culpas y reproches.

Limítate á hacer lo máximo que puedas, en cualquier circunstancia de tu vida. No importa si estás enfermo o cansado, si siempre haces lo máximo que puedas, no te juzgarás á ti mismo en modo alguno. Y si no te juzgas, no te harás reproches, ni te culparás ni te castigarás en absoluto. Si haces siempre lo máximo que puedas, romperás el fuerte hechizo al que estás sometido.

Había una vez un hombre que quería trascender su sufrimiento, de modo que se fue á un templo budista para encontrar á un maestro que le ayudase. Se acercó á él y le dijo: «Maestro, si medito cuatro horas al día, ¿cuánto tiempo tardaré en alcanzar la iluminación?». El maestro le miró y le respondió: «Sí meditas cuatro horas al día, tal vez lo consigas dentro de diez años».

El hombre, pensando que podía hacer más, le dijo: «Maestro, y si medito ocho horas al día, ¿cuánto tiempo tardaré en alcanzar la iluminación?».

El maestro le miró y le respondió: «Si meditas ocho horas al día, tal vez lo lograrás dentro de veinte años».

«Pero ¿por qué tardaré más tiempo si medito más?», preguntó el hombre.

El maestro contestó: «No estás aquí para sacrificar tu alegría ni tu vida. Estás aquí para vivir, para ser feliz y para amar. Si puedes alcanzar tu máximo nivel en dos horas de meditación, pero utilizas ocho, sólo conseguirás agotarte, apartarte del verdadero sentido de la meditación y no disfrutar de tu vida. Haz lo máximo que puedas, y tal vez aprenderás que independientemente del tiempo que medites, puedes vivir, amar y ser feliz».

Si haces lo máximo que puedas, vivirás con gran intensidad. Serás productivo, y serás bueno contigo mismo porque te entregarás á tu familia, á tu comunidad, a todo. Pero la acción es lo que te hará sentir inmensamente feliz. Siempre que haces lo máximo que puedes, actúas. Hacer lo máximo que puedas significa actuar porque amas hacerlo, no porque esperas una recompensa. La mayor parte de las personas hacen exactamente lo contrario: sólo emprenden la acción cuándo esperan una recompensa, y no disfrutan de ella. Y ese es el motivo por el que no hacen lo máximo que pueden.

Por ejemplo, la mayoría de las personas van á trabajar y piensan únicamente en el día de pago y en el dinero que obtendrán por su trabajo. Están impacientes esperando á que llegue el viernes o el sábado, el día en el que reciben su salario y pueden tomarse unas horas libres. Trabajan por su recompensa, y el resultado es que se resisten al trabajo. Intentan evitar la acción; ésta entonces se vuelve cada vez más difícil, y esos hombres no hacen lo máximo que pueden.

Trabajan muy duramente durante toda la semana, soportan el trabajo, soportan la acción, no porque les guste, sino porque sienten que es lo que deben hacer. Tienen que trabajar porque han de pagar el alquiler y mantener a su familia. Son hombres frustrados, y cuando reciben su paga, no se sienten felices. Tienen dos días para descansar, para hacer lo que les apetezca, ¿y qué es lo que hacen? Intentan escaparse. Se emborrachan porque no se gustan a sí mismos. No les gusta su vida. Cuando no nos gusta cómo somos, nos herimos de muy diversas maneras.

Sin embargo, si emprendes la acción por el puro placer de hacerlo, sin esperar una recompensa, descubrirás que disfrutas de cada cosa que llevas a cabo. Las recompensas llegarán, pero tú no estarás apegado a ellas. Si no esperas una recompensa, es posible que incluso llegues a conseguir más de lo que hubieses imaginado. Si nos gusta lo que hacemos y si siempre hacemos lo máximo que podemos, entonces disfrutamos realmente de nuestra

vida. Nos divertimos, no nos aburrimos y no nos sentimos frustrados.

Cuando haces lo máximo que puedes, no le das al Juez la oportunidad de que dicte sentencia y te considere culpable. Si has hecho lo máximo que podías y el Juez intenta juzgarte basándose en tu Libro de la Ley, tú tienes la respuesta: «Hice lo máximo que podía». No hay reproches. Ésta es la razón por la cual siempre hacemos lo máximo que podemos. No es un acuerdo que sea fácil de mantener, pero te hará realmente libre.

Cuando haces lo máximo que puedes, aprendes a aceptarte a ti mismo, pero tienes que ser consciente y aprender de tus errores. Eso significa practicar, comprobar los resultados con honestidad y continuar practicando. Así se expande la conciencia.

Cuando haces lo máximo que puedes no parece que trabajes, porque disfrutas de todo lo que haces. Sabes que haces lo máximo que puedes cuando disfrutas de la acción o la llevas a cabo de una manera que no te repercute negativamente. Haces lo máximo que puedes porque quieres hacerlo, no porque tengas que hacerlo, ni por complacer al juez o a los demás.

Si emprendes la acción porque te sientes obligado, entonces, de ninguna manera harás lo máximo que puedas. En ese caso, es mejor no hacerlo. Cuando haces lo máximo que puedes, siempre te *sientes muy feliz*; por eso lo haces. Cuando haces lo máximo que puedes por el mero placer de hacerlo, emprendes la acción porque disfrutas de ella.

La acción consiste en vivir con plenitud. La inacción es nuestra forma de negar la vida, y consiste en sentarse delante del televisor cada día durante años porque te da miedo estar vivo y arriesgarte a expresar lo que eres. Expresar lo que eres es emprender la acción. Puede que tengas grandes ideas en la cabeza, pero lo que importa es la acción. Una idea, si no se lleva a cabo, no producirá ninguna manifestación, ni resultados ni recompensas.

La historia de Forrest Gump es un buen ejemplo. No tenía grandes ideas, pero actuaba. Era feliz porque hacía lo máximo que podía en todo lo que emprendía. Recibió importantes recompensas que no había esperado. Emprender la acción es estar vivo. Es arriesgarse a salir y expresar tu sueño. Esto no significa que se lo impongas a los demás, porque todo el mundo tiene derecho a expresar su propio sueño.

Hacer lo máximo que puedas es un gran hábito que te conviene adquirir. Yo hago lo máximo que puedo en todo lo que emprendo y siento. Hacerlo se ha convertido en un ritual que forma parte de mi vida, porque yo escogí que así fuese. Es una creencia, como cualquier otra de las que he elegido tener. Lo convierto todo en un ritual y siempre hago lo máximo que puedo. Para mí, ducharse es un ritual; con esta acción le digo a mi cuerpo lo mucho que lo amo. Disfruto al sentir el agua correr por mi cuerpo. Hago lo máximo que puedo para que las necesidades de mi cuerpo se vean satisfechas, para cuidarlo y para recibir lo que me da.

En la India celebran un ritual denominado puja. En él cogen unas imágenes que representan a Dios de muy diversas maneras y las bañan, les dan de comer y les ofrecen su amor. Incluso les cantan mantras. Las imágenes no son importantes en sí. Lo que importa es la forma en que celebran el ritual, el modo en que dicen: «Te amo, Dios».

Dios es vida. Dios es vida en acción. La mejor manera de decir: «Te amo, Dios», es vivir haciendo lo máximo que puedas. La mejor manera de decir: «Gracias, Dios», es dejar ir el pasado y vivir el momento presente, aquí y ahora. Sea lo que sea lo que la vida te arrebate, permite que se vaya. Cuándo te entregas y dejas ir el pasado, te permites estar plenamente vivo en el momento presente. Dejar ir el pasado significa disfrutar del sueño que acontece ahora mismo.

Si vives en un sueño del pasado, no disfrutas de lo que sucede en el momento presente, porque siempre deseas que sea distinto. No hay tiempo para que te pierdas nada ni á nadie, porque estás vivo. No disfrutar de lo que sucede ahora mismo es vivir en el pasado, es vivir sólo á medias. Esto conduce á la autocompasión, el sufrimiento y las lágrimas.

Naciste con el derecho de ser feliz. Naciste con el derecho de amar, de disfrutar y de compartir tu amor. Estás vivo, así que toma tu vida y disfrútala. No te resistas á que la vida pase por ti, porque es Dios que pasa á través de ti. Tu existencia prueba, por sí sola, la existencia de Dios. Tu existencia prueba la existencia de la vida y la energía.

No necesitamos saber ni probar nada. Ser, arriesgarnos á vivir y disfrutar de nuestra vida, es lo único que importa. Di que no cuándo quieras decir que no, y di que sí cuándo quieras decir que

sí. Tienes derecho á ser tú mismo. Y sólo puedes serlo cuándo haces lo máximo que puedes. Cuándo no lo haces, te niegas el derecho á ser tú mismo. Ésta es una semilla que deberías nutrir en tu mente. No necesitas muchos conocimientos ni grandes conceptos filosóficos. No necesitas que los demás te acepten. Expresas tu propia divinidad mediante tu vida y el amor por ti mismo y por los demás. Decir: «Eh, te amo», es una expresión de Dios.

Los tres primeros acuerdos sólo funcionarán si haces lo máximo que puedas. No esperes ser siempre impecable con tus palabras. Tus hábitos rutinarios son demasiado fuertes y están firmemente arraigados en tu mente. Pero puedes hacer lo máximo posible. No esperes no volver nunca más á tomarte las cosas personalmente; sólo haz lo máximo que puedas. No esperes no hacer nunca más ninguna suposición, pero sí puedes hacer lo máximo posible.

Si haces lo máximo que puedas, hábitos como emplear mal tus palabras, tomarte las cosas personalmente y hacer suposiciones se debilitarán y con el tiempo, serán menos frecuentes. No es necesario que te juzgues á ti mismo, que te sientas culpable o que te castigues por no ser capaz de mantener estos acuerdos. Cuándo haces lo máximo que puedes, te sientes bien contigo mismo aunque todavía hagas suposiciones, aunque todavía te tomes las cosas personalmente y aunque todavía no seas impecable con tus palabras.

Si siempre haces lo máximo que puedas, una y otra vez, te convertirás en un maestro de la transformación. La práctica forma al maestro. Cuando haces lo máximo que puedes, te conviertes en un maestro. Todo lo que sabes lo has aprendido mediante la repetición. Aprendiste así a escribir, a conducir e incluso a andar. Eres un maestro hablando tu lengua porque la has practicado. La acción es lo que importa.

Si haces lo máximo que puedas en la búsqueda de tu libertad personal y de tu autoestima, descubrirás que encontrar lo que buscas es sólo cuestión de tiempo. No se trata de soñar despierto ni de sentarse varias horas a soñar mientras meditas. Debe ponerte en pie y actuar como un ser humano. Debes honrar al hombre o la mujer que eres. Debes respetar tu cuerpo, disfrutarlo, amarlo, alimentarlo, limpiarlo y sanarlo. Ejercítalo y haz todo lo que le haga sentirse bien. Esto es una puja para tu cuerpo, es una comunión entre Dios y tú.

No es necesario que adores á ninguna imagen de la Virgen María, de Cristo o de Buda. Puedes hacerlo si quieres; si te hace sentir bien, hazlo. Tu propio cuerpo es una manifestación de Dios, y si honras á tu cuerpo, todo cambiará para ti. Cuándo des amor á todas las partes de tu cuerpo, plantarás semillas de amor en tu mente, y cuándo crezcan, amarás, honrarás y respetarás tu cuerpo inmensamente.

Entonces, toda acción se convertirá en un ritual mediante el cuál honrarás á Dios. Después de esto, el siguiente paso consistirá en honrar á Dios con cada pensamiento, con cada emoción, con cada creencia, tanto si es «correcta» como si es «incorrecta». Cada pensamiento se convertirá en una comunión con Dios y vivirás un sueño sin juicios, sin ser una víctima y libre de la necesidad de chismorrear y maltratarte.

Cuándo honres estos cuatro acuerdos juntos, ya no vivirás más en el infierno. Definitivamente, no. Si eres impecable con tus palabras, no te tomas nada personalmente, no haces suposiciones y siempre haces lo máximo que puedas, tu vida será maravillosa y la controlarás al cien por cien.

Los Cuatro Acuerdos son un resumen de la maestría de la transformación, una de las maestrías de los toltecas. Transformas el infierno en cielo. El sueño del planeta se transforma en tu sueño personal del cielo. El conocimiento está ahí; sólo espera á que tú lo utilices. Los Cuatro Acuerdos están ahí; sólo tienes que adoptarlos y respetar su significado y su poder.

Lo único que tienes que hacer es lo máximo que puedas para honrar estos acuerdos. Establece hoy este acuerdo: «Elijo respetar los Cuatro Acuerdos». Son tan sencillos y lógicos que incluso un niño puede entenderlos. Pero para mantenerlos, necesitas una voluntad fuerte, una voluntad muy fuerte. ¿Por qué? Porque vayamos donde vayamos descubrimos que nuestro camino está lleno de obstáculos. Todo el mundo intenta sabotear nuestro compromiso con estos nuevos acuerdos, y todo lo que nos rodea está estructurado para que los rompamos. El problema reside en los otros acuerdos que forman parte del sueño del planeta. Están vivos y son muy fuertes.

Por está razón es necesario que seas un gran cazador, un gran guerrero capaz de defender los Cuatro Acuerdos con tu vida. Tu felicidad, tu libertad, toda tu manera de vivir dependen de ello. El objetivo del guerrero es trascender este mundo, escapar de este

infierno y no regresar jamás á él. Tal como nos enseñan los toltecas, la recompensa consiste en trascender la experiencia humana del sufrimiento, y convertirse en la encarnación de Dios. Esa es la recompensa.

Verdaderamente, para triunfar en el cumplimiento de estos acuerdos, necesitamos utilizar todo el poder que tenemos. Al principio, yo no creía que pudiera ser capaz de hacerlo. He fracasado muchas veces, pero me levanté y seguí adelante. No me compadecí de mí mismo. De ninguna manera iba á compadecerme de mí mismo. Dije: «Si me caigo, soy lo bastante fuerte, lo bastante inteligente, ¡puedo hacerlo!». Me levanté y seguí adelante. Me caí y seguí adelante, y adelante, y cada vez me resultó más y más fácil. Sin embargo, al comienzo era tan duro y tan difícil ...

De modo que, si te caes, no te juzgues. No le des a tu juez la satisfacción de convertirte en una víctima. No, sé firme contigo mismo. Levántate y establece el acuerdo de nuevo: «Está bien, rompí el acuerdo de ser impecable con mis palabras. Empezaré otra vez desde el principio. Voy a mantener los Cuatro Acuerdos sólo por hoy. Hoy seré impecable con mis palabras, no me tomaré nada personalmente, no haré suposiciones y haré lo máximo que pueda».

Si rompes un acuerdo, empieza de nuevo mañana y de nuevo al día siguiente. Al principio será difícil, pero cada día te parecerá más y más fácil hasta que, un día, descubrirás que los Cuatro Acuerdos dirigen tu vida. Te sorprenderá ver cómo se ha transformado tu existencia.

No es necesario que seas religioso ni que vayas a la iglesia cada día. Tu amor y tu respeto por ti mismo crecen incesantemente. Puedes hacerlo. Si yo lo hice, también tú puedes hacerlo. No te inquietes por el futuro; mantén tu atención en el día de hoy y permanece en el momento presente. Vive el día a día. *Haz siempre lo máximo que puedas* por mantener estos acuerdos, y pronto te resultará sencillo. Hoy es el principio de un nuevo sueño.

VI

EL CAMINO HACIA LA LIBERTAD

Romper viejos acuerdos

Todos hablan de libertad. Distintas personas, diferentes razas y distintos países luchan por la libertad en todo el mundo. Pero ¿qué es la libertad? En Estados Unidos decimos que vivimos en un país libre. Sin embargo, ¿somos realmente libres? ¿Somos libres para ser quienes realmente somos? La respuesta es no, no somos libres. La verdadera libertad está relacionada con el espíritu humano: es la libertad de ser quienes realmente somos.

¿Quién nos impide ser libres? Culpamos al Gobierno, al clima, a nuestros padres, a la religión, a Dios ... ¿Quién nos impide, realmente, ser libres? Nosotros mismos. ¿Qué significa, en realidad, ser libres? A veces nos casamos y decimos que perdemos nuestra libertad, pero cuando nos divorciamos, seguimos sin ser libres. ¿Qué nos lo impide? ¿Por qué no podemos ser nosotros mismos?

Tenemos recuerdos de tiempos pasados en los que éramos libres y disfrutábamos de ello, pero hemos olvidado lo que verdaderamente significa la libertad.

Si vemos a un niño de dos o tres años, o quizá de cuatro, descubrimos un ser humano libre. ¿Por qué lo es? Porque hace lo que quiere hacer. El ser humano es completamente salvaje, igual que una flor, un árbol o un animal que no ha sido domesticado: ¡salvaje! Y si observamos a estos seres humanos de dos años de edad, descubrimos que la mayor parte del tiempo sonríen y se divierten. Exploran el mundo. No les da miedo jugar. Sienten miedo cuando se hacen daño, cuando tienen hambre y cuando algunas de sus necesidades no se ven satisfechas; pero no les preocupa el pasado, no les importa el futuro y sólo viven en el momento presente.

Los niños muy pequeños no tienen miedo de expresar lo que sienten. Son tan afectuosos que, si perciben amor, se funden en él. No les da miedo el amor. Ésta es la descripción de un ser

humano normal. De niños, no le tenemos miedo al futuro ni nos avergonzamos del pasado. Nuestra tendencia natural es disfrutar de la vida, jugar, explorar, ser felices y amar.

Pero ¿qué le ha pasado al ser humano adulto? ¿Por qué somos tan diferentes? ¿Por qué no somos salvajes? Desde el punto de vista de la Víctima, diremos que nos ocurrió algo triste, y desde el punto de vista del guerrero, diremos que lo que nos sucedió fue normal. Lo que pasa es que el Libro de la Ley, el gran Juez, la Víctima y el sistema de creencias dirigen nuestra vida, y ya no somos libres porque no nos permiten ser quienes realmente somos. Una vez nuestra mente ha sido programada con toda esa basura, dejamos de ser felices.

Esta cadena de aprendizaje que se transmite de un ser humano a otro, de generación en generación, es muy corriente en la sociedad humana. No culpes a tus padres por enseñarte a ser como ellos. ¿Qué otra cosa podían enseñarte sino lo que sabían? Lo hicieron lo mejor que supieron, y si te maltrataron, fue debido a su propia domesticación, a sus propios miedos y a sus propias creencias. No tenían ningún control sobre la programación que ellos mismos recibieron, de modo que no podían actuar de otra forma.

No culpes a tus padres ni a ninguna otra persona que te haya maltratado en la vida, incluyéndote a ti mismo. Pero ya es hora de poner fin a ese maltrato. Ya es hora de que te liberes de la tiranía del Juez y de que cambies los fundamentos de tus propios acuerdos. Ya es hora de que te liberes del papel de Víctima.

Tu verdadero yo es todavía un niño pequeño que nunca creció. En ocasiones, cuando te diviertes o juegas, cuando te sientes feliz, cuando pintas, escribes poesía o tocas el piano, o cuando te expresas de cualquier otro modo, ese niño pequeño reaparece. Estos son los momentos más felices de tu vida: cuando surge tu yo verdadero, cuando no te importa el pasado y no te preocupas por el futuro. Entonces eres como un niño.

Pero hay algo que cambia todo esto: son lo que llamamos *responsabilidades*. El juez dice: «Espera un momento, eres responsable, tienes cosas que hacer, tienes que trabajar, tienes que ir a la universidad, tienes que ganarte la vida». Nos acordamos de todas estas responsabilidades y la expresión de nuestro rostro cambia y se ensombrece de nuevo. Si observas a unos niños que juegan a ser adultos, verás de qué manera se

transforma la expresión de su cara. Un niño dice: «Juguemos a que soy un abogado», e inmediatamente adopta la expresión del adulto. Si asistimos a un juicio, ésas son las caras que vemos, y eso es lo que somos. Sin embargo, todavía somos niños, pero hemos perdido nuestra libertad.

La libertad que buscamos es la de ser nosotros mismos, la de expresarnos tal como somos. Sin embargo, si observamos nuestra vida, veremos que, en lugar de vivir para complacernos a nosotros mismos, la mayor parte del tiempo sólo hacemos cosas para complacer a los demás, para que nos acepten. Esto es lo que le ha ocurrido a nuestra libertad. En nuestra sociedad, y en todas las sociedades del mundo, de cada mil personas, novecientas noventa y nueve están totalmente domesticadas.

Lo peor de todo es que la mayoría de la gente ni siquiera se da cuenta de que no es libre. Algo en su interior se lo susurra, pero no lo comprende, y no sabe por qué no es libre.

Para la mayoría de las personas, el problema reside en que viven sin llegar a descubrir que el Juez y la Víctima dirigen su vida, y por consiguiente, no tienen la menor oportunidad de ser libres. El primer paso hacia la libertad personal consiste en ser conscientes de que no somos libres. Necesitamos ser conscientes de cuál es el problema para poder resolverlo. El primer paso es siempre la conciencia, porque hasta que no seas consciente no podrás hacer ningún cambio. Hasta que no seas consciente de que tu mente está llena de heridas y de veneno emocional, no limpiarás ni curarás las heridas y continuarás sufriendo.

No hay ninguna razón para sufrir. Si eres consciente, puedes rebelarte y decir: «¡Ya basta!». Puedes buscar una manera de sanar y transformar tu sueño personal. El sueño del planeta es sólo un sueño. Ni tan siquiera es real. Si entras en el sueño y empiezas a poner en tela de juicio tu sistema de creencias, descubrirás que la mayor parte de las creencias que abrieron heridas en tu mente ni siquiera son verdad. Descubrirás que durante todos estos años has vivido un drama por nada. ¿Por qué? Porque el sistema de creencias que te inculcaron está basado en mentiras.

Por ello es muy importante para ti que domines tu propio sueño; éste es el motivo por el que los toltecas se convirtieron en maestros del sueño. Tu vida es la manifestación de tu sueño; es un arte. Y puedes cambiar tu vida en cualquier momento si no

disfrutas de tu sueño. Los maestros del sueño crean una vida que es una obra maestra; controlan el sueño a través de sus elecciones. Todo tiene sus consecuencias, y un maestro del sueño es consciente de ellas.

Ser un tolteca es una forma de vivir en la cual no existen los líderes ni los seguidores, donde tú tienes y vives tu propia verdad. Un tolteca se vuelve sabio, se vuelve salvaje y se vuelve libre de nuevo.

Existen tres maestrías que llevan a la gente a convertirse en toltecas. La primera es la Maestría de la Conciencia: ser conscientes de quiénes somos realmente, con todas nuestras posibilidades. La segunda es la Maestría de la Transformación: cómo cambiar, cómo liberarnos de la domesticación. La tercera es la Maestría del Intento: desde el punto de vista tolteca, el Intento es esa parte de la vida que hace que la transformación de la energía sea posible; es el ser viviente que envuelve toda energía, o lo que llamamos «Dios». Es la vida misma; es el amor incondicional. La Maestría del Intento es, por lo tanto, la Maestría del Amor.

Hablamos del camino tolteca hacia la libertad porque los toltecas tienen un plan completo para liberarse de la domesticación. Comparan al juez, a la Víctima y el sistema de creencias con un parásito que invade la mente humana. Desde el punto de vista tolteca, todos los seres humanos domesticados están enfermos. Lo están porque un parásito controla su mente y su cerebro, un parásito que se alimenta de las emociones negativas que provoca el miedo.

Si buscamos la descripción de un parásito, vemos que es un ser vivo que subsiste a costa de otros seres vivos, chupa su energía sin dar nada a cambio y daña a su anfitrión poco a poco. El Juez, la Víctima y el sistema de creencias encajan muy bien en esta descripción. Juntos, constituyen un ser viviente formado de energía psíquica o emocional, y esa energía está viva. No se trata de energía material, por supuesto, pero las emociones tampoco son energía material, ni lo son nuestros sueños, y sin embargo, sabemos que existen.

Una función del cerebro es la de transformar la energía material en energía emocional. Nuestro cerebro es una fábrica de emociones. Y ya hemos dicho que la principal función de la mente es soñar. Los toltecas creen que el parásito - el juez, la Víctima y el

sistema de creencias - controla nuestra mente y nuestro sueño personal. El parásito sueña en nuestra mente y vive en nuestro cuerpo. Se alimenta de las emociones que surgen del miedo, y le encantan el drama y el sufrimiento.

La libertad que buscamos consiste en utilizar nuestra propia mente y nuestro propio cuerpo, en vivir nuestra propia vida en lugar de la vida de nuestro sistema de creencias. Cuando descubrimos que nuestra mente está controlada por el Juez y la Víctima y que nuestro verdadero yo está arrinconado, sólo tenemos dos opciones. Una es continuar viviendo como lo hemos hecho hasta ese momento, rindiéndonos al juez y la Víctima, seguir viviendo en el sueño del planeta. La otra opción es actuar como cuando éramos niños y nuestros padres intentaban domesticarnos. Podemos rebelarnos y decir: «¡No!». Podemos declarar una guerra contra el parásito, contra el Juez y la Víctima, una guerra por nuestra independencia, por el derecho de utilizar nuestra propia mente y nuestro propio cerebro.

Por este motivo, quienes siguen las tradiciones chamánicas de América, desde Canadá hasta Argentina, se llaman a sí mismos *guerreros*, porque están en guerra contra el parásito de la mente. Esto es lo que significa en verdad ser un guerrero. El guerrero es el que se rebela contra la invasión del parásito. Se rebela y le declara la guerra. Pero eso no quiere decir que siempre se gane; quizá ganemos o quizá perdamos, pero siempre hacemos lo máximo que podemos, y al menos tenemos la oportunidad de recuperar nuestra libertad. Elegir este camino nos da, como mínimo, la dignidad de la rebelión y nos asegura que no seremos la víctima desvalida de nuestras caprichosas emociones o de las emociones venenosas de los demás. Incluso aunque sucumbamos ante el enemigo - el parásito - no estaremos entre las víctimas que no se defienden.

En el mejor de los casos, ser un guerrero nos da la oportunidad de trascender el sueño del planeta y cambiar nuestro sueño personal por otro al que llamamos *cielo*. Igual que el infierno, el cielo es un lugar que existe en nuestra mente. Es un lugar lleno de júbilo, en el que somos felices, en el que somos libres para amar y para ser nosotros mismos. Podemos alcanzar el cielo en vida; no tenemos que esperar a morirnos. Dios siempre está presente y el reinó de los cielos está en todas partes, pero en primer lugar necesitamos que nuestros ojos sean capaces de ver la verdad y nuestros oídos puedan escucharla. Necesitamos librarnos del

parásito.

Podemos comparar el parásito con un monstruo de cien cabezas. Cada una de ellas es uno de nuestros miedos. Si queremos ser libres, tenemos que destruir el parásito. Una solución es atacar sus cabezas una a una, es decir, enfrentarnos a nuestros miedos uno a uno. Es un proceso lento, pero funciona. Cada vez que nos enfrentamos a uno de nuestros miedos, somos un poco más libres.

Una segunda solución sería dejar de alimentar al parásito. Si no le damos ningún alimentó, lo mataremos por inanición. Para poder hacerlo, tenemos que ser capaces de controlar nuestras emociones, debemos abstenernos de alimentar las emociones que surgen del miedo. Resulta fácil decirlo, pero es muy difícil hacerlo, porque el Juez y la Víctima controlan nuestra mente.

Una tercera solución es la que se denomina *la iniciación a la muerte*. Esta iniciación se encuentra en muchas tradiciones y escuelas esotéricas de todo el mundo. La hallamos en Egipto, la India, Grecia y América. Es una muerte simbólica que mata al parásito sin dañar nuestro cuerpo. Cuando «morimos» simbólicamente, el parásito también tiene que morir. Esta solución es más rápida que las dos anteriores, pero resulta todavía más difícil. Necesitamos un gran valor para enfrentarnos al ángel de la muerte. Tenemos que ser muy fuertes.

Veamos más de cerca cada una de estas soluciones.

EL ARTE DE LA TRANSFORMACIÓN: EL SUEÑO DE LA SEGUNDA ATENCIÓN

Hemos visto que el sueño que vives ahora es el resultado del sueño externo que capta tu atención y te alimenta con todas tus creencias. El proceso de domesticación puede llamarse el *sueño de la primera atención*, porque así utilizaron por primera vez tu atención para crear el primer sueño de tu vida.

Una manera de transformar tus creencias es concentrar tu atención en todos esos acuerdos y cambiarlos tú mismo. Al hacerlo, utilizas tu atención por segunda vez, y por consiguiente, creas el *sueño de la segunda atención* o el nuevo sueño.

La diferencia estriba en que ahora ya no eres inocente. En tu infancia no era así; no tenías otra elección. Pero ya no eres un

niño. Ahora puedes escoger qué creer y qué no. Puedes elegir creer en cualquier cosa, y eso incluye creer en ti.

El primer paso consiste en ser consciente de la bruma que hay en tu mente. Debes darte cuenta de que sueñas continuamente. Sólo a través de la conciencia serás capaz de transformar tu sueño. Cuando seas consciente de que todo el sueño de tu vida es el resultado de tus creencias y de que lo que crees no es real, entonces empezarás a cambiarlo. Sin embargo, para cambiar tus creencias de verdad, es preciso que centres tu atención en lo que quieres cambiar. Debes conocer los acuerdos que deseas cambiar antes de poder cambiarlos.

De modo que el siguiente paso es volverte consciente de todas las creencias que te limitan, se basan en el miedo y te hacen infeliz. Haz un inventario de todo lo que crees, de todos tus acuerdos, y mediante este proceso, empezarás a transformarte. Los toltecas llamaron a esto el Arte de la Transformación, y es una maestría completa. Alcanzas la Maestría de la Transformación cambiando los acuerdos que se basan en el miedo y te hacen sufrir y reprogramando tu propia mente a tu manera. Uno de los procedimientos para llevar esto a cabo consiste en estudiar y adoptar creencias alternativas como los Cuatro Acuerdos.

La decisión de adoptar los Cuatro Acuerdos es una declaración de guerra para recuperar la libertad que te arrebató el parásito. Los Cuatro Acuerdos te ofrecen la posibilidad de acabar con el dolor emocional, y de este modo te abren la puerta para que disfrutes de tu vida y empieces un nuevo sueño. Si estás interesado, explorar las posibilidades de tu sueño sólo dependerá de ti. Los Cuatro Acuerdos se crearon para que nos resultaran de ayuda en el Arte de la Transformación, para ayudarnos a romper los acuerdos limitativos, aumentar nuestro poder personal y volvernos más fuertes. Cuanto más fuerte seas, más acuerdos romperás, hasta que llegues a la misma esencia de todos ellos.

Llegar a la esencia de esos acuerdos es lo que yo llamo *ir al desierto*. Cuando vas al desierto, te encuentras cara a cara con tus demonios. Una vez has salido de él, todos esos demonios se convierten en ángeles.

Practicar los Cuatro Acuerdos es un gran acto de poder. Deshacer los hechizos de magia negra que existen en tu mente requiere un gran poder personal. Cada vez que rompes un acuerdo, aumentas tu poder. Para empezar, rompe pequeños

acuerdos que requieran un poder menor. A medida que vayas rompiendo esos pequeños acuerdos, tu poder personal irá aumentando hasta alcanzar el punto en el que, finalmente, podrás enfrentarte a los grandes demonios de tu mente.

Por ejemplo, la niña pequeña a la que le dijeron que no cantase tiene ahora veinte años y todavía continúa sin cantar. Un modo de superar su creencia de que su voz es fea es decirse: «De acuerdo, intentaré cantar aunque sea verdad que canto mal». Entonces, puede fingir que alguien aplaude y le dice: «¡Oh! ¡Lo has hecho de maravilla!». Quizás esto agriete el acuerdo un poco, pero todavía estará allí. Sin embargo, ahora tiene un poco más de poder y coraje para intentarlo de nuevo, y después una y otra vez hasta que, por fin, rompa el acuerdo.

Ésta es una manera de salir del sueño del infierno. Pero necesitarás reemplazar cada acuerdo que te cause sufrimiento y que rompas por uno nuevo que te haga feliz. Así evitarás que el viejo acuerdo vuelva a aparecer. Si ocupas el mismo espacio con un nuevo acuerdo, entonces el viejo desaparecerá para siempre, y su lugar lo ocupará el nuevo.

En la mente existen muchas creencias tan resistentes que pueden hacer que este proceso parezca imposible. Por ello es necesario que avances paso a paso y que seas paciente contigo mismo, porque se trata de un proceso lento. El modo en que vives ahora es el resultado de muchos años de domesticación. No puedes pretender que ésta desaparezca en un solo día. Romper los acuerdos resulta muy difícil, porque en cada acuerdo que establecimos pusimos el poder de las palabras (que es el poder de nuestra voluntad).

Para cambiar un acuerdo, necesitamos la misma cantidad de poder. Es imposible cambiar un acuerdo con un poder menor del que utilizamos para establecerlo, e invertimos la mayor parte de nuestro poder personal en mantener los acuerdos que tenemos con nosotros mismos. Esto sucede porque, en realidad, nuestros acuerdos son como una fuerte adicción. Somos adictos a nuestra forma de ser, a la rabia, los celos y la autocompasión. Somos adictos a las creencias que nos dicen: «No soy lo bastante bueno, no soy lo suficientemente inteligente. ¿Por qué voy a molestarme en intentarlo? Si otras personas lo hacen es porque son mejores que yo».

Todos estos viejos acuerdos dirigen nuestro sueño de la vida

porque los repetimos una y otra vez. Por consiguiente, para adoptar los Cuatro Acuerdos, es necesario que pongas en juego la repetición. Al llevar a la práctica los nuevos acuerdos en tu vida, cada vez podrás hacer más y mejor. La repetición hace al maestro.

LA DISCIPLINA DEL GUERRERO: CONTROLAR TU PROPIO COMPORTAMIENTO

Imagínate que te despiertas temprano por la mañana, rebosante de entusiasmo ante un nuevo día. Te sientes feliz, de maravilla, y dispones de mucha energía para afrontar ese día. Entonces, mientras desayunas, tienes una fuerte discusión con tu pareja, y un verdadero torrente de emoción sale fuera. Te enfureces, y gastas una gran parte de tu poder personal en la rabia que expresas. Tras la discusión, te sientes agotado, y lo único que quieres hacer es irte y echarte a llorar. De hecho, te sientes tan cansado, que te vas a la habitación, te derrumbas y tratas de recuperarte. Te pasas el día envuelto en tus emociones. No te queda ninguna energía para seguir adelante y sólo quieres olvidarte de todo.

Cada día nos despertamos con una determinada cantidad de energía mental, emocional y física que gastamos durante el día. Si permitimos que las emociones consuman nuestra energía, no nos quedará ninguna para cambiar nuestra vida o para dársela a los demás.

La manera en que ves el mundo depende de las emociones que sientes. Cuando estás enfadado, todo lo que te rodea está mal, nada está bien. Le echas la culpa a todo, incluso al tiempo; llueva o haga sol, nada te complacerá. Cuando estás triste, todo lo que te rodea te parece triste y te hace llorar. Ves los árboles y te sientes triste, ves la lluvia y te parece triste. Tal vez te sientes vulnerable y crees que tienes que protegerte a ti mismo porque piensas que alguien te atacará en cualquier momento. No confías en nada ni en nadie. ¡Esto te ocurre porque ves el mundo a través de los ojos del miedo!

Imagínate que la mente humana es igual que tu piel. Si la tocas y está sana, la sensación es maravillosa. Tu piel está hecha para percibir la sensación del tacto, que es deliciosa. Ahora imagínate que tienes una herida infectada en la piel. Si la tocas, te dolerá, de modo que intentarás cubrirla para protegerla. Si te tocan, no disfrutarás de ello porque te dolerá.

Ahora imagínate que todos los seres humanos tienen una enfermedad en la piel. Nadie puede tocar a ninguna otra persona porque le provoca dolor. Todo el mundo tiene heridas en la piel, hasta el punto de que tanto la infección como el dolor llegan a considerarse normales; la gente cree que ser así es lo normal.

¿Puedes imaginarte cómo nos trataríamos los unos a los otros si todos los seres humanos tuviésemos esta enfermedad de la piel? Casi no nos abrazaríamos, claro, porque nos dolería demasiado, de modo que tendríamos que mantener una buena distancia entre nosotros.

La mente humana es exactamente igual a la descripción de esta infección en la piel. Cada ser humano tiene un cuerpo emocional cubierto por entero de heridas infectadas por el veneno de todas las emociones que nos hacen sufrir, como el odio, la rabia, la envidia y la tristeza. Una injusticia abre una herida en nuestra mente y reaccionamos produciendo veneno emocional por causa de los conceptos y creencias que tenemos sobre qué es justo y qué no lo es. Debido al proceso de domesticación, la mente está tan herida y llena de veneno, que todos creemos que ese estado es el normal. Sin embargo, te aseguro que no lo es.

Nuestro sueño del planeta es disfuncional; los seres humanos tenemos una enfermedad mental llamada «miedo». Los síntomas de esta enfermedad son todas las emociones que nos hacen sufrir: rabia, odio, tristeza, envidia y desengaño. Cuando el miedo es demasiado grande, la mente racional empieza a fallar y a esto lo denominamos «enfermedad mental». El comportamiento psicótico tiene lugar cuando la mente está tan asustada y las heridas son tan profundas, que parece mejor romper el contacto con el mundo exterior.

Si somos capaces de ver nuestro estado mental como una enfermedad, descubriremos que existe una cura. No es necesario que suframos más. En primer lugar, necesitamos saber la verdad para curar las heridas emocionales por completo: debemos abrirlas y extraer el veneno. ¿Cómo lo podemos hacer? Hemos de perdonar a los que creemos que se han portado mal con nosotros, no porque se lo merezcan, sino porque sentimos tanto amor por nosotros mismos que no queremos continuar pagando por esas injusticias.

El perdón es la única manera de sanarnos. Podemos elegir perdonar porque sentimos compasión por nosotros mismos.

Podemos dejar marchar el resentimiento y declarar: «¡Ya basta! No volveré a ser el gran Juez que actúa contra mí mismo. No volveré a maltratarme ni a agredirme. No volveré a ser la Víctima».

Para empezar, es necesario que perdonemos a nuestros padres, a nuestros hermanos, a nuestros amigos y a Dios. Una vez perdones a Dios, te perdonarás por fin a ti mismo. Una vez te perdones a ti mismo, el autorrechazo desaparecerá de tu mente. Empezarás a aceptarte, y el amor que sentirás por ti será tan fuerte, que al final acabarás aceptándote por completo tal como eres. Así empezamos a ser libres los seres humanos. El perdón es la clave.

Sabrás que has perdonado a alguien cuando lo veas y ya no sientas ninguna reacción emocional. Oirás el nombre de esa persona y no tendrás ninguna reacción emocional. Cuando alguien te toca lo que antes era una herida y ya no sientes dolor, entonces sabes que realmente has perdonado.

La verdad es como un escalpelo. Es dolorosa porque abre todas las heridas que están cubiertas por mentiras para así poder sanarlas. Estas mentiras son lo que llamamos «el sistema de negación», que resulta práctico porque nos permite tapar nuestras heridas y continuar funcionando. Pero cuando ya no tenemos heridas ni veneno, no necesitamos mentir más. No necesitamos el sistema de negación, porque se puede tocar una mente sana sin que experimente ningún dolor. Cuando la mente está limpia, el contacto resulta placentero.

Para la mayoría de las personas, el problema reside en que pierden el control de sus emociones. Es el ser humanó quien debe controlar sus emociones y no al revés. Cuando perdemos el control, decimos cosas que no queremos decir y hacemos cosas que no queremos hacer. Por este motivo es tan importante que seamos impecables con nuestras palabras y que nos convirtamos en guerreros espirituales. Debemos aprender a controlar nuestras emociones a fin de tener el suficiente poder personal para cambiar los acuerdos basados en el miedo, escapar del infierno y crear nuestro cielo personal.

¿Cómo nos podemos convertir en guerreros? Los guerreros tienen algunas características que son prácticamente iguales en todo el mundo. Son conscientes. Esto es muy importante. Hemos de ser conscientes de que estamos en guerra, y esa guerra que tiene lugar en nuestra mente requiere disciplina; no la disciplina

del soldado, sino la del guerrero; no la disciplina que proviene del exterior y nos dice qué hacer y qué no hacer, sino la de ser nosotros mismos, sin importar lo que esto signifique.

El guerrero tiene control no sobre otros seres humanos, sino sobre sí mismo; controla sus propias emociones. Reprimimos nuestras emociones cuando perdemos el control, no cuando lo mantenemos. La gran diferencia entre un guerrero y una víctima es que ésta se reprime y el guerrero se refrena. Las víctimas se reprimen porque tienen miedo de mostrar sus emociones, de decir lo que quieren decir. Refrenarse no es lo mismo que reprimirse. Significa retener las emociones y expresarlas en el momento adecuado, ni antes ni después. Ésta es la razón por la cual los guerreros son impecables. Tienen un control absoluto sobre sus propias emociones y, por consiguiente, sobre su propio comportamiento.

LA INICIACIÓN A LA MUERTE: ABRAZAR AL ÁNGEL DE LA MUERTE

El paso final para obtener la libertad personal es prepararnos para la iniciación a la muerte, tomarnos la muerte como nuestra maestra. El ángel de la muerte puede enseñarnos de qué forma estar verdaderamente vivos. Hemos de tomar conciencia de que podemos morirnos en cualquier momento; sólo contamos con el presente para estar vivos. La verdad es que no sabemos si vamos a morir mañana. ¿Quién lo sabe? Pensamos que nos quedan muchos años por vivir. ¿Pero es así?

Si vamos al hospital y el médico nos dice que nos queda una semana de vida, ¿qué haremos? Como ya he dicho antes, tenemos dos opciones. Una es sufrir porque nos vamos a morir, decirle a todo el mundo:

«Pobre de mí, me voy a morir», y hacer un gran drama. La otra es aprovechar cada momento para ser feliz, para hacer lo que realmente nos gusta hacer. Si sólo nos queda una semana de vida, disfrutemos de ella. Estemos vivos. Podemos decir: «Voy a ser yo mismo. No puedo pasarme la vida intentando complacer a los demás. Ya no tendré miedo de lo que piensen de mí. ¿Qué me importa si me voy a morir dentro de una semana? Seré yo mismo».

El ángel de la muerte nos enseña a vivir cada día como si fuese

el último de nuestra vida, como si no hubiera de llegar ningún mañana. Empecemos el día diciendo: «Estoy despierto, veo el sol. Voy a entregarle mi gratitud, y también a todas las cosas y todas las personas, porque todavía estoy vivo. Un día más para ser yo mismo».

Así es como veo yo la vida. Esto es lo que el ángel de la muerte me enseñó: a permanecer completamente abierto, a saber que no hay nada que temer. Por supuesto, yo trato a las personas que quiero con amor porque sé que éste puede ser el último día para poder decirles cuánto las amo. No sé si voy a volver a ver a mis seres queridos, de modo que no quiero pelearme con ellos.

¿Qué ocurriría si tuviese una gran pelea con alguien a quien quiero, le lanzase todo el veneno emocional que tengo contra él o ella, y se muriese al día siguiente? ¡Ay, Dios mío! El Juez me atacaría con dureza y yo me sentiría muy culpable por todo lo que dije. Incluso me sentiría culpable por no haberle dicho a esa persona cuánto la quería. El amor que me hace feliz es el que puedo compartir con la gente que amo. ¿Por qué voy a negar que les quiero? No es importante que me devuelvan ese amor. Quizá muera yo mañana o tal vez muera alguien a quien amo. Lo que me hace feliz es hacerle saber hoy lo mucho que le quiero.

Se puede vivir de esta manera. Si lo haces, te preparas para la iniciación a la muerte. Lo que ocurrirá en esta iniciación es que el viejo sueño que tienes en la mente morirá para siempre. Sí, tendrás recuerdos del parásito - del Juez, de la Víctima y de lo que solías creer - pero estará muerto.

Esto es lo que va a morir en la iniciación a la muerte: el parásito. No resulta fácil emprender esta iniciación porque el Juez y la Víctima luchan con todas sus armas disponibles. No quieren morir. Y entonces sentimos que quien va a morir somos nosotros, y tenemos miedo de esta muerte.

Cuando vivimos en el sueño del planeta, es como si estuviésemos muertos. Si sobrevivimos a la iniciación a la muerte, recibimos el don más maravilloso: la resurrección. Eso quiere decir que renacemos de entre los muertos, estamos vivos, somos nosotros mismos de nuevo. La resurrección es convertirse otra vez en un niño, ser salvaje y libre, pero con una diferencia: en lugar de inocencia, tenemos libertad con sabiduría. Somos capaces de romper nuestra domesticación, recuperar nuestra libertad y sanar nuestra mente. Nos rendimos al ángel de la muerte sabiendo que

el parásito morara y nosotros viviremos con una mente sana y un perfecto juicio. Entonces, seremos libres para utilizar nuestra propia mente y dirigir nuestra vida.

Esto es lo que el ángel de la muerte nos enseña en la tradición tolteca. Se nos aparece y nos dice: «Todo lo que hay aquí me pertenece; no es tuyo. Tu casa, tu pareja, tus hijos, tu coche, tu trabajo, tu dinero: todo me pertenece y me lo puedo llevar cuando quiera, pero por ahora, puedes utilizarlo».

Si nos rendimos al ángel de la muerte, seremos felices para siempre. ¿Por qué? Porque el ángel de la muerte se lleva consigo el pasado para que la vida pueda continuar. Se lleva de cada momento pasado la parte que está muerta, y nosotros continuamos viviendo en el presente. El parásito quiere que carguemos con el pasado, y esto hace que estar vivo resulte muy pesado. Si intentamos vivir en el pasado, ¿cómo vamos a disfrutar del presente? Si soñamos con el futuro, ¿por qué cargar con el peso del pasado? ¿Cuándo viviremos en el presente? Esto es lo que el ángel de la muerte nos enseña a hacer.

VII

EL NUEVO SUEÑO

El cielo en la tierra

Quiero que olvides todo lo que has aprendido en tu vida en tu vida. Este es el principio de un nuevo entendimiento, de un nuevo sueño.

El sueño que vives lo has creado tú. Es tu percepción de la realidad que puedes cambiar en cualquier momento. Tienes el poder de crear el infierno y el de crear el cielo. ¿Por qué no soñar un sueño distinto?

¿Por qué no utilizar tu mente, tu imaginación y tus emociones para soñar el cielo?

Sólo con utilizar tu imaginación podrás comprobar que suceden

cosas increíbles. Imagínate que tienes la capacidad de ver el mundo con otros ojos siempre que quieras. Cada vez que abres los ojos, ves el mundo que te rodea de una manera diferente.

Ahora, cierra los ojos, y después, ábrelos y mira.

Lo que verás es amor que emana de los árboles, del cielo, de la luz. Percibirás el amor que emana directamente de todas las cosas, incluso de ti mismo y de otros seres humanos. Aun cuando estén tristes o enfadados, verás que por detrás de sus sentimientos, también envían amor.

Quiero que utilices tu imaginación y la percepción de tus nuevos ojos para verte a ti mismo viviendo un nuevo sueño, una vida en la que no sea necesario que justifiques tu existencia y en la que seas libre para ser quien realmente eres.

Imagínate que tienes permiso para ser feliz y para disfrutar de verdad de tu vida. Imagínate que vives libre de conflictos contigo mismo y con los demás.

Imagínate que no tienes miedo de expresar tus sueños. Sabes qué quieres, cuándo lo quieres y qué no quieres. Tienes libertad para cambiar tu vida y hacer que sea como tú quieras. No temes pedir lo que necesitas, decir que sí o que no a lo que sea o a quien sea.

Imagínate que vives sin miedo a ser juzgado por los demás. Ya no te dejas llevar por lo que otras personas puedan pensar de ti. Ya no eres responsable de la opinión de nadie. No sientes la necesidad de controlar a nadie y nadie te controla a ti.

Imagínate que vives sin juzgar a los demás, que los perdonas con facilidad y te desprendes de todos los juicios que sueles hacer. No sientes la necesidad de tener razón ni de decirle a nadie que está equivocado. Te respetas a ti mismo y a los demás, y a cambio, ellos te respetan a ti.

Imagínate que vives sin el miedo de amar y no ser correspondido. Ya no temes que te rechacen y no sientes la necesidad de que te acepten. Puedes decir: «Te quiero», sin sentir vergüenza y sin justificarte. Puedes andar por el mundo con el corazón completamente abierto y sin el temor de que te puedan herir.

Imagínate que vives sin miedo a arriesgarte y a explorar la vida. No temes perder nada. No tienes miedo de estar vivo en el mundo y tampoco de morir.

Imagínate que te amas a ti mismo tal como eres. Que amas tu cuerpo y tus emociones tal como son. Sabes que eres perfecto tal como eres.

La razón por la que te pido que imagines todas estas cosas es porque ¡son todas totalmente posibles! Puedes vivir en un estado de gracia, de dicha, en el sueño del cielo. Pero para experimentarlo, en primer lugar tienes que entender en qué consiste.

Sólo el amor tiene la capacidad de proporcionarte este estado de dicha. Es como estar enamorado. Flotas entre las nubes. Percibes amor vayas donde vayas. Es del todo posible vivir de este modo permanentemente. Lo es porque otros lo han conseguido y no son distintos de ti. Viven en un estado de dicha porque han cambiado sus acuerdos y sueñan un sueño diferente.

Una vez sientas lo que significa vivir en estado de dicha, lo adorarás. Sabrás que el cielo en la tierra existe de verdad. Una vez sepas que es posible permanecer en él, hacer el esfuerzo para conseguirlo sólo dependerá de ti. Hace dos mil años, Jesús nos habló del reino de los cielos, del reino del amor, pero no había casi nadie preparado para oírlo. Dijeron: «¿A qué te refieres? Mi corazón está vacío, no siento el amor del que hablas, no siento la paz que tú tienes». Eso no es necesario. Sólo imagínate que su mensaje de amor es posible y descubrirás que es tuyo.

El mundo es precioso, es maravilloso. La vida resulta muy fácil cuando haces del amor tu forma de vida. Es posible amar todo el tiempo si uno elige hacerlo. Quizá no tengas una razón para amar, pero si lo haces, verás que te proporciona una gran felicidad. El amor en acción sólo genera felicidad. El amor te traerá paz interior. Cambiará tu percepción de todas las cosas.

Puedes verlo todo con los ojos del amor. Puedes ser consciente de que el amor te rodea por todas partes. Cuando vives de esta manera, la bruma de tu mente se disipa. El *mitote* desaparece para siempre. Esto es lo que los seres humanos hemos buscado durante siglos. Durante miles de años hemos buscado la felicidad, que es el paraíso perdido. Los seres humanos nos hemos esforzado mucho por alcanzarla, y esto forma parte de la evolución de la mente. Éste es el futuro de la humanidad.

Esta forma de vida es posible y está en tus manos. Moisés la llamó la Tierra Prometida, Buda la llamó el Nirvana, Jesús la llamó el Cielo y los toltecas la llaman el Nuevo Sueño. Por desgracia, tú

identidad está mezclada con el sueño del planeta. Todas tus creencias y tus acuerdos están ahí, en la bruma. Sientes la presencia del parásito y crees que eres tú. Esto dificulta tú liberación: dejar marchar al parásito y crear un espacio para experimentar el amor. Estás vinculado al Juez y a la Víctima. Sufrir hace que te sientas seguro porque es algo que conoces a la perfección.

Pero, en realidad, no hay razón para sufrir. La única razón por la que sufres es porque eliges hacerlo. Si examinas tú vida, descubrirás muchas excusas para sufrir, pero no encontrarás una buena razón para hacerlo. Lo mismo ocurre con la felicidad. La única razón por la que eres feliz es porque eliges serlo. La felicidad, igual que el sufrimiento, es una elección.

Tal vez no podamos escapar del destino del ser humano, pero podemos elegir entre sufrir nuestro destino o disfrutar de él, entre sufrir o amar y ser feliz, entre vivir en el infierno o vivir en el cielo. Mi elección personal es vivir en el cielo. ¿Y la tuya?

Oraciones

Haz el favor de tomarte unos instantes para cerrar los ojos, abrir tu corazón y sentir todo el amor que emana de él.

Quiero que repitas mis palabras en tu mente y en tu corazón, y que sientas una conexión de amor muy fuerte. Juntos, vamos a pronunciar una oración muy especial para experimentar la comunión con nuestro Creador.

Dirige tu atención a tus pulmones como si sólo existiesen ellos. Cuando tus pulmones se expandan, siente el placer de satisfacer la mayor necesidad del cuerpo humano: respirar.

Haz una inspiración profunda y siente el aire a medida que va entrando en tus pulmones. Siente que no es otra cosa que amor. Descubre la conexión que existe entre el aire y los pulmones, una conexión de amor. Llena tus pulmones de aire hasta que tu cuerpo sienta la necesidad de expulsarlo. Y entonces, espira y siente de nuevo el placer, porque siempre que satisfacemos una necesidad del cuerpo, sentimos placer. Respirar nos proporciona un gran placer. Es lo único que necesitamos para sentirnos siempre felices, para disfrutar de la vida. Estar vivos es suficiente. Siente el placer de estar vivo, el placer del sentimiento del amor ...

ORACIÓN PARA LA LIBERTAD

Creador del Universo, hoy te pedimos que compartas con nosotros una fuerte comunión de amor. Sabemos que tu verdadero nombre es Amor, que comulgar contigo significa compartir tu misma vibración, tu misma frecuencia, porque tú eres lo único que existe en el Universo.

Hoy te pedimos que nos ayudes a ser como tú, a amar la vida, a ser vida, a ser amor. Ayúdanos a amar como tú, sin condiciones, sin expectativas, sin obligaciones, sin juicios. Ayúdanos a amarnos y aceptarnos a nosotros mismos sin juzgarnos, porque cuando nos juzgamos, nos hallamos culpables y necesitamos ser castigados.

Ayúdanos a amar todas tus creaciones de un modo incondicional, en especial a los seres humanos, y sobre todo a las personas que nos rodean: a nuestros familiares y a todos aquellos

que nos esforzamos tanto por amar. Porque cuando los rechazamos, nos rechazamos a nosotros mismos, y cuando nos rechazamos a nosotros mismos, te rechazamos a ti.

Ayúdanos a amar a los demás tal como son, sin condiciones. Ayúdanos a aceptarlos como son, sin juzgarlos, porque si los juzgamos, los encontramos culpables y sentimos la necesidad de castigarlos.

Limpia hoy nuestro corazón de todo veneno emocional, libera nuestra mente de todo juicio para que podamos vivir en una paz y un amor absolutos.

Hoy es un día muy especial. Hoy abrimos nuestro corazón para amar de nuevo y para decirnos los unos a los otros: «Te amo», sin ningún miedo, de verdad. Hoy nos ofrecemos a ti. Ven a nosotros, utiliza nuestra voz, nuestros ojos, nuestras manos y nuestro corazón para compartir la comunión del amor con todos. Hoy, Creador, ayúdanos a ser como tú. Gracias por todo lo que recibimos en el día de hoy, en especial por la libertad de ser quienes realmente somos. Amén.

ORACIÓN PARA EL AMOR

Vamos a compartir un bello sueño juntos: un sueño que querrás tener siempre. En este sueño te encuentras en un precioso día cálido y soleado. Oyes los pájaros, el viento y un pequeño río. Te diriges hacia él; en su orilla hay un anciano que medita y ves que, de su cabeza, emana una luz maravillosa de distintos colores. Intentas no molestarle, pero él percibe tu presencia y abre los ojos, que rebosan amor. Sonríe ampliamente. Le preguntas qué hace para irradiar esa maravillosa luz, y si puede enseñarte a hacerlo. Te contesta que hace muchos, muchos años, él le hizo esa misma pregunta a su maestro.

El anciano empieza a explicarte su historia: «Mi maestro se abrió el pecho, extrajo su corazón, y de él, tomó una preciosa llama. Después, abrió mi pecho, sacó mi corazón y depositó esa pequeña llama en su interior. Colocó mi corazón de nuevo en mi pecho, y tan pronto como el corazón estuvo dentro de mí, sentí un intenso amor, porque la llama que puso en él era su propio amor.

»Esta llama creció en mi corazón y se convirtió en un gran fuego que no quema, sino que purifica todo lo que toca. Este fuego

tocó todas las células de mi cuerpo y ellas me entregaron su amor. Me volví uno con mi cuerpo y mi amor creció todavía más. El fuego tocó todas las emociones de mi mente, que se transformaron en un amor fuerte e intenso. Y me amé a mí mismo de una forma absoluta e incondicional.

»Pero el fuego continuó ardiendo y sentí la necesidad de compartir mi amor. Decidí poner un poco de él en cada árbol, y los árboles me amaron y me hice uno con ellos, pero mi amor no se detuvo, creció todavía más. Puse un poco de él en cada flor, en la hierba y en la tierra, y ellas me amaron y nos hicimos uno. Y mi amor continuó creciendo más y más para amar a todos los animales del mundo. Ellos respondieron a él, me amaron y nos hicimos uno. Pero mi amor continuó creciendo más y más.

»Puse un poco de mi amor en cada cristal, en cada piedra, en el polvo y en los metales, y me amaron y me hice uno con la tierra. Y entonces decidí poner mi amor en el agua, en los océanos, en los ríos, en la lluvia y en la nieve, y me amaron y nos hicimos uno. Y mi amor siguió creciendo todavía más y más. Y decidí entregar mi amor al aire, al viento. Sentí una fuerte comunión con la tierra, con el viento, con los océanos, con la naturaleza, y mi amor creció más y más.

»Volví la cabeza al cielo, al sol y a las estrellas y puse un poco de mi amor en cada estrella, en la luna y en el sol, y me amaron. Y me hice uno con la luna, el sol y las estrellas, y mi amor continuó creciendo más y más. Y puse un poco de mi amor en cada ser humano y me volví uno con toda la humanidad. Dondequiera que voy, con quienquiera que me encuentre, me veo en sus ojos, porque soy parte de todo, porque amo».

Y entonces el anciano abre su propio pecho, extrae su corazón con la preciosa llama dentro y la coloca en tu corazón. Y ahora esa llama crece en tu interior. Ahora eres uno con el viento, con el agua, con las estrellas, con toda la naturaleza, con los animales y con todos los seres humanos. Sientes el calor y la luz que emana de la llama de tu corazón. De tu cabeza sale una preciosa luz de colores que brilla. Estás radiante con el resplandor del amor y rezas:

Gracias, Creador del Universo, por el regalo de la vida que me has dado. Gracias por proporcionarme todo lo que verdaderamente he necesitado. Gracias por la oportunidad de sentir este precioso cuerpo y esta maravillosa mente. Gracias por

vivir en mi interior con todo tu amor, con tu espíritu puro e infinito, con tu luz cálida y radiante.

Gracias por utilizar mis palabras, mis ojos y mi corazón para compartir tu amor dondequiera que voy. Te amo tal como eres, y por ser tu creación, me amo a mí mismo tal como soy. Ayúdame a conservar el amor y la paz en mi corazón y a hacer de ese amor una nueva forma de vida, y haz que pueda vivir amando el resto de mi existencia. Amén.

Don Miquel Ruiz es un maestro de la escuela tolteca de tradición mística. Por más de dos décadas se ha dedicado a compartir la antigua sabiduría de los toltecas con sus estudiantes y sus aprendices, guiándolos hacia su propia libertad personal.

Para más información sobre el autor,
visite su página en el Web en:
http://www.miguelruiz.com

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

TEMA: HABILIDADES SOCIALES

1. REVISTA EN UN EDITOR WEB (SE SUGIERE CANVA):

- PORTADA ENFOCADA SOBRE EL TEMA QUE LE CORRESPONDIÓ
  FOTO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO
  ESCUDO SENA COLOR VERDE
  TÍTULO GENERAL – ENFOCADO AL TEMA
  PROGRAMA DE FORMACIÓN
  No. DE FICHA
  COMPETENCIA: ETICA

- INTRODUCCIÓN AL TEMA (SE SGUIERE SEGUIR ESTOS PASOS…)
  https://www.enago.com/es/academy/top-three-tips-for-writing-a-good-introduction/

- ÍNDICE

- ARTÍCULOS

  ¿QUÉ ES?
  CARACTERÍSTICAS
  TIPS PARA TENER EN CUENTA
- CONCLUSIÓN FINAL (SE SUGIERE SEGUIR ESTOS PASOS…):
  http://comunicacionacademica.uc.cl/images/recursos/espanol/escritura/recurso_en_pdf_extenso/17_Como_elaborar_una_conclusion.pdf

  EN ESTE PASO SE DEBE REFERENCIAR EL ¿ EL POR QUÉ ESTA HABILIDAD ES IMPORTANTE PARA FOMENTAR SUS HABILIDADES SOCIALES?

- BIBLIOGRAFÍA

Comunicación organizacional

VANESSA GUZMAN PAZ

Red Tercer Milenio

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

VANESSA GUZMAN PAZ

RED TERCER MILENIO



AVISO LEGAL

Derechos Reservados © 2012, por RED TERCER MILENIO S.C.

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

Datos para catalogación bibliográfica

Vanessa Guzmán Paz

Comunicación organizacional

ISBN 978-607-733-062-2

Primera edición: 2012

Revisión editorial: Ma. Eugenia Buendía López

DIRECTORIO

José Luis García Luna Martínez
Director General

Jesús Andrés Carranza Castellanos
Director Corporativo de Administración

Rafael Campos Hernández
Director Académico Corporativo

Héctor Raúl Gutiérrez Zamora Ferreira
Director Corporativo de Finanzas

Bárbara Jean Mair Rowberry
Directora Corporativa de Operaciones

Alejandro Pérez Ruiz
Director Corporativo de Expansión y Proyectos

ÍNDICE

Introducción	4
Mapa conceptual	5
Unidad 1: Definición conceptual de la comunicación	6
Mapa conceptual	7
Introducción	8
1.1 Concepto general	9
1.2 Modelos explicativos de la comunicación	10
1.3 Comunicación como proceso	11
1.4 Comunicación a través de la semiótica	12
1.5 Comunicación sistémica	13
1.6 Elementos de la comunicación	14
1.7 Emisor y receptor	15
1.8 Código	16
1.9 Mensaje	17
1.10 Canal	19
1.11 Codificación	20
1.12 Decodificación	21
1.13 Ruido	21
1.14 Redes de la comunicación	22
1.14.1 Cadena	24
1.14.2 Rueda	24
Autoevaluación	25
Unidad 2: La organización	28

Mapa conceptual 29
Introducción 30
2.1 Comportamiento de la organización 31
2.1.1 Escuela clásica 32
2.1.2 Escuela de las relaciones humanas 36
2.1.3 Teoría de sistemas 40
2.1.4 Teoría contingente 42
2.2 Estructura de la organización 46
2.3 Procesos dentro de la organización 49
Autoevaluación 59

Unidad 3: La comunicación en las organizaciones 61
Mapa conceptual 62
Introducción 63
3.1 Enfoques 64
3.1.1 Mecánico 64
3.1.2 Psicológico 65
3.1.3 Sistémico 65
3.1.4 Simbólico-interpretativo 66
3.1.5 Control estratégico 68
3.1.6 Geometría de la comunicación: entorno, contorno y dintorno empresarial 69
3.2 Tipos de comunicación en las organizaciones 70
3.3 Flujo de la comunicación en las organizaciones 74
3.3.1 Descendente 74
3.3.2 Ascendente 75
3.3.3 Lateral u horizontal 76

3.3.4 Diagonal 77
Autoevaluación 79

Unidad 4: Problemas en la comunicación organizacional 81
Mapa conceptual 82
Introducción 83
4.1 Técnicos 84
4.2 Semánticos 84
4.3 De efectividad 85
4.4 Filtración 85
4.5 Percepción selectiva y defensa 86
4.6 Lenguaje 87
Autoevaluación 88

Bibliografía 90
Glosario 92

INTRODUCCIÓN

El hombre, de manera tradicional, ha definido la comunicación como “el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el lenguaje, la escritura u otro tipo de señales. Cualquier forma de comunicación requiere de un emisor, un receptor y un mensaje”.[1] Entonces, es claro que “el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, y que ésta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos”.[2]

Conforme el hombre comienza a crear grupos sociales más extensos, su proceso de comunicación se hace más complejo; no sólo necesita de un emisor, un receptor y un mensaje, existen otros elementos que también son importantes. El canal, el código y las barreras de comunicación, pueden lograr que el mensaje sea enviado de manera efectiva y logre su propósito, es decir, intercambiar información de cualquier tipo.

En el presente libro se realiza un análisis profundo de los elementos que interactúan en el proceso comunicativo dentro de las organizaciones.

En la unidad 1, se expondrán las diferentes conceptualizaciones de la comunicación, de sus elementos, y cómo es que se forman las redes de comunicación en los grupos sociales.

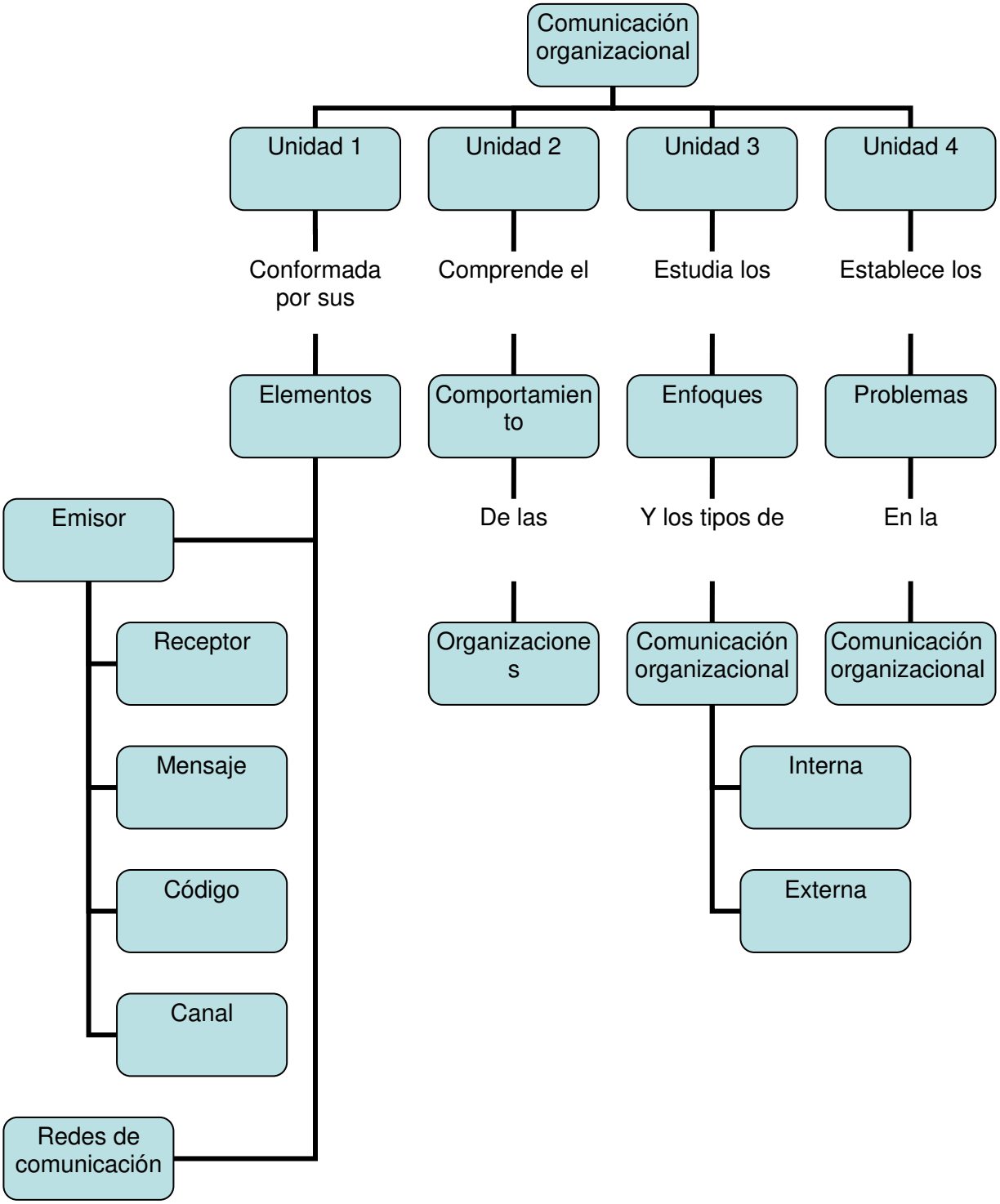
En la unidad 2, se analizará el comportamiento de las organizaciones, desde la escuela clásica, la de relaciones humanas, la teoría de sistemas, la teoría contingente y, en consecuencia, todos los procesos dentro de la organización.

En la unidad 3, el alumno comprenderá los diferentes enfoques y la importancia de la comunicación en las organizaciones.

Al final, en la unidad 4, conocerá los problemas de comunicación más comunes en las organizaciones como los semánticos, los técnicos, los de efectividad, de filtración, de percepción selectiva y de lenguaje.

[1] http://elaprendizaje.com/48-comunicarse-de-manera-efectiva-es-un-paso-hacia-el-logro-de-tus-metas.html
[2] http://www.mitecnologico.com/iia/Main/ConceptoDeLaComunicacion

MAPA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA COMUNICACIÓN

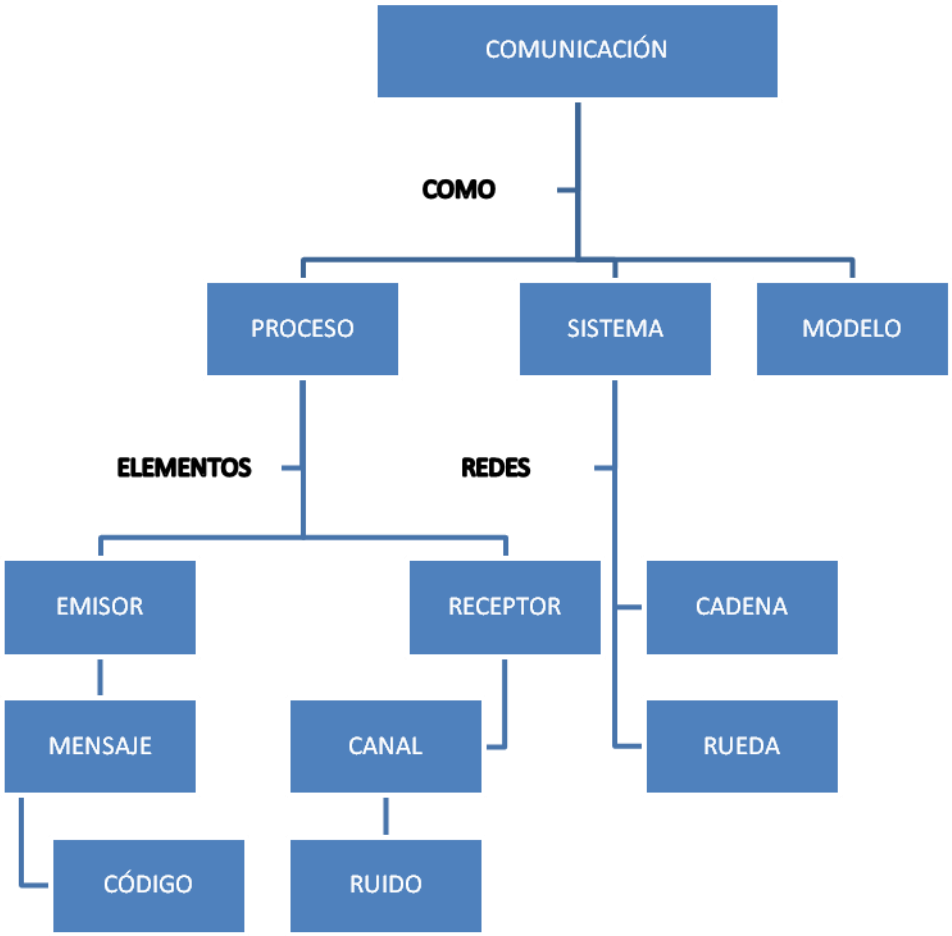
OBJETIVO

El estudiante comprenderá el proceso de la comunicación e identificará cada uno de sus elementos.

TEMARIO

1.1 Concepto general
1.2 Modelos explicativos de la comunicación
1.3 Comunicación como proceso
1.4 Comunicación a través de la semiótica
1.5 Comunicación sistémica
1.6 Elementos de la comunicación
1.7 Emisor y receptor
1.8 Código
1.9 Mensaje
1.10 Canal
1.11 Codificación
1.12 Decodificación
1.13 Ruido
1.14 Redes de la comunicación
1.14.1 Cadena
1.14.2 Rueda

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La comunicación es la actividad más importante para los seres humanos; mediante este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, desde lo próximo hasta lo lejano, obteniendo así el conocimiento del mundo en el que se vive para tomar decisiones trascendentales en su vida. Es tan importante el proceso comunicativo que los científicos y tecnólogos han buscado formas de hacerlo cada vez más rápido y eficaz.

La comunicación es una actividad cotidiana, sencilla y común, por esta razón es necesario detenerse a reflexionar en cómo, dónde, cuándo, y porqué se produce, además del papel que tienen todos los hablantes de una lengua.

Sin lugar a dudas, el hombre ha logrado mejorar la comunicación con sus semejantes y evitar las barreras de comunicación, principalmente en grupos más extensos, en los cuales un factor determinante que influye en este proceso son las redes de la comunicación que establecen los grupos.

1.1 CONCEPTO GENERAL

En definitiva, no sería posible convivir sin comunicación. Imagina que no pudiéramos informar a los demás sobre nuestras necesidades, o sobre lo que pensamos, nuestro mundo estaría en un caos total. Es por ello la importancia de la comunicación.

Pero, ¿qué es la comunicación? Se entiende como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida.

Se dice que la comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso de tiempo; y se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice.

La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura.

El filósofo Cassirer menciona que, "lo que distingue en sí al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diferentes maneras sus ideas y emociones para que sus descendientes las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas".[3] La comunicación es integral; la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupal e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal, en la práctica de la comunicación interpersonal, porque constituyen parte del mismo "paquete", tampoco podemos considerar todas esas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados.

[3] Pérez Gutiérrez, Mario. *Los procesos de comunicación.* p. 21.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Entabla diálogos con una actitud propositiva y empática, redáctalos y muestra tu creatividad.

1.2. MODELOS EXPLICATIVOS DE LA COMUNICACIÓN

El fenómeno de la comunicación articula en parte la actividad mental, esto permite la adquisición y transmisión de conocimientos. También tiene un papel bastante importante, en las relaciones y acciones sociales o colectivas.

Esta visión adoptada, ha motivado a diversas disciplinas a dedicarse al estudio de la comunicación. “Las aportaciones teóricas de esas disciplinas, han centrado sus explicaciones en el fenómeno comunicativo a partir de un modelo teórico. Con estos modelos, se ha intentado reproducir de manera esquemática los rasgos característicos y explicativos de los actos comunicativos”.[4]

Los modelos lineales entienden el proceso de la comunicación como una secuencia rectilínea, en la que se produce un transporte de información que va del emisor al receptor. En este modelo, no se contempla la posibilidad del feedback entre el receptor y el emisor y, en consecuencia, no tiene en cuenta la posibilidad de intercambio de esos papeles, entre el emisor y el receptor, en los actos comunicativos.

Los modelos circulares intentar reunir con más fidelidad las principales características de los contextos comunicativos. Esta cualidad de fidelidad, muchas veces se transforma en su contra, y conduce a planteamientos poco claros.

De cualquier forma, la principal característica de estos modelos es contemplar la posibilidad de que en los actos comunicativos, el receptor y el emisor intercambien sus papeles, y que en el momento de recibir el mensaje o la información exista un efecto en el receptor que la recibe.

[4] Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de la comunicación*, p. 35.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejemplifica situaciones del modelo lineal y circular.

1.3. COMUNICACIÓN COMO PROCESO

"La comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes".[5] "Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos".[6]

> La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento.
>
> En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos.
>
> La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.[7]

[5] Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento del consumidor,* p. 35
[6] Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, p. 21
[7] Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, p. 21-23

1.4. COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LA SEMIÓTICA

De manera fundamental, muchos autores consideran el lenguaje como la facultad de comunicarse mediante un sistema de signos.

"La semiótica es una ciencia que estudia las diferentes clases de signos, así como las reglas que gobiernan su generación y producción, transmisión e intercambio, recepción e interpretación. Es decir, la semiótica está unida a la comunicación y a la significación".[8]

En consecuencia, "el lenguaje y la lengua, que es el sistema de signos, entran a formar parte del estudio de la semiótica".[9] La lengua actúa como uno de los diferentes sistemas de signos que utilizamos para comunicarnos, aunque es importante resaltar que es el más complejo y el más importante de todos.

En ocasiones se utiliza la palabra semiología como sinónimo de semiótica; esta palabra procede de Saussure que la concibió como "la ciencia que estudia la vida de los sistemas de signos en la sociedad"[10], a partir de esta concepción, muchos autores europeos la han utilizado con la misma intención. Peirce fue quien utilizó primero la palabra semiótica con un significado próximo al que se indicó, estableció diversas cualidades de signo, entre las cuales se encuentra la que se basa en el tipo de vínculo, que une al signo con su referente, y la distingue de la siguiente manera:

- Indicios. Son signos que tienen relación física real con el objeto al que remiten; la relación puede consistir en la proximidad, la relación causa y efecto, o en cualquier tipo de relación.
- Iconos. Son signos que tienen igualdad de algún tipo con el referente. La igualdad puede consistir en un parecido en la forma, o bien afectar a cualquier cualidad o propiedad del objeto. Son signos icónicos: los cuadros, las esculturas figurativas, las fotografías, los dibujos animados, las caricaturas, las fotografías, etc.

[8] Serrano, Sebastiá, *La semiótica: una introducción a la teoría de los signos*, p.7
[9] Martínez Celdrán, Eugenio, *Lingüística: Teoría y aplicaciones*, p 8
[10] M. Mónica, op.cit., p. 37.

- Símbolos. Son signos arbitrarios, cuya conexión con el objeto se basa exclusivamente en una convención. El símbolo no tiene por que parecerse ni guardar relación con lo que designa. Los alfabetos, la anotación clínica, los signos matemáticos, las banderas nacionales. A esta clasificación pertenece el signo lingüístico.[11]

1.5 COMUNICACIÓN SISTÉMICA

Los primeros modelos de la comunicación, consideran la comunicación sistémica como un sistema de transferencia de información de un emisor hacia un receptor a partir de un código común, y se apoya en varios principios fundamentales:[12]

- La comunicación es un fenómeno interaccional en el que la unidad de base está menos en el individuo que en la relación que se establece entre individuos; es decir, cada intervención de un miembro de un sistema, es una respuesta a la intervención del otro, pero constituye la intervención al que el otro va a responder. Entonces, la comunicación es un proceso circular en el que cada mensaje provoca una respuesta del interlocutor.
- La comunicación no se reduce al mensaje verbal, ya que todo comportamiento social tiene un valor comunicativo. En una situación de interacción "no puede no comunicarse", la mímica, los gestos, las actitudes, las conductas, transmiten un mensaje.
- La comunicación está determinada por el contexto en el que está inscrita. Este contexto concierne a las relaciones que unen a las personas que desarrollan el proceso de comunicación, y el cuadro en el que se sitúa la interacción y la situación que permite establecer con relación a los protagonistas.

[11] http://www.revistaletreros.com/pdf/83-070a073.pdf
[12] Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación,* p. 12

Cualquier mensaje contiene dos niveles de significación. No sólo transmite un contenido informativo, sino que también expresa cualquier cosa sobre la relación que une a los interlocutores.

La relación entre interlocutores, se estructura de acuerdo a dos grandes modelos: el modelo sistémico y el modelo complementario.

- En el modelo sistémico, la relación está definida como de igualdad, y los protagonistas tienen comportamiento en espejo; es decir, existe un proceso de interlocución en el que la temática, el contexto, y el lenguaje, pertenecen al mismo nivel de intercambio simbólico. Este modelo está presente por la nulidad de la jerarquía.
- En el modelo complementario, los protagonistas adoptan comportamientos que, de manera constante, se ajustan uno al otro. Una relación complementaria puede ser jerárquica, es decir, contener en sí misma una posición alta y una posición baja.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejemplifica algunas acciones con el modelo sistémico y el modelo complementario.

1.6 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

En la comunicación, todos los elementos son importantes, si alguno faltara, el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se realizaría; en realidad, cuando este proceso se completa sin problema, el ser humano se encuentra en una situación comunicativa, y cuando se produce una situación comunicativa, es porque algo se ha transmitido.

Entonces, para que exista comunicación, primero se debe conocer lo que se desea transmitir, es decir, el mensaje, el cual constituye el primer elemento de la comunicación. Ahora bien, lo más lógico es que el mensaje que se ha transmitido genere a su vez una respuesta, lo cual nos hace reflexionar sobre

los demás elementos de la comunicación, como son, el emisor, el receptor, el canal, el código, y los procesos subsecuentes.

1.7 EMISOR Y RECEPTOR

Una condición de cualquier situación comunicativa, es que deben existir dos partes interviniendo, una parte es la que transmite el mensaje que se denomina emisor, y otra, a quien se le transmite, es decir, el receptor.

"El emisor, que también se conoce como fuente de comunicación, transmisor, codificador, encodificador, comunicador, entre otros, es quien inicia la comunicación; puede ser una persona o grupo de personas que elabora y envía un mensaje. En principio selecciona los signos, señas o símbolos adecuados, y a la postre hace llegar el mensaje al receptor para obtener la respuesta correspondiente".[13]

Cabe señalar que el emisor imprime un sello propio a su mensaje, si consideramos que posee su propia personalidad, en la que inciden diversos factores, como su cultura y su posición social, por mencionar algunos.

"El emisor deberá reunir una serie de habilidades comunicativas que le permitan codificar el mensaje en forma adecuada, de tal manera que pueda hacerse entender con facilidad".[14] Las habilidades fundamentales que debe tener consisten en hablar de manera correcta; utilizar signos, señales o símbolos propios del mensaje; así como pensar y reflexionar sobre lo que desea expresar.

Es conveniente destacar que los seres humanos nos comunicamos, la mayor parte del tiempo, mediante el lenguaje, el cual consiste en un sistema de símbolos arbitrarios y convencionales.

Se dice que los símbolos son arbitrarios y convencionales, porque entre las palabras y el concepto que representan, no hay una relación intrínseca y necesaria, y es un sistema porque cada una de sus partes, sólo adquiere valor dentro del total del que forma parte.

---

[13] Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. p. 27 y http://www.ctainl.org.mx/revista_3/art/LIBERTAD%20PERIODISTICA.pdf.
[14] http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1277

Por otro lado, pensar y reflexionar antes de emitir un mensaje nos permite expresar, de forma adecuada, lo que deseamos, esto posibilita utilizar el lenguaje adecuado en el momento oportuno y, obviamente, adoptar una actitud conveniente.

Así, la capacidad de pensar permitirá manipular y realizar las siguientes operaciones básicas de la comunicación: seleccionar, abstraer, intercomunicar, almacenar o memorizar, subdividir, recordar, recombinar, reconocer, sintetizar, cuestionar, y aplicar los materiales de información que se poseen.

Cuando el emisor ha pensado lo que dirá, es importante que reflexione y analice sus operaciones y principios, para decidir si toma una nueva determinación.

Por tanto, una buena comunicación requiere que el emisor se sitúe en el grado de conocimientos del receptor, de tal manera que su mensaje sea lo suficientemente comprensible.

1.8 CÓDIGO

El código es un sistema de signos con normas de uso y procedimientos, como el idioma inglés, el sistema de lectura braille, los pictogramas, las banderas, etc.

Todos los signos que pueden constituir un código, han sido dotados de significado por los seres humanos, así para que el proceso de comunicación tenga éxito, es preciso que el código sea susceptible de ser interpretado de forma eficaz.

Es el sistema de signos que emplea el enunciador para estructurar su mensaje, que debe ser conocido por el enunciatario para entenderlo. “El código más empleado por los involucrados en el proceso comunicativo es la lengua oral o escrita, aunque también existen otros códigos que no utilizan precisamente palabras, sino dibujos, colores, barras, puntos, luces, movimientos, etc., por ejemplo, las señales viales, el sistema de escritura braille para ciegos, o el código de señas que usan los sordomudos.”[15]

[15] Míguez Pérez, Mónica. *Comunicación y comportamiento.* p. 28

1.9 MENSAJE

"El mensaje es la información total que el emisor ha codificado para transmitir por medio del habla, gestos, escritura, pintura, movimientos corporales, señales de humo o banderas, etc., y que será captada por el receptor".[16]

Al analizar la calidad del mensaje del interlocutor se puede deducir su educación, instrucción, inteligencia, sensibilidad, etc.

"Cuanto más conscientes seamos de la expresión oral, se podrá hacer más clara, útil y, desde luego, comprensible para los demás. Sólo así se logrará el objetivo que se persigue al emitir mensajes y recibirlos: la comunicación y la interacción entre seres sociales".[17]

"El pensamiento de cada individuo se expresa por medio del lenguaje, pues éste lo traduce, simplifica y precisa. Así se logra la expresión cabal y exacta de nuestras ideas y reflexiones. Además, el lenguaje le da al pensamiento una expresividad fija, hasta cierto punto estereotipado, lo que permite organizar cada vez mejor esa actividad intrínseca y muy importante de la vida humana".[18]

Para afinar y concretar la capacidad de expresión oral, el vocabulario brinda un apoyo invaluable, pues cuanto más vocabulario se conozca, se podrán verter en el mensaje un mayor número de ideas.

"Para comprender mejor la construcción del mensaje, es preciso conocer tres factores: código, contenido y tratamiento".[19]

- Código: Es un conjunto de símbolos que se estructuran de tal manera que tengan algún significado para alguien; por tanto, para que el receptor entienda la información que le transmite el emisor es indispensable que ambos hablen el mismo idioma, es decir, que manejen el mismo código, por ejemplo: cuando un francés (emisor), le dice a otro francés (receptor), bonjour (mensaje).

[16] http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1277
[17] Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones,* p. 38
[18] dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/408/6/Capitulo4.pdf
[19] Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación,* p. 25

En este caso, el receptor será capaz de entender el mensaje pues ambos hablan el mismo idioma; sin embargo, si el emisor le transmite el mismo mensaje a un inglés que no habla francés, el receptor no le entenderá porque no manejan el mismo código.

Es importante resaltar que la comunicación humana necesita definitivamente de un código para conformarse. El hombre ha ideado múltiples códigos para comunicarse; por ejemplo, los idiomas, el código Morse, el sistema Braille, la pintura, los semáforos, las matemáticas, etc.; por ello, de la selección adecuada del código dependerá el éxito en la comunicación.[20]

- Contenido: El contenido del mensaje lo integra el material seleccionado por el emisor para expresar su propósito. Suele ocurrir que cuando no se tiene claro lo que se pretende expresar, se dice una cosa por otra; en consecuencia, se altera el sentido de la comunicación.
- Tratamiento: Es el modo o la forma de expresión del mensaje. Este factor implica varios criterios y decisiones por los que puede optar el emisor en relación con el código y el contenido del mensaje. Así, se amplían las posibilidades de elección personal relativas a datos, evidencias, afirmaciones, expresiones, secuencia, amplitud, profundidad, etc. Esto permite que el mismo mensaje se pueda decir de diferentes maneras.[21]

No obstante, incluso cuando se disponga de un contenido interesante y se utilice el código más adecuado, si el tratamiento no es el correspondiente, esto propicia la ineficacia de la comunicación.

Ahora bien, el tratamiento implica dos factores:

1. La personalidad del emisor; esto es, sus cualidades psíquicas heredadas y las características adquiridas que hacen al hombre original; la personalidad del emisor se refleja en el tratamiento que le dé a su mensaje.

[20] http://encuentroestudiantesyprofesoresbach.blogspot.com/2010_03_01_archive.html
[21] http://informate-ec.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated

2. El emisor debe considerar las características objetivas y subjetivas del receptor en el momento de adaptarse a su coeficiente intelectual y emocional, de tal manera que el receptor tenga la suficiente capacidad para asimilar la comunicación o información, por tanto, el emisor debe seleccionar un código que el receptor pueda entender y decodificar con facilidad. El contenido del mensaje deberá ser lo suficientemente convincente para el receptor, pero también deberá adaptarse a sus intereses y necesidades. Según Schramm, un mensaje deberá reunir determinadas características para que funcione bien: [22]

- Formularse y entregarse de tal manera que capte la atención del receptor.
- Utilizar signos y un código común al emisor y al receptor para transmitir el significado.
- Despertar necesidades de la personalidad del receptor y sugerir alguna manera de satisfacerlas.
- Sugerir, para satisfacer esas necesidades, una forma adecuada a la situación de grupo en la que se encuentra el receptor en el momento que es impulsado a dar la respuesta deseada.[23]

Aun cuando un mensaje parezca muy sencillo, en realidad no es así, pues no sólo sus signos tienen significados diferentes para cada persona, sino que cuenta, con dos clases diferentes de significado:

- El denotativo, es decir, el significado que aparece en los diccionarios y que, obviamente, es común para quienes lo leen.
- El connotativo, que se refiere al significado evaluativo o emocional que varía considerablemente entre los individuos de diferentes niveles, incluso aunque hablen el mismo idioma.[24]

1.10 CANAL

Otro aspecto relevante en el proceso de comunicación, es cuando se emite un mensaje, y cómo se hace llegar con efectividad al receptor, por lo que es

[22] Pérez Gutiérrez, Mario, *op.cit.,* p. 29
[23] http://informate-ec.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated
[24] http://informate-ec.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated

preciso seleccionar el canal adecuado, es decir “el vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje”.[25] Al considerar la estructura formal de los canales, se pueden clasificar en naturales y artificiales.

“Los canales naturales son los que el hombre posee de manera innata y mediante los cuales se relaciona con el exterior; es el caso de los cinco sentidos: vista, tacto, gusto, olfato y oído. Los canales artificiales, también denominados medios, son los que el hombre ha creado para transportar los mensajes a lo largo del tiempo y el espacio”;[26] estos mecanismos se manifiestan en el cine, la radio, la televisión, el teléfono, las fotografías, el telégrafo, los altavoces, Internet, etc., y, desde luego, afectan de alguna manera las características fisiológicas del receptor.

Ahora bien, antes de comunicarse, el emisor debe elegir el canal o medio adecuado para hacer llegar su mensaje al receptor, por lo tanto, deberá decidir cuáles y cuántos serán los canales necesarios para tener efecto en los cinco sentidos del receptor(es), y el medio a través del cual se transportará el mensaje (escritura, radio, televisión, teléfono, fotografía, etc.).

1.11 CODIFICACIÓN

> La comunicación se realiza cuando el emisor convierte en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es importante y necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de símbolos o representaciones. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos.[27]

De manera usual, la correspondencia se realiza en forma de palabras y gestos, que se cree tienen el mismo significado para el receptor. La falta de correspondencia es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación. “Los malos entendidos también pueden resultar de diferencias

[25] http://blogalejandragodoyh.bligoo.com/content/view/711105/Circuito-del-habla.html
[26] http://blogalejandragodoyh.bligoo.com/content/view/711105/Circuito-del-habla.html
[27] Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento,* p. 32 y biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf

más sutiles en la mutualidad".[28] Por ejemplo, el dueño de una tienda pide a sus empleados que se queden a trabajar hasta *tarde*. Esta afirmación puede ocasionar demasiada confusión, en la medida en la que cada empleado interprete lo que significa *tarde*.

Los gestos, de manera general, pueden estar sujetos a interpretaciones diferentes. Por ejemplo, en un salón de clases, el maestro puede solicitar a uno de sus alumnos que apague el aire acondicionado, haciendo con la mano un gesto de corte en su garganta. Si el mismo maestro, se presenta con la autoridad policiaca y efectúa el mismo gesto, es lógico pensar que la reacción será diferente. Todo depende del contexto donde se ejerza la acción, en algunos causará sorpresa, en otros enojo o desconcierto.

1.12 DECODIFICACIÓN

La decodificación es el proceso en el cual el receptor interpreta el mensaje, y después lo traduce en información significativa o importante. Es un proceso compuesto de dos fases:

Primero, el receptor necesita percibir el mensaje, de forma posterior lo interpreta. La decodificación "recibe el influjo de la experiencia pasada del receptor, como evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, la mutualidad del significado con el emisor, y las expectativas. Entre mayor sea la correspondencia entre la decodificación y el mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz será la comunicación".[29]

1.13 RUIDO

"El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación,"[30] logrando interferir en el acto comunicativo.

Estos factores pueden ser internos o externos; por ejemplo, son internos cuando el receptor no presta la debida atención, y externos cuando el mensaje

[28] biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf
[29] biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf
[30] biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf

se distorsiona por otros sonidos del ambiente, como la lluvia, los rayos, la música, etc.

El ruido tiene la cualidad de presentarse en cualquier momento del proceso de comunicación. Aunque, por lo regular, se presenta en la etapa de codificación o decodificación.

Debido a que el ruido puede interrumpir en la comprensión de los mensajes en el proceso de comunicación, es necesario que los miembros de cualquier organización, pongan especial interés en los factores que originen y hagan crecer el ruido, con la finalidad de lograr una mejor comunicación.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora una historieta identificando los elementos del proceso comunicativo y sus funciones.

1.14 REDES DE LA COMUNICACIÓN

La estructura de comunicación se refiere a la red o patrón de canales de comunicación entre los miembros del grupo. El número, la capacidad, y la distribución de los canales de distribución, afectan el funcionamiento del grupo, especialmente en la solución de problemas, en la distribución de la información, y en el desarrollo de las vías organizadas de trabajo.

Uno de los primeros trabajos en el ámbito de las estructuras de comunicación fue el que realizó Bavelas, que menciona:

"Estas estructuras o redes muestran el grado en que las comunicaciones del grupo están centralizadas, y definen el conjunto de canales disponibles para cada uno de los miembros. Como consecuencia, el objetivo del estudio de las redes es conocer los efectos que la comunicación de un determinado mensaje tiene sobre sus receptores".[31]

[31] Palomo Vadillo, María Teresa, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, p. 166.

"Los grupos difieren en el grado en el que los miembros tienen libertad para comunicarse los unos con los otros; por ejemplo, en el ejército un soldado tiene que seguir canales específicos para comunicarse con un general. Estas diferencias tienen una incidencia en la eficiencia de las actividades del grupo y en el grado de satisfacción que los miembros obtienen del grupo".[32]

Se pueden distinguir dos grandes tipos de redes:

- Centralizada, en la cual los miembros del grupo se ven forzados a comunicarse a través de un individuo que actúa a modo de figura central durante la resolución del problema. Este es un proceso habitual en la comunicación de cadena o rueda. Es una estructura propicia para la aparición de un líder en el grupo.
- Descentralizada, los participantes pueden comunicarse con dos o más miembros del grupo; las más típicas son el círculo y la estrella.[33]

"En función de la naturaleza de la tarea, simple o compleja, las investigaciones muestran que las redes centralizadas son más rápidas en la resolución de problemas simples, porque los miembros pueden transmitir la información relevante al individuo que actúa como líder para que éste tome la decisión pertinente, mientras que las redes descentralizadas se muestran más lentas".[34]

El modelo en forma de rueda es un ejemplo de red centralizada en el que la persona C, constituye el centro del flujo de la comunicación.

La cadena es también una red de comunicación moderadamente centralizada; C es central, B y D son intermediarios, y A y E son periféricos.

En los modelos centralizados, especialmente en la rueda, los miembros periféricos se clasifican a sí mismos muy descontentos. Así pues, el trabajo eficiente del grupo y la satisfacción de sus miembros no siempre van juntos; en función de la eficiencia puede ser que tenga que sacrificarse la satisfacción.[35]

[32] www.ual.edu.mx/Biblioteca/Psicologia_Social/Pdf/Unidad_04.Pdf
[33] Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 22
[34] Palomo Vadillo, María Teresa, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, p. 166.
[35] www.ual.edu.mx/Biblioteca/Psicologia_Social/Pdf/Unidad_04.Pdf

"El estudio de los procesos en grupos pequeños ha revelado la existencia de diferentes redes de comunicación. El sistema de cadena es rápido y adecuado para cadenas simples. La persona situada en el centro de la cadena aparece como líder y su posición de liderazgo es estable. Por desgracia la moral es baja y por ello es necesaria la flexibilidad para solucionar los problemas".[36]

> En los sistemas de comunicación conocidos como Y, rueda y circulo, el líder aparece en el lugar de mayor centralidad, que corresponde a la bifurcación de la Y, el eje de la rueda y el centro del circulo; esto proporciona una solución rápida y exacta de los problemas. El coordinador, que ocupa una posición central, esta generalmente satisfecho, pero los miembros periféricos se sienten menos satisfechos que los miembros de sistemas menos eficientes. La rueda es una estructura de comunicación que se considera eficiente y efectiva para los problemas sencillos.[37]

1.14.1 Cadena

"La red en cadena representa una jerarquía vertical de cinco niveles (en este caso) donde las comunicaciones sólo pueden ser de tipo ascendente o descendente."[38]

1.14.2 Rueda

"El diagrama de rueda representa a cuatro subordinados que mantienen comunicación directa con un directivo, pero entre los subordinados no existe interacción, lo que refleja el máximo grado de centralización estructural".[39]

Entonces, si la organización precisa de una comunicación rápida las redes más adecuadas serán las de rueda y de tipo libre; si se considera fundamental la presencia de un líder se puede optar por una red tipo rueda.

---

[36] Fernández, Carlos. *Op.cit.,* p. 29
[37] Marriner Tomey, A, *Guía de gestión y dirección de enfermería*, p. 9
[38] *Facultativos especialistas de área de los centros hospitalarios*, p. 238
[39] *Facultativos especialistas de área de los centros hospitalarios*, p. 238

AUTOEVALUACIÓN

Lee cuidadosamente las siguientes preguntas y subraya la respuesta correcta:

1. Es quien expresa alguna información:

a) Emisor b) Receptor c) Medio

2. Es quien recibe el mensaje y lo interpreta:

a) Emisor b) Receptor c) Medio

3. Es lo que expresa el enunciador:

a) Canal b) Código c) Mensaje

4. Es el sistema de signos que emplea el enunciador para estructurar su mensaje:

a) Canal b) Código c) Mensaje

5. Es el medio por el cual entran en contacto el enunciador y el enunciatario:

a) Canal b) Código c) Mensaje

6. Es una actividad cotidiana y sencilla, común en todos los seres humanos:

a) Vida b) Comunicación c) Comer

7. Ocurre siempre que una persona se dirige a otra con una intención especifica:

a) Proceso comunicativo b) Toma de decisiones c) Platicar

8. Es todo lo que rodea al enunciador y al enunciatario:

a) Ruido b) Contexto c) Mensaje

9. Son los obstáculos que suceden en el proceso de comunicación:

a) Ruido b) Contexto c) Mensaje

10. Representa una jerarquía vertical de cinco niveles:

a) Rueda b) Cadena c) Círculo

RESPUESTAS

1.- a

2.- b

3.- c

4.- b

5.- a

6.- b

7.- a

8.- b

9.- a

10.- b

UNIDAD 2

LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO

El estudiante describirá las características de la organización, y ubicará el fenómeno comunicativo en su interior.

TEMARIO

2.1 Comportamiento de la organización

2.1.1 Escuela clásica

2.1.2 Escuela de las relaciones humanas

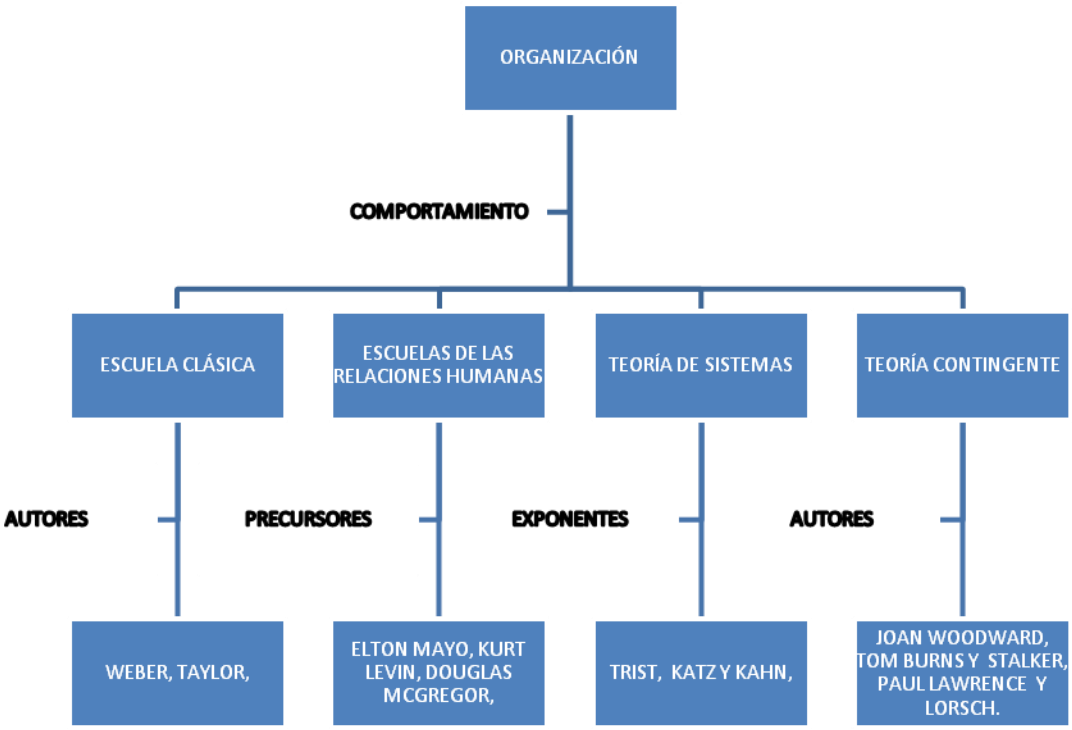
2.1.3 Teoría de sistemas

2.1.4 Teoría contingente

2.2 Estructura de la organización

2.3 Procesos dentro de la organización

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

No es posible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones. Los seres humanos han pertenecido a grupos organizacionales formales e informales desde sus orígenes, de tal manera que sería imposible tratar de separar al individuo de los grupos. Desde que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles y roles en beneficio mutuo, se habla de una organización.

Conforme el hombre se fue adaptando a su entorno, fue haciéndose más compleja la forma de organizarse. Son diversos los investigadores que, desde su disciplina han estudiado el comportamiento del hombre en organizaciones.

Al hacer referencia a las organizaciones, se deben mencionar las aportaciones de los teóricos de la administración y sociólogos, preocupados por mejorar la calidad de comunicación en los grupos y organizaciones, con la intención de hacer crecer a la empresa, o simplemente por hacer más cálidas las relaciones en su interior.

Por esta razón, es importante estudiar las diferentes teorías y escuelas que examinan la organización desde diferentes puntos de vista.

2.1 COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

El hombre desde la antigüedad ha sido consciente de que la eficiencia sólo se puede obtener a través del orden, así como de la coordinación de los recursos de operación de un organismo social.

Los seres humanos han pertenecido a grupos organizados formales e informales desde sus orígenes, de tal manera que es casi imposible imaginarlos separados unos de otros. La organización es un proceso enfocado a lograr un fin, el cual fue, de forma previa, fijado en la fase de planeación.

La acción de organizar, se hace necesaria a medida que deben coordinarse los esfuerzos de más personas; se deben establecer canales para entenderse entre sí y comprometerse en un complejo de diversas tareas. "La organización, expresada como un conjunto de relaciones y comportamientos formalizados entre dos personas que buscan conseguir algo en común determina el comportamiento esperado, añadiendo otras importantes relaciones".[40]

Si bien es cierto, el hombre ha logrado perfeccionar las formas de organizarse y administrar mejor los recursos materiales, humanos y financieros. Son innumerables las contribuciones de Frederick Taylor y Max Weber.

Por ello es conveniente conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías acerca del comportamiento organizacional, para saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar las metas de una empresa con los del personal, para obtener mejores resultados y oportunidades para ambas partes; y cómo se influyen las diferentes partes de la organización, etc.

Existe una cantidad enorme de escuelas, enfoques y corrientes dentro del estudio de las organizaciones, las cuales se pueden resumir en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia.

[40] www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf

2.1.1 Escuela clásica

A partir de la Revolución Industrial, hubo una gran diversificación y multiplicación de organizaciones, hacia fines del siglo XIX y principios del siglo XX. De esta forma, se instaló un creciente interés por parte de algunos sectores de la sociedad, quienes por primera vez realizaron investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de este fenómeno, y proponer mejores formas de operación.

Los estudiosos de esta primera escuela compartieron algunas ideas centrales acerca de cómo debería funcionar una organización; gran parte de sus principios y propuestas, han tenido un impacto relevante aun en la actualidad. Los autores más notables de la corriente clásica son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Max Weber, ha sido uno de los sociólogos mas importantes de todos los tiempos, escribió innumerables obras acerca de las organizaciones, entre las cuales, destaca *La teoría de las organizaciones económicas y sociales*. Weber, trató de determinar una "forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial".[41]

Los estudios y análisis que realizó lo llevaron a plantear su teoría de la burocracia, en la cual propone algunos elementos esenciales distintos de esta forma "ideal" de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones, elementos que, de manera posterior, retoma Adam Smith:

- Contar con una jerarquía de autoridad definida.
- Desarrollar normas, reglas, y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.

[41] Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 21

- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados, trato impersonal y formal.[42]

Es importante destacar que esta acentuación en la precisión y especificación del trabajo, era una consecuencia lógica de la gran necesidad que había de ordenar las organizaciones. “Se trataba de asegurar que las metas no ocurrieran por azar, sino con base en planes, programas y tareas bien establecidas”[43], principalmente en agencias, departamentos e instituciones públicas. No obstante, “en la actualidad se deduce de estas premisas un excesivo formalismo, frialdad y papeleo, sobre todo en aquellas instituciones que siguen en forma ortodoxa estos lineamientos”.[44]

Los críticos de Weber aducen que esta forma de organización puede ser además muy irracional, disfuncional, e incluso alienante, pero no debe perderse de vista el contexto y la época en la que se originó. Además, si bien es cierto que varios de estos puntos, llevados al extremo, pueden causar múltiples conflictos, tomarlos en cuenta sigue siendo necesario, incluso en la actualidad.

De manera similar a Weber, Taylor quería establecer una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y “científico” del trabajo. Su obra más importante, *Los principios de la administración científica*, trata precisamente de establecer estos fundamentos, entre los que se incluye la optimización de la producción, con base en los “tiempos y movimientos”, nombre con el que también se identifican las ideas de este autor, en ocasiones de manera simplista.

El método de Taylor, estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea, y, con base en observaciones y experimentos, determinar los principios que optimicen su desempeño. En términos generales, “hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales”.[45]

[42] catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...c.../capitulo3.pdf
[43] catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...c.../capitulo3.pdf
[44] www.redcomunicacion.org/memorias/pdf/2009rorobles_juli_n.pdf
[45] Fernández, Carlos, *op.cit.,* p. 22

Los cuatro principios más importantes de este autor son:

1. El personal deberá ser seleccionado "científicamente", capacitado y ubicado en el puesto que más coincida con sus características físicas e intelectuales.
2. El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
3. Debe existir una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales), y los que ejecutan (tareas manuales), para lograr una adecuada integración de funciones.
4. Administradores y trabajadores deben compartir la misma responsabilidad, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

Otra característica distintiva de la postura de Taylor fue la de considerar a la investigación constante como la única forma segura y sólida de lograr una mayor productividad, aunado a un sistema de control más eficaz.

Se ha criticado a Taylor de manera incisiva, por hacer a un lado el elemento humano, ya que enfatiza la aplicación de sus principios por encima de los individuos, pero con base en la cooperación y colaboración entre niveles, sin ello, los beneficios serían parciales o de grupo. Sin embargo, este principio fue olvidado por las empresas, que rápidamente adoptaron los elementos más técnicos.

Otro autor, destacado en su momento, fue Henri Fayol. Este ingeniero francés tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad –independientes del tipo de organización–. Para Fayol, "la administración es una parte esencial del trabajo eficiente en cualquier empresa, principalmente en términos de planeación y predicción. En su libro de mayor influencia, *Administración industrial y general*, sintetiza 14

principios de administración que complementan algunas de las ideas de sus colegas".[46]

De hecho, sus principios tienen todavía aplicación constante en la práctica de cualquier tipo de empresa:

- División del trabajo (especialización).
- Autoridad y responsabilidad (poder).
- Disciplina (obediencia).
- Unidad de mando (un jefe).
- Unidad de dirección (un plan).
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización).
- Remuneración del personal (salarios justos).
- Centralización (unión).
- Cadena escalar (jerarquización).
- Orden (posición única de cada personal).
- Equidad (justicia).
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios).
- Iniciativa (ideas fueras del plan previsto).
- Compañerismo (moral elevada).

Hasta aquí se puede resumir que en la escuela clásica, los autores proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones, y establecen principios universales en materia de administración. Se enfatiza en los aspectos estructurales de la organización. Se ofrece una importante visión a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales, y de manera general, al elemento humano.

Un aspecto importante en este enfoque es la comunicación organizacional. Tiende a ser, de manera preponderante, formal, oficial, vertical y

[46] *op.cit.* p. 23

descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.

Además, resalta una centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué debe decirse, cómo, cuándo, dónde, etc., y una cercana supervisión y control que esté alerta en caso de imprevistos y desviaciones.

En consecuencia, se perciben dificultades importantes, como excesiva rigidez y formalismo, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras, personificadas en las normas, reglamentos, manuales; orientada totalmente a temas de interés para la organización decididos desde arriba, sin dar demasiada relevancia a las necesidades reales de los empleados.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un mapa mental acerca de la teoría clásica.

2.1.2 Escuela de las relaciones humanas

Esta escuela encuentra su esplendor al final de la década de los veinte y principios de los treinta, "esta corriente a menudo se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones. En ella, los autores mas importantes aquí considerados parten de una visión mas completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa".[47] Por ello, aquí se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

El comienzo de esta corriente está íntimamente ligado al interés que tenía Frederick Taylor por medir las conductas productivas del personal de una

[47] sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap5.pdf

manera científica, así surge uno de los estudiosos más importantes de esta escuela, Elton Mayo.

La idea original de Mayo era determinar el impacto de algunas condiciones físicas (la luz) en la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacia conforme a las hipótesis planteadas. No obstante, cuando bajo la intensidad de la luz para reforzar los hallazgos, ¡la productividad siguió creciendo! Mayo concluyó entonces, "que haber sido "distinguidos" como parte de un grupo experimental, y las normas y las relaciones grupales, entre otras razones, fue lo que produjo en el personal ese efecto inesperado".[48]

La conclusión de los estudios de Mayo, dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Por el enfoque, en cierta medida psicológico, es necesario mencionar, al gran psicólogo social Kurt Levin, quien con sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad, y la solución de problemas, entre otros temas.

Otros personajes como Rensis Likert, basados en los estudios de Mayo y Lewin, lograron desarrollar "cuatro modelos de diseño de organización, que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos cuatro modelos son: el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo"[49], que forman una especie de continuo. Desde luego, Likert apoya el participativo.

Si bien es cierto, Likert y Mayo se acercan más hacia las prácticas grupales, y satisfacción de necesidades personales, como fuente inagotable de motivación, Douglas McGregor y otros autores más se inclinan hacia la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales; con base en ello realizaron sus mayores contribuciones.

[48] Hall, Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* p. 112
[49] catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...r.../capitulo2.pdf

Las teorías X y Y del autor proponen dos formas contrapuestas para entender la naturaleza humana.

La teoría X, más cercana a las ideas de teoría clásica, considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrechos que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse.

McGregor, "concluye que esta visión de la naturaleza humana y sus repercusiones en el trabajo es inconsistente, al contrario de la teoría Y, a la cual considera congruente".[50] Esta teoría argumenta, que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse, y ser creativo en su trabajo. Con base en lo anterior, el autor propone la "administración por objetivos" en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior, no con su supervisión.

La función de supervisión no se elimina, pero si se limita a casos en que la comunicación y la discusión abiertas no llevan a una conclusión satisfactoria.

De forma similar a McGregor, Chris Argyris "sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo".[51]

Como consecuencia de estas ideas, Argyris propone a la administración participativa como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo otros puntos clave, como el enriquecimiento del trabajo. También identificó seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización:

- Interrelación entre las partes de una organización, más que control de una sobre las demás.
- Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.

[50] Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración,* p.102
[51] Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones,* p.27

- Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización, y no sólo las partes.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia adentro”.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia afuera” (proactividad).
- Influencia del pasado, presente y futuro de una organización (no sólo por su pasado), sobre las actividades centrales.

El elemento común y determinante en esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

Es evidente que todos los autores propuestos hasta ahora enfatizan la importancia del elemento humano en la organización, por lo que es necesario mencionar que la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como: los estilos del liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales, y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a los individuos y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.

A diferencia de otras escuelas, quizá en ésta como en ninguna otra, la comunicación organizacional es un elemento central y definitivo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Presenta una dramatización, basada en el enfoque de la escuela de las relaciones humanas.

2.1.3 Teoría de sistemas

La escuela de sistemas, a diferencia de las corrientes anteriores, necesita para la compresión organizacional, aspectos como la apertura del medio y la influencia del contexto.

Para iniciar es importante definir que es un sistema, "así un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes".[52]

Al aplicar esta definición en las organizaciones, se deben definir algunos elementos distintos, como los atributos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma, la interacción entre subsistemas, etc. Estas son algunas de las ideas más importantes a las que se abocaron los autores que referimos a continuación.

Uno de los primeros autores que se interesaron por el estudio de la organización como sistema fue E. Trist, quien junto con autores, como Bamforth y Emery, identificaron algunas de las fuerzas que impactan a las organizaciones, así como las partes (subsistemas) más importantes de cualquier organización.

Todo sistema, y cada uno de los subsistemas que forman al todo, se identifican como una unidad económica, social y técnica; económica, en cuanto a que usa recursos limitados; social, debido a que todas las organizaciones consisten en individuos que trabajan para un fin común; y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para obtener su objetivo.

En este sentido, las fuerzas económicas, sociales y técnicas, junto con sus posibles interacciones, deberán analizarse y estudiarse, para medir sus efectos en la configuración (estructura, procesos, tareas, etc.) de cualquier sistema. En la actualidad, los sistemas sociales y técnicos derivados de las ideas de Trist, constituyen una de las metodologías más innovadoras en el campo de las organizaciones. En estos sistemas, el desempeño económico y la satisfacción en el trabajo, han dado resultados cuyo nivel depende de la calidad

[52] Fernández, Carlos. *op.cit,* p. 29

de acoplamiento entre las personas que trabajan en grupos autónomos y el equipo técnico.

"Trist, también contribuyó de manera importante a identificar algunos de los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones, que después fueron presentados, con mayor detalle e integración, por Daniel Katz y Robert Kahn".[53] Estos subsistemas son:

- Producción.
- Mantenimiento de la estructura.
- Subsistema de "frontera" o soporte a la producción (compras, selección de personal, etc.).
- Adaptativos.
- Gerenciales o administrativos.

Aunque existen otros antecesores directos o indirectos de la teoría de sistemas, sin duda Katz y Kahn, en su libro *Psicología social de las organizaciones*, logran sintetizar, complementar y difundir numerosas ideas centrales de esta corriente, una de las cuales considera a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Como se mencionó, las escuelas clásicas y humanistas, en sus análisis y postulados, presentan a la organización como sistema racional y determinante en sí misma; también consideran que las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, esto las transforma en "sistemas cerrados". Un "sistema abierto", al contrario, es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, lo cual "importa" energía para funcionar; la transforma internamente, y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente. Para complementar este enfoque, los autores identifican nueve elementos, presentes de alguna manera en cualquier sistema abierto u organización.

Es importante destacar que esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas, y presenta una visión más realista de las organizaciones

[53] Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, p. 193

con toda su complejidad, es decir, identificación de las partes o subsistemas de la organización, y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí con el todo, y con los elementos externos más importantes.

Otro aspecto que se debe destacar, es que esta corriente complementa a las dos anteriores, pues reconoce los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos, en las empresas, y considera la interrelación con diversos aspectos del entorno.

Cuando se confirma que la escuela de sistemas complementa a la humanista, la importancia que ésta última le da a la comunicación internamente, se aprovecha y respeta por la escuela de sistemas, para después profundizarla y ampliarla.

En este sentido, se debe señalar el papel que se da a la información como una "entrada" fundamental para el sistema de cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en ultima instancia, la evolución.

Esto implica que la organización debe estar al tanto y cuidar con especial atención, la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural) y, aunque los autores no lo señalan de forma directa, la información generada en el entorno; es decir, una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etc.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un ensayo a partir de la lectura de la teoría de sistemas.

2.1.4 Teoría contingente

Esta escuela organiza un esfuerzo reciente por delimitar elementos novedosos e integradores que brinden una posición completa y realista del fenómeno de estudio, dado que sus primeras premisas se remontan a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta.

En general, la teoría contingente da un paso muy importante a la influencia del medio o contexto, que de manera analógica, podría considerarse como el “estimulo”; en cambio, la forma en que una organización reestructura y funciona puede ser la “respuesta”. Es decir, debe existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Pero el panorama no termina ahí, no todas las organizaciones responden igual al medio, ya que, si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico avanzado, etc., facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.

De forma general, esta escuela considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.

Joan Woodward, uno de los principales autores en esta corriente, realizó algunos estudios en empresas inglesas de diversas manufacturas en 1958, y encontró gran correlación entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Al profundizar en estos estudios, se dedujo una escala de complejidad tecnológica para explicar estas diferencias, con tres niveles:

a) Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano).
b) Producción masiva (de línea o cadena).
c) Producción de proceso continuo (de flujo).

Dependiendo del nivel de complejidad, existen algunas variables como el número promedio de niveles ejecutivos, el número de empleados en el tramo de control de los supervisores, el porcentaje de costos y su relación con los salarios, etc.

Estos estudios tienen, independientemente de sus posibles limitaciones metodológicas, el mérito de ser pioneros en la “disgregación” de los análisis. Es decir, se fundamenta el hecho de que no todas las empresas se conforman

igual, sino que hay elementos diferenciadores, en este caso, complejidad tecnológica, que derivan de respuestas diferentes.

En relación con el tipo de comunicación, Woodward indica que la comunicación oral es mayor en la tecnología unitaria y de proceso continuo, mientras que la escrita es más frecuente en la masiva.

Otros autores pioneros en esta corriente fueron Tom Burns, sociólogo, y G. M Stalker, psicólogo, quienes realizaron un estudio en veinte organizaciones inglesas en 1961, en ese estudio identificaron dos estilos opuestos de administración, que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno. Estos dos estilos son el mecánico y el orgánico, respectivamente. En un medio estable predominaba el estilo mecánico de administración, que recuerda a la teoría clásica: estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada, y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales. Sin embargo, cuando empresas con este estilo de administración se enfrentaban al cambio o la innovación, su respuesta era demasiado lenta y poco efectiva debido a los formalismos necesarios para tomar cualquier decisión. “Cuando un estilo de administración mecánico se enfrenta al cambio, y no puede dar una respuesta rápida, Burns y Stalker lo denominan *sistema patológico*”.[54]

El estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. En su interior, existe mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y toma de decisiones. Esto implica necesariamente una comunicación más frecuente, y que incluya no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes y formales.

Además, la delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible, se revisa de forma continua para adecuarla a las demandas del cambio con un nivel de influencia más situacional que formal. Es decir, a una persona se le reconoce por sus aportaciones a determinado problema, más que por su nivel

[54] Fernández, Carlos, *op.cit.,* p.30

formal de autoridad. Por ello, un estilo orgánico de organización será más efectivo ante las demandas de un medio cambiante y dinámico. Se debe mencionar que estos dos estilos administrativos son tipos “ideales”, lo cual implica que prácticamente no se darán de manera pura en la realidad. Sin embargo, la aportación de estos autores es importante pues identifican de forma concreta como es que las demandas del medio, estable o dinámico, afectan los estilos administrativos y su eficacia.

A mediados de la década de los sesenta, miembros de la escuela de negocios de Harvard, Paul Lawrence y Jay Lorsch, realizaron estudios de gran relevancia en diferentes empresas de Estados Unidos. Su contribución más importante fue delimitar los impactos del medio en distintas partes de una organización, referidos de alguna manera por Katz y Kahn, a los cuales deben responder en forma diferente, es decir muy especializada. De esta manera, las áreas de mercadotecnia, producción, ventas, etc., se enfrentarán a presiones diversas del medio, a una incertidumbre diferente, y para responder a esto de forma eficiente, desarrollarán sus funciones y tareas especializadas (a mayor incertidumbre, mayor especialización).

No obstante, el análisis no termina ahí; si así ocurriera, tendríamos varias empresas separadas dentro de una misma organización. Lo más relevante, son los elementos integradores que deberán funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes, y para brindar la homogeneidad necesaria, dentro de la heterogeneidad. Estas fuerzas integradoras también deberán definir, de forma clara, las metas comunes, y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo. “La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que llevan a la integración no serán iguales en todos los casos, sino que dependerán del medio y de sus demandas”.[55]

Los puntos específicos que enfatizan los autores que se mencionaron, son diferentes entre sí en cuanto a desarrollo tecnológico alcanzado, grado de estabilidad del medio, y grado de incertidumbre. Aunque, el elemento de fondo

[55] catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...c.../capitulo3.pdf

y de gran relevancia, es que todos los autores comparten la necesidad de identificar situaciones concretas para que las empresas u organizaciones se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente (no existe una mejor forma general de hacer las cosas). Este punto ha permitido a la teoría contingente adquirir una relevancia central entre los teóricos modernos de las organizaciones, ya que en ella se realizan los esfuerzos más importantes para comprender este fenómeno en la actualidad.

Además, la posición de esta corriente implica una revisión profunda de posturas metodológicas. y una necesaria adecuación de algunos de los elementos del método científico (reproductibilidad, universalidad, legislación, etc.) a las ciencias sociales.

Sin duda, de la postura de Lawrence y Lorsch deriva la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como en el que vivimos.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un collage acerca de la teoría contingente.

2.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Se puede comprender fácilmente la estructura organizacional, por ejemplo en una universidad, los estudiantes ingresan a través de la oficina de admisión; y a la oficina de servicios escolares, los profesores envían las calificaciones; y ambas oficinas son parte de la estructura de cualquier universidad; son “partes” de estas organizaciones, es decir la estructura organizacional se considera el arreglo de las partes de la organización.

En ciertos aspectos, las estructuras organizacionales se parecen a las estructuras de los edificios, pues éstos cuentan con puertas por las que se ingresa, y las organizaciones tienen “puertos de entradas”; además los pasillos rigen los movimientos, y las organizaciones tienen reglas y procedimientos que sirven de control para sus miembros. Existen edificios pequeños y sencillos, y

otros son complejos y con múltiples niveles; las organizaciones varían en su grado de complejidad. El aire acondicionado y la calefacción se controlan de forma central en algunos edificios, pero en otros casos cada cuarto es independiente, y los habitantes controlan estos aspectos; las organizaciones también varían en el nivel en el que se da autonomía a los individuos y a las unidades.

Se comprende como estructura organizacional, "la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente".[56]

> Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen la estructura. De manera similar, se ve la estructura como "un medio complejo de control" que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo, da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes.[57]

La mayor parte de los estudios de estructuras organizacionales, de manera deliberada o sin intención, parten del supuesto de que sólo existe una estructura en una organización, pero hay bastantes evidencias de que éste no es el caso. Existen diferencias estructurales entre las unidades de trabajo, departamentos y divisiones, y de acuerdo con el nivel en la jerarquía. Por ejemplo, la unidad de admisiones en un hospital tiene reglas y procedimientos explícitos para que todas las personas que ingresan sean tratadas de la misma forma, y para que los empleados sean guiados por expectativas claras e indicadas por la organización; al contrario del departamento de admisiones de una universidad, se trata de la misma área pero los procedimientos y procesos son diferentes.

[56] Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* p. 85
[57] http://www.eumed.net/libros/2007a/221/2v.htm

> Las estructuras organizacionales toman muchas formas. Un breve repaso de alguna literatura "clásica" en el área demostrará la forma en que ocurren las variaciones. El trabajo fundamental sobre la estructura es la descripción de Weber del tipo ideal de burocracia. Este autor señala que una burocracia tiene jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos, y compensaciones diferenciadas. Si todos estos componentes están presentes en un grado elevado, es el tipo ideal de burocracia. Desde luego, la implicación importante aquí es que las organizaciones en la práctica variarán de este tipo ideal como se ha demostrado. Una organización burocrática está diseñada para alcanzar eficiencia y confiabilidad.[58]

Burns y Stalker, hicieron una gran contribución con el desarrollo de un modelo de formas organizacionales múltiples; "identificaron la forma "mecánica", que es muy cercana al tipo ideal de burocracia de Weber, y la forma "orgánica", que es casi su opuesto lógico".[59]

> De esta manera, en lugar de tener autoridad jerárquica, las organizaciones orgánicas tienen una estructura de control en forma de red; en lugar de una especialización sobre una tarea, un ajuste continuo y redefinición de tareas; en lugar de una supervisión jerárquica, un contexto de comunicaciones que involucran información y asesoría, etc. Ellos conciben las formas organizacionales como estrechamente vinculadas al ambiente donde las organizaciones están insertadas, en especial en términos de tecnología que utiliza la organización, un punto que fue enfatizado posteriormente por la investigación de Lawrence y Lorsch (1967) que se convirtió en una investigación clásica.[60]

"El análisis de las formas organizacionales dio un paso importante cuando Hage (1965) observó que las características estructurales, como la

[58] www.uniguajira.edu.co/unigua/hermesoft/portal/home_1/.../arc_2290.pdf
[59] Rodríguez Valencia, Joaquín. *Introducción a la administración,* p. 128
[60] www.uniguajira.edu.co/unigua/hermesoft/portal/home_1/.../arc_2290.pdf

complejidad, la formalización y la centralización tienen una presencia variable, de alta a baja".[61]

La complejidad de una organización tiene mayores efectos sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización, y en las relaciones entre la organización y su ambiente.

La complejidad es uno de los primeros aspectos que atrae la atención de una persona que ingresa a cualquier organización, más allá de las que asumen la forma más sencilla. En general, son evidentes de forma inmediata, la división del trabajo, el nombre de los puestos de trabajo, las divisiones múltiples, y los niveles jerárquicos. Las grandes corporaciones gubernamentales, militares o escolares, permiten verificar esto. Las organizaciones que parecen sencillas a primera vista, exhiben formas complejas. Las organizaciones locales de voluntarios, las secciones sindicales, y los clubes deportivos, generalmente, tienen comités de programas, publicidad, membresía, servicios a la comunidad, educación, finanzas, y otros asuntos, todos con su debida estructura. Esta clase de organizaciones aseguran el control y coordinación de actividades en la misma forma que hacen contrapartes más complejas.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica y compara las estructuras organizacionales de diferentes universidades o centros de trabajo.

2.3 PROCESOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso de organización se puede definir como una serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social.

[61] bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?.../0...

> El proceso de organización ha tenido cambios violentos en los últimos años. Tanto en las teorías como de los diseños de organización, son en la actualidad diferente a lo que fueron hace pocas décadas.
>
> La importancia del proceso de organización radica en que, implica un equilibrio entre las necesidades que tiene el organismo, tanto de estabilidad como de cambio. Por un lado, la estructura de la empresa da a los actos de sus miembros, estabilidad y confiabilidad, que se necesitan para que una organización pueda avanzar de manera coherente hacia sus objetivos y planes. Por otro lado, alterar la estructura puede ser el medio de adaptarse y producir cambio, o puede ser fuente de resistencia al cambio.[62]

A continuación se describen los procesos por los que atraviesa una organización para generar su estructura.

La mayoría de los organismos sociales están interesados en crear o proporcionar un bien o servicio para uso de otros. De este modo, al aumentar las actividades de un organismo, o cuando se diversifica su acción, es necesario distribuir estas actividades entre las personas idóneas, delegando con claridad y precisión la responsabilidad, y otorgando la autoridad correspondiente para su ejecución.

Esta decisión de división del trabajo da inicio a uno de los principios de la organización y punto de partida de cualquier organismo complejo, aunque no es sencillo lograrlo.

Ahora bien, es necesario precisar el concepto de división del trabajo; al respecto, Munch y García, "lo definen como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo". [63]

Por lo tanto, la división del trabajo requiere que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que exista la posibilidad de asignarlas al personal. Para ello es necesario que se establezcan normas de actuación

[62] www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/184/G161004.1.pdf
[63] Rodríguez, Valencia, *op.cit.,* p. 117

para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, con la finalidad de mantener uniformidad en las decisiones.

Como se indicó, todo organismo crea bienes o servicios para el consumo y uso de otros. Por lo tanto, en cualquier organismo existen actividades fundamentales que se deben realizar (producción, comercialización, compras, contabilidad, personal, etc.). El concepto “especialización” se aplica, de forma común, a cada una de esas funciones operables. A su vez, cada una de ellas esta básicamente departamentalizada.

De manera específica, la especialización “consiste en dividir la producción en varios pasos, y la responsabilidad de terminar ciertos pasos se asigna a individuos específicos”.

En esencia, los individuos se especializan al realizar parte de la tarea, en lugar de hacer toda la tarea. La especialización es resultado de la división del trabajo. Es lógico que una persona, aun con grandes capacidades, no pueda ser un experto en todo; el trabajo tiende a especializarse y, por lo tanto, el personal tiende a especializarse en un trabajo.

La especialización del trabajo se puede deber a diferentes circunstancias; puede ser porque un trabajo sea más agradable, que cueste un menor esfuerzo, que se desempeñe con mayor calidad, que se realice en menor tiempo, o cualquier otra razón.

La especialización es necesaria porque origina un mayor rendimiento del personal, pero sin llegar a los extremos, a lo que se denomina sobrespecialización, es decir, hacer del personal una parte de un proceso mecánico.

Es importante también, que la especialización no conduzca al personal al desconocimiento del conjunto del trabajo que se realiza, y así, que el individuo no se encierre en su función e ignore las demás funciones o, lo que es peor, que desconozca la importancia de su función en la totalidad del trabajo del organismo.

Un esfuerzo de organización son las relaciones jerárquicas, las cuales se refieren a una cadena de mando. La organización se construye sobre la

premisa de que el individuo que se encuentra en la parte superior posee la mayor cantidad de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se reduce de acuerdo a la posición relativa del individuo en el organigrama. Entre más baja sea la posición del individuo en el organigrama, menor será la autoridad que posea.

Munch y García definen la jerarquización como "la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia".[64]

Si los administradores usan una especie de punto organizacional, deben ser bastante cuidadosos de comunicar a todos los demás individuos del organismo, la información que hayan recibido. Los niveles jerárquicos, son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

Entonces, la jerarquización es una definición de la estructura del organismo mediante el establecimiento de un centro de decisión.

Los autores Munch y García, indican ciertas reglas al implementar la jerarquización:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier organismo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir de forma clara el tipo de autoridad (lineal, funcional, staff) de cada nivel.

El grado de autoridad y responsabilidad que se origina en cada línea, determina los niveles jerárquicos.

Reyes Ponce comenta que, para que exista un crecimiento de la organización, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y, principalmente, nuevos jefes.

a. Crecimiento vertical. Existe cuando al aumentar las funciones, un jefe asigna nuevos auxiliares que siguen dependiendo directamente de él.

[64] Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 187

b. Crecimiento horizontal. Se origina cuando se considera que son demasiados los auxiliares que tiene que supervisar un jefe, entonces hace que dependan directamente de él sólo dos o más, y coloca bajo la supervisión inmediata de éstos a todos los demás.

En conclusión, "el crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos".[65]

La departamentalización se logra mediante una división orgánica, que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.
Se entiende por departamentalización: "la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades especificas, con base en su similitud".

a) Secuencia de la departamentalización.
El proceso de departamentalizar, sigue una secuencia de acciones que son:

- Listar todas las funciones del organismo social.
- Clasificar las funciones.
- Agrupar las funciones, según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo, y de las funciones involucradas.

b) Fijación de autoridad-responsabilidad y obligación.

[65] Reyes Ponce, Agustín, *Administración moderna,* p. 306

Si a los administradores se les asignan responsabilidades para realizar determinadas tareas, debe dárseles también la autoridad correspondiente para llevarlas a cabo. La legitimación de la autoridad de una fuente central, establece que el superior tiene el derecho de mandar a alguien más y la persona subordinada tiene la obligación de obedecer las órdenes.[66]

Se define a la autoridad "como la facultad o derecho para tomar decisiones que produzcan efectos".[67]

La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones. Como elemento esencial, en la jerarquía de un organismo, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es, a su vez, la base de la autoridad que debe concedérsele.

Se define a la responsabilidad como la acción de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas.

La persona que ocupa un puesto en la organización, contrae obligaciones que realizar. Al agrupar tareas hay que determinar el fin que persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.

Se define a la obligación como calidad o estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción o resultado, en relación a una tarea o misión, para cuya ejecución le fueron dadas autoridad y responsabilidad.

c) Tipos de departamentalización.

Consiste en determinar el grado, en el que deberán desdoblarse y crearse departamentos diferentes, dependiendo principalmente del recurso financiero. Por ejemplo, crear un nuevo departamento, implica asignarle un número determinado de subordinados, por lo tanto, representa también costos extras y éstos deberán estudiarse con detalle, comparándolos contra los beneficios esperados.

[66] www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf
[67] Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* p. 87

Departamentalización por propósitos

La departamentalización por propósitos comprende la disposición del trabajo de acuerdo a los productos, clientes, situación geográfica. Los departamentos se crean en torno a objetivos o producción específica y autónoma, y en este tipo el grado de división del trabajo se hace énfasis en una orientación externa (medio ambiente). Dentro de esta clasificación, hay tres formas básicas de departamentalizar el trabajo propósito:

- Por producto. Consiste en hacer la división del trabajo, de acuerdo a lo que se va a producir, por ejemplo: aislante, antibióticos, perfumes, etc.
- Por clientes. El trabajo se dispone, en torno a determinados clientes o mercados. Por ejemplo, un organismo que vende ropa, creará los departamentos siguientes: caballeros, damas, niños, etc.
- Por territorios. Consiste en disponer departamentos para servir a determinados territorios, por ejemplo: una cadena hotelera podría resolver divisiones geográficas así: división norte, división bajío, división centro, división sureste.

Este tipo de departamentalización, tiene varias ventajas, principalmente porque estos departamentos, tienden a ser relativamente autónomos y fáciles de coordinar, reuniendo en un sólo jefe, todo el trabajo de un proyecto.[68]

Departamentalización por procesos

La departamentalización por procesos tiende a separar en distintos departamentos, funciones como producción, compras, almacén, etc., lo cual da por resultado mayor eficiencia. “Esta forma de división del trabajo, aprovecha la especialización y resulta eficiente en muchos casos. Existen dos modos de departamentalizar el trabajo por proceso”:[69]

[68] www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf
[69] Rodríguez, Joaquín, *Introducción a la administración,* p. 78

- Por funciones. Consiste en crear unidades en torno a, funciones operacionales principales por ejemplo: producción, comercialización, finanzas, personal.
- Por procesos. Es aquella, en que se puede ejecutar la departamentalización por procesos, dividiendo el trabajo de acuerdo a funciones administrativas, por ejemplo: planeación, organización, control, etc. El trabajo también se puede dividir con base en el proceso productivo utilizado para fabricar un producto, por ejemplo: ensamblado, pulido, pinturas, etc.

Este tipo de departamentalización tiene varias ventajas, una de las cuales es hacer énfasis en una determinada tarea o función, llegando con frecuencia a aumentar la destreza y la competencia técnica y por lo consiguiente, a mejorar la eficiencia.

d) Descripción de funciones

Una vez establecidos los niveles jerárquicos y los departamentos del organismo social, es necesario definir con toda claridad, las actividades y deberes que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades administrativas.

Podemos definir a la función como una actividad necesaria para conducir, guiar, dirigir o desarrollar una organización, hacia el cumplimiento de actividades afines.

Esta etapa consiste, en llevar a cabo una recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para lleva a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, básicamente, a través de las técnicas de: análisis de puestos, carta de actividades, cuadro de distribución de actividades, entre otras.

La estructura por funciones, departamentaliza a los trabajadores y a otros recursos, conforme a los tipos de actividades que están siendo ejecutados.

Tal vez, la base más ampliamente usada, para el establecimiento de unidades administrativas de una organización formal, sea con base al tipo de funciones que están siendo ejecutadas, dentro de la empresa. Las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y coordinada de actividades afines.

e) Coordinación del trabajo

Si las actividades del trabajo se dividen y se departamentalizan, es necesario que los jefes las coordinen, a fin de alcanzar los objetivos generales. Deben comunicar a cada unidad, los objetivos de la organización, traducidas en objetivos para cada subunidad, y deben mantener a cada subunidad informada acerca de, las actividades de las demás, de tal manera que las diversas partes de la empresa funcionen sincronizadamente.

La capacidad de los jefes para alcanzar una coordinación efectiva, depende en parte, del número de subalternos que dependan de ellos y de los demás jefes de la empresa. Este número se conoce como "tramo de control". Cuanto mayor sea el número de subordinados que dependen directamente de un jefe (es decir, cuanto mayor sea el tramo de control), tanto mas difícil será para él, supervisar y coordinar sus actividades; pero, por otro lado, mientras más subordinados haya por jefe, menos jefes se necesitarán, y entre estos pocos, será más fácil coordinar sus respectivas actividades. Elegir el tramo que sirva mejor, para lograr una coordinación efectiva no es siempre una tarea fácil.

Coordinación y eficiencia

La coordinación es importante, además de fundamentarse es un principio de organización, porque constituye, uno de los elementos más complejos del proceso de administración. La coordinación es el resultado del ingenio y voluntad humana; ésta no exige duplicar funciones, obliga a operar los costos, establece tiempos de oportunidades, etc.

En la práctica es común observar, que se formulan planes y objetivos bien elaborados, se toman adecuadas decisiones y su ejecución, sin embargo, es deficiente. La eficiencia de cualquier sistema organizacional, estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de:

- Una adecuada estructura organizacional.
- Una planeación y un proceso de toma de decisiones eficientes.
- Sistemas de información y comunicación.

Si lo anterior existe, la coordinación se facilitará grandemente. En general, la literatura administrativa, no se preocupa mucho de esta función, ya que estará implícita en todo el proceso administrativo.[70]

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica y compara los diferentes departamentos que existen en tu universidad o centro de trabajo.

[70] www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf

AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones

Lee y contesta lo siguiente:

1. Sociólogo que escribió la obra "*La teoría de las organizaciones económicas y sociales*":
2. Sociólogo que, con base en estudios y análisis, planteó la teoría de la burocracia:
3. Es la teoría de Max Weber, en la cual propone algunos elementos esenciales distintos de esta forma "ideal" de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo, y la especialización de funciones:
4. Ingeniero e inventor estadounidense que escribió los principios de la administración científica:
5. Personaje de la teoría clásica que hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales:
6. Pensador de la teoría clásica, que tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos, y darles un matiz de mayor universalidad, independientes del tipo de organización:
7. Personaje de la teoría humanista, que con sus estudios provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas:
8. Personaje de la teoría humanista, que fue pionero en la aplicación de los principios de la psicología al desarrollo y productividad del personal:
9. Personaje de la teoría humanista, que desarrolló cuatro modelos de diseños de organización, que incluyen variables como liderazgo:
10. Autor de la teoría X y Y:

RESPUESTAS

1.- Max Weber.

2.- Max Weber.

3.- Teoría de la burocracia.

4.- Frederick Taylor.

5.- Frederick Taylor.

6.- Henri Fayol.

7.- Kurt Levin.

8.- Elton Mayo.

9.- Rensis Likert.

10.- Douglas McGregor.

UNIDAD 3

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

OBJETIVO

El estudiante explicará las características particulares de la comunicación dentro de las organizaciones mediante los diferentes enfoques.

TEMARIO

3.1 Enfoques

3.1.1 Mecánico

3.1.2 Psicológico

3.1.3 Sistémico

3.1.4 Simbólico – interpretativo

3.1.5 Control estratégico

3.1.6 Geometría de la comunicación: entorno, contorno y dintorno empresarial

3.2 Tipos de comunicación en las organizaciones

3.3 Flujo de la comunicación en las organizaciones

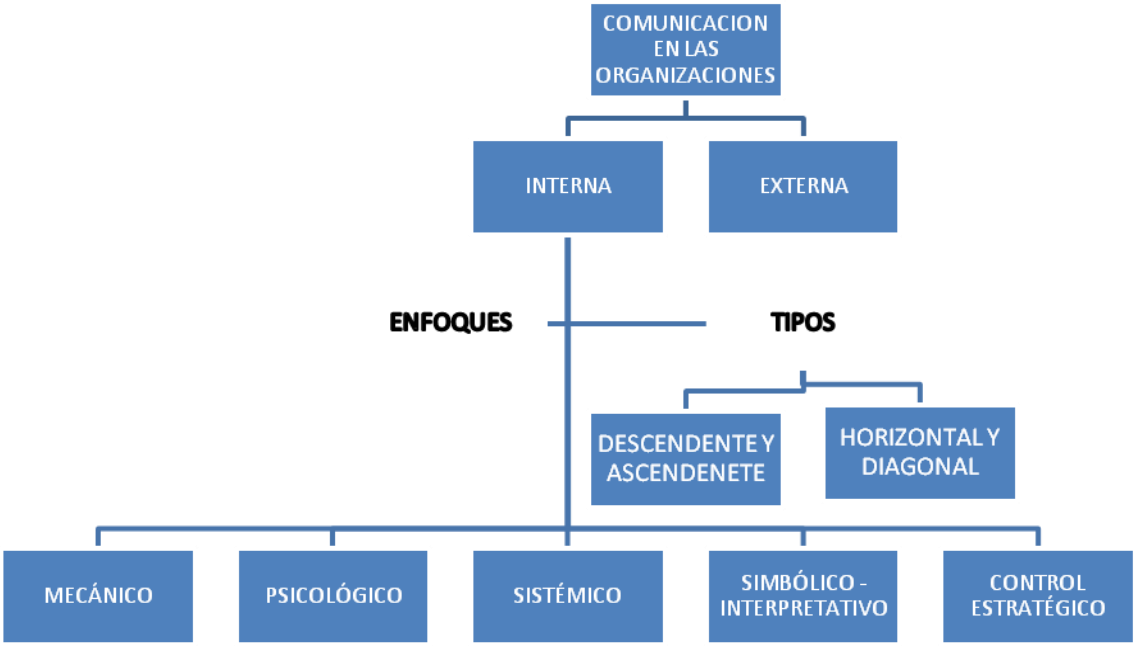
3.3.1 Descendente

3.3.2 Ascendente

3.3.3 Lateral u horizontal

3.3.4 Diagonal

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Son diversos los enfoques que existen para comprender el proceso comunicativo que hay en el interior de las organizaciones. Una organización es tan compleja como el ser humano; en este sentido, si un órgano, como el hígado o el riñón, no cumple con su función, el resto del organismo se afecta. Lo mismo sucede en las organizaciones, cualquiera que sea su función, si un elemento falla, todo el equipo se afecta.

Los enfoques que se describen a continuación, están orientados a la comprensión y perfeccionamiento de los procesos que existen dentro de las organizaciones, los cuales conducen al intercambio de información, desde diferentes niveles y estructuras jerárquicas, viajando por diferentes medios.

3.1 ENFOQUES

La forma de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones, puede variar de acuerdo a las tendencias conceptuales que surjan.

Existen diversos enfoques, de los cuales seis son los más importantes, y se describen a continuación.

3.1.1 Mecánico

Este enfoque sitúa su atención en la información y las redes formales de comunicación.

> El modelo mecánico sintetiza la confluencia de la teoría matemático informacional, la teoría clásica de las organizaciones y la psicología conductista. Se centra en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través del canal que liga al emisor con el receptor. La comunicación es asimilada como un proceso lineal y transitivo, el interés puesto en la retroalimentación es a los fines de abundar en datos estadísticos y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con predominio de flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. No establece relaciones con el clima organizacional, ni otros elementos de las relaciones humanas en el marco de las cuales se desarrolla la comunicación, de ahí el marcado carácter mecanicista pues no explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que la componen.[71]

Las organizaciones que operan con este enfoque, se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo que desarrollan en su interior.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora fichas de resumen acerca del tema: enfoque mecánico.

[71] Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos,* p. 61

3.1.2 Psicológico

Este modelo se describe como el resumen de los influjos de la teoría humanista de las organizaciones, la perspectiva antropológica de Radcliffe, la teoría funcionalista Lazarsfeld, y la psicología cognitiva de autores como Hovland y Berlo. En esta perspectiva, las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen la existencia de una correlación entre los cogniciones y el comportamiento, de ahí que centren la atención en la influencia de las características de los individuos en los proceso de comunicación. Ello imprime un papel activo al receptor el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Esto es asumido como filtros conceptuales, en tanto se conciben como el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos. También están presentes elementos de la persuasión, pero siempre sujetos a la particular manera en que el sujeto, desde su estructura psíquica, puede interpretarlos en un momento particular.

En algunos casos, estos modelos tratan de establecer una relación entre los procesos de comunicación, el aprendizaje y el conocimiento. Para ello se centran en procesos como la atención, el significado, el compromiso para la acción, entre otros. Se advierte un intento por humanizar el modelo mecanicista, aunque estén ausentes los factores atinentes al contexto en el que el proceso de comunicación se lleva adelante.[72]

3.1.3 Sistémico

Se distingue de los demás enfoques, por caracterizarse en el hecho de condensar postulados de la teoría general de los sistemas, a partir de la teoría matemática de la información, y de la psicología social de las organizaciones. Este modelo encuentra un nicho fértil en el área de las ciencias de la administración, y postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema. Esta organización contiene subsistemas en interrelación, donde son tan importantes las partes que los componen, como la relación que estas partes establecen entre sí. El sistema, así concebido, mantiene vínculos con el entorno y va

[72] Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos,* p. 61

adaptándose a través de un doble proceso de entropía/homeostasis, que permite ir redefiniendo la situación de equilibrio deseado.

En el campo de la comunicación organizacional, Annie Bártoli ha desarrollado técnicas de abordaje a las organizaciones, como por ejemplo el análisis de diferentes estructuras organizacionales y relaciones comunicativas consecuentes, graficadas en distintos esquemas denominados organigramas.[73]

Su idea de la comunicación en las organizaciones empresarias supone una mirada amplia, que incluye los aspectos culturales.

Bártoli "afirma que hay que tener en cuenta las múltiples diversidades existentes e integrar en los modos de comunicación y organización posibilidades de incertidumbre, informalidad y cambio". [74]

Esto no significa que la empresa no disponga de ningún mecanismo conductor capaz de orientarla, pero sí puede construir formas flexibles de comunicación y organización.

Dentro del modelo sistémico se han desarrollado tipos más específicos o submodelos de análisis que, sin apartarse de la idea de una organización como sistema, han realizado aportes particulares que incidieron en alguna medida en modificaciones en la concepción de las organizaciones y de la comunicación vinculada a ella.[75]

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora fichas de resumen sobre el enfoque sistémico.

3.1.4 Simbólico-interpretativo

El supuesto básico de este paradigma "es la necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la

[73] Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos,* p. 61-62
[74] Fernández, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 34
[75] Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos,* p. 62

perspectiva de los participantes". [76] Para Vasilachis de Gialdino estos supuestos se pueden desarrollar, de manera sintética, en cuatro aspectos:

- La resistencia a la naturalización del mundo social: a diferencia de la naturaleza, la sociedad es una producción humana donde el análisis de los motivos de la acción y de las normas, valores y significados sociales priman sobre la búsqueda de la causalidad, de las generalizaciones y de las predicciones.
- La relevancia del concepto de mundo de la vida: este mundo constituye el contexto en el que se dan los procesos de entendimiento, que proporciona los recursos necesarios para la acción y que se presenta como horizonte, ofreciendo a los actores patrones de interpretación.
- El paso de la observación a la comprensión, y del punto de vista externo al interno: la comprensión de la realidad simbólicamente pre-estructurada de cada contexto requiere la función participativa del intérprete que no da significado a las cosas observadas, sino que hace explícita la significación dada por los participantes.
- La doble hermenéutica: los conceptos de segundo grado creados por los investigadores para reinterpretar una situación que ya es significativa para los participantes son, a su vez, utilizados por los individuos para reinterpretar su situación convirtiéndose en nociones de primer orden.[77]

La base epistemológica del modelo debe rastrearse en análisis como los de Weber o más contemporáneamente Gadamer. Para el interpretativista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo, por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.

Para Weber el objeto de la ciencia sociológica es comprender la acción en tanto el sentido subjetivo que los actores le asignan. Para este autor, los comportamientos tienen un sentido meditado, definiendo a la acción social en tanto acción vinculada, dirigida intencionalmente a otros.

[76] Pérez Gutiérrez, Mario. *Los procesos de comunicación,* p. 54
[77] Vasilachis, I, *El aporte de la epistemología del sujeto conocido al estudio cualitativo de las situaciones de pobreza, de la identidad y de las representaciones sociales*, volumen 8, no. 3, art. 6.

El interpretativismo tiende a centrarse mayormente en el análisis y comprensión de la comunicación de la organización y de las intenciones con que los sujetos se relacionan en procesos y acciones sociales que constituyen los aspectos visibles de la situación.

Federico Varona afirma que la perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como culturas, las cuales poseen un conjunto de creencia y valores y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones.[78]

3.1.5 Control estratégico

El control estratégico exterioriza a la comunicación como "instrumento de poder, un recurso de control sobre el medio. Niega la existencia de consensos y significados compartidos. Estudia la correspondencia entre acciones comunicativas y los objetivos que las impulsan".[79]

"No hay duda respecto a que el reto más difícil de enfrentar es la puesta en marcha de las estrategias; por lo tanto, la implementación se apoya desde el desarrollo de los planes de acción y la revisión de la arquitectura organizativa. La arquitectura se entiende como la construcción de una plataforma facilitadora para la implantación"[80] de este enfoque a una organización.

La organización no se considera una estructura rígida sino más bien un proceso de arquitectura que involucra apariencia y estructura, así como el entorno, la ubicación y el potencial de los insumos.

El diseño del control estratégico evoluciona y se concibe como una red que enlaza todos los procesos y permite una gestión participativa.

Una vez escalada esta fase se procede a la acción: la implantación; en ella se consideran los plazos y relaciones dentro de la organización para finalizar con el proceso de comunicación de los resultados, cuyo enfoque representa la

[78] Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos,* p. 65-66
[79] http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_Organizacional
[80] Brenes Bonilla, Lizette, *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*, p. 60

socialización de los acontecimientos y el manejo de los indicadores de gestión.[81]

3.1.6 Geometría de la comunicación: entorno, contorno y dintorno empresarial

Según Castro Romero, la comunicación empresarial se concibe estratégica, en la medida en que se sabe donde se encuentra, y a dónde quiere llegar, para conseguir esto se debe tener una perspectiva entrenada, capaz de comprender y analizar aquello que rodea a la empresa, y a su vez, las situaciones por las que atraviesa.

El entorno empresarial es la primera dimensión de la comunicación, es decir, es todo lo que envuelve a la empresa, es el espacio donde se configura la imagen corporativa.

Desde el punto de vista tradicional, el entorno de la organización es el conjunto de elementos que son origen de amenazas y oportunidades, de limitaciones y posibilidades de su actividad productiva. En la práctica, se advierte que si una buena administración de los sistemas empresariales minimiza las inadecuaciones con el medio exterior, la supervivencia está garantizada.

Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, a través de una serie de dimensiones simultáneas. En la actualidad, y con la tendencia que se percibe, el entorno resulta cada vez más concurrido y complejo, por lo que la dependencia biunívoca entre organización y entorno es una constante.

"La segunda dimensión es el contorno empresarial y que es la superficie tangible o intangible que separa lo externo de la organización de lo interno, es decir, visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial".[82]

La tercera dimensión, es la parte no tangible de la empresa, donde se anclan los principios, los valores, y las normas, y que se denomina cultura

[81] Brenes Bonilla, Lizette, *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*, p. 60
[82] http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.htm

corporativa, ésta se proyecta dentro y fuera de la empresa cuando los miembros se interrelacionan.

"El dintorno empresarial encierra la forma de ser y hacer las cosas en una organización, es estilo de vida de un ser humano que compartido con otros, dentro de la empresa, la caracterizan y la hacen particular".[83]

El dintorno se configura por el conjunto de elementos tangibles e intangibles que quedan en el interior de la organización. Estos componentes se resumen en los siguientes:

1. Componente de nivel. Se refiere a los fines y metas de la organización en el horizonte temporal, al proceso de integración entre los empleados y grupos de trabajo de cara a la consecución de aquellos, y a la naturaleza del producto o servicio obtenido o prestado.
2. Recursos humanos. Se refiere no sólo a su volumen o cantidad, sino más expresamente a su nivel de formación, conocimientos, experiencia, habilidades y nivel de compromiso individual con referencia a los objetivos de la organización, sus actitudes y comportamiento.
3. Unidades funcionales de proceso y apoyo. Son necesarias para atender las características propias de las tecnologías, su interdependencia y situaciones de conflicto que puedan generar.[84]

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica los tres niveles de la geometría de la comunicación, y elabora un ensayo.

3.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones.

[83] Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* p. 67
[84] De Val Pardo, Isabel, *Organizar, acción y efecto*, p. 291-292

> Históricamente, el proceso comunicativo se establecía de fuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos.
>
> De esta manera, se produce una mayor implicación del personal, una mejora de la autoestima del trabajador, y una mayor integración en su trabajo, lo cual produce una optimización del trabajo y un abaratamiento de los costos.[85]

Con este ejemplo, se pueden delimitar los dos tipos de comunicación que se originan a nivel empresarial: la comunicación externa y la comunicación interna.

Comunicación externa

La comunicación externa "es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios".[86]

> La comunicación externa, va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, de productos o de servicios.
>
> Aunque está vinculada a departamentos tales como gabinetes de prensa o de relaciones públicas o al de comunicación corporativa, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.[87]

[85] Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.5
[86] Andrade, Horacio, *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, p. 32
[87] Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.5-6

Comunicación interna

La comunicación interna es el "conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales".[88]

"La comunicación interna está orientada al público interno, es decir al grupo de personas que conforman una institución y que se vinculan directamente con ésta."[89] En el caso de una empresa, se integra por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

Esta comunicación se puede puede producir de diversas formas:

- Formal. Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- Informal. Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).[90]

El objetivo de la comunicación interna en la empresa, es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Este objetivo, plantea a su vez los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que lo integran.

[88] Martín, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*, p. 23
[89] Fernández, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 12
[90] Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.6

- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- La orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

De igual forma, la comunicación interna cumple con tres funciones importantes que son la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

> La implicación del personal significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en práctica un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa, con lo cual se conseguirá que el trabajador se sienta motivado, y que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.
>
> Conseguir un cambio de actitudes. La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando, y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir este cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional, ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa, lo cual requiere un cambio actitudinal.
>
> Mejora de la productividad. Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo, y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. El trabajo se hace mejor y la gran beneficiada es la empresa.[91]

[91] Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.9

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica los tipos de comunicación organizacional que existen en tu universidad y centro de trabajo. Elabora un reporte de investigación.

3.3 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas, sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, que existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización. Son bastantes los factores que influyen en la naturaleza y la extensión descendente de la red de comunicación.

3.3.1 Descendente

La comunicación descendente involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados. Smith, y otros, "consideran que la comunicación descendente es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada".[92] El prestigio, la autoridad y la tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes; quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan, naturalmente, por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados.

Pero, ¿hasta qué punto los mensajes descendentes logran las respuestas que desea el directivo que envía el mensaje? Los análisis en comunicación descendente responden a esta pregunta. La comunicación descendente establece el ritmo, y constituye el ambiente que se requiere para que la comunicación ascendente sea eficaz.

En la mayoría de las comunicaciones descendentes, "fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas".[93] Katz y Kahn, identifican cinco tipos de comunicación descendente:

[92] bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Documento...
[93] Hall Richard, *op.cit.,* p. 116

1. Instrucciones laborales. Directrices que explican una tarea específica.
2. Exposición razonada de los trabajos. Mensajes que indican la manera en que se relacionan determinadas tareas con otras tareas de la organización.
3. Procedimientos y prácticas. Mensajes que se relacionan con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización.
4. Feedback. Mensajes que elogian el trabajo individual de un empleado.
5. Adoctrinamiento de objetivos. Mensajes que se diseñan para motivar a los empleados, y en los que se explica la misión general de la organización, y la manera en la que se relaciona con estos sistemas de objetivos.

3.3.2 Ascendente

La comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. La comunicación ascendente tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por ello los mensajes que siguen las redes ascendentes se clasifican como de integración o humanos.

Smith afirma que las comunicaciones ascendentes, "sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización".[94]

Planty y Machaver aseguran que existen cuatro razones por las que la gerencia debe valorar la comunicación ascendente:

1. Indica la receptibilidad del ambiente para la comunicación descendente.
2. Facilita la aceptación de las decisiones tomadas, animando a los empleados a participar en el proceso de toma de decisiones.

[94] Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración,* p. 79

3. Proporciona el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente.
4. Anima a la presentación de ideas valiosas.

"Scholz menciona que la comunicación ascendente es indispensable para la planificación eficaz, toma de decisiones y motivación".[95]

Planty y Machaver, sostienen que las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con:

- Lo que están haciendo los empleados.
- Los problemas laborales no resueltos.
- Sugerencias de mejoras.
- Lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas, y a la compañía.

Las actividades de comunicación que generalmente se incluyen en las comunicaciones ascendentes son, asesoramiento, sistemas de discusión y liquidación de quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines.

Planty y Machaver, concluyen diciendo que el método más efectivo para motivar las comunicaciones ascendentes, consiste en escuchar con simpatía los contactos informales que se dan a diario, tanto en el interior del departamento como fuera del área de trabajo.

3.3.3 Lateral u horizontal

La comunicación horizontal se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

[95] Fernández, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 99

"Las investigaciones de Burns, David, Simpson, Walton, Massie, Anzies, Katz y Kahn, identificaron varios propósitos de la comunicación horizontal"[96] dentro del marco de la organización:

1. Coordinación de la tarea. Los jefes de departamento se pueden reunir cada mes para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema.
2. Resolución de problemas. Los miembros de cada departamento, se pueden reunir para discutir la manera de enfrentar un probable corte en el presupuesto; tal vez lo solucionen mediante la técnica de búsqueda de sugerencias.
3. Participación en la información. Los miembros de un departamento se pueden reunir con los representantes de otros departamentos para proporcionarles nuevos datos.
4. Resolución de conflictos. Los miembros de un departamento se pueden reunir para discutir un conflicto propio a su departamento, o a varios departamentos.

3.3.4 Diagonal

La comunicación diagonal se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía.

De naturaleza informal, y utilizada con frecuencia entre grupos del personal y funciones del mismo nivel, así como en organizaciones de proyectos, es otra faceta de la comunicación multidireccional, habitual cuando las comunicaciones fluyen en todas direcciones al mismo tiempo. Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. Este sistema de comunicación informal permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso.[97]

[96] Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* p.111
[97] Marriner Tomey, Ann, *Guía de gestión y dirección de enfermería*, p. 11.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con ayuda de tus compañeros, dramatiza los flujos de comunicación en las organizaciones.

AUTOEVALUACIÓN

1. Es la acción de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas:
2. Es la calidad o estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción o resultado, en relación a una tarea o misión, para cuya ejecución le fueron dadas autoridad y responsabilidad:
3. Tipo de departamentalización que comprende la disposición del trabajo de acuerdo a los productos, clientes, situación geográfica:
4. Tipo de departamentalización que consiste en la división del trabajo de acuerdo a lo que se va a producir:
5. Tipo de departamentalización que consiste en disponer departamentos para servir a determinados territorios:
6. Tipo de departamentalización que tiende a separar en distintos departamentos funciones como producción, compras, almacén, etc.:
7. Esta etapa consiste en realizar una recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para lleva a cabo, de la mejor manera, un trabajo:
8. En la comunicación de las organizaciones, es el enfoque que sintetiza la confluencia de la teoría matemático informacional, la teoría clásica de las organizaciones, y la psicología conductista:
9. En la comunicación de las organizaciones, es el enfoque que encuentra un nicho fértil en el área de las ciencias de la administración, y postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización.
10. Tipo de comunicación que se define como el intercambio de información, dentro y fuera de una empresa, con un objetivo previamente planificado:

RESPUESTAS

1.- Responsabilidad.

2.- Obligación.

3.- Por propósitos

4.- Por producto.

5.- Por territorio.

6.- Por procesos.

7.- Descripción de funciones.

8.- Enfoque mecánico.

9.- Enfoque sistémico.

10.- Comunicación empresarial.

UNIDAD 4

PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

El estudiante identificará los problemas más comunes en la comunicación dentro de las organizaciones.

TEMARIO

4.1 Técnicos

4.2 Semánticos

4.3 De efectividad

4.4 Filtración

4.5 Percepción selectiva y defensa

4.6 Lenguaje

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Como se mencionó en unidades anteriores, el proceso comunicativo es complejo. Dentro de las organizaciones, el proceso de comunicación es más dinámico y práctico, y esto puede generar diversos problemas, entre los más importantes se encuentran los de nivel técnico, semántico y de influencia. Así como también, los de lenguaje, de filtración y de percepción, que se perciben de igual manera en cualquier organización.

En esta unidad se muestran las consecuencias que estos problemas pueden causar, y la oportunidad que tiene la organización para convertir ese problema en una solución.

4.1 TÉCNICOS

En general, en la comunicación se pueden producir problemas en tres niveles diferentes: técnico, semántico y de influencia. Los problemas técnicos inciden especialmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor. Estos problemas se pueden presentar en todas las formas de comunicación, ya sea por ejemplo, en el lenguaje escrito (símbolos discretos), en la transmisión telefónica a radiofónica (señal variable), o en la televisión (imagen bidimensional variable).

"Entre las dificultades de orden técnico que existen en la comunicación, se encuentran el feedback, las dificultades en la semántica y en el contexto".[98]

El feedback es una parte importante del proceso de comunicación, sin embargo, si se maneja de forma incorrecta puede constituir un obstáculo; esto se debe a que tanto el emisor como el receptor, se resisten a examinar la información que se transmiten mutuamente, entonces si no entienden correctamente lo que el otro desea transmitir, esto ocasiona una ruptura en la comunicación.

El contexto en el que se desarrolla la comunicación debe ser idóneo, ya que entre más obstáculos existan en la transmisión del mensaje, mayor será la dificultad para llegar al receptor, esto provoca una interpretación ya sea adecuada o inadecuada.

4.2. SEMÁNTICOS

> Los problemas semánticos se refieren a la interpretación del significado por el receptor, comparado con el significado que el emisor quiso dar a su mensaje. Se trata de una situación de amplio alcance y muy complicada, incluso en el caso de que los limitemos a problemas sencillos de lenguaje hablado, esta dificultad puede ser reducida a límites razonables mediante explicaciones, pero nunca desaparecerá por completo. Dichas explicaciones probablemente no serán más que aproximaciones a las ideas que se tratan de exponer, pero estas

[98] Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento,* p. 47

aproximaciones resultan inteligibles si son hechas en un lenguaje que ha llegado a ser razonablemente claro mediante el uso.[99]

"Las dificultades en la semántica se refieren al significado de las palabras. En definitiva, si el código empleado para difundir el mensaje es un idioma, no es extraño que una mala utilización semántica pueda producir distorsiones en la comunicación".[100]

4.3 DE EFECTIVIDAD

Los problemas de la influencia o la efectividad radican en la medida en que el significado transmitido al receptor da lugar por su parte, a la conducta que nosotros deseamos de él. A primera vista, quizá parezca muy limitado el pretender que el único propósito de la comunicación consiste en influir sobre la conducta del receptor; pero si adoptamos una definición de conducta razonablemente amplia, veremos claramente que la comunicación, o bien afecta a la conducta, o bien carece de todo efecto comprobable o discernible. Podríamos sentirnos inclinados a pensar que los problemas técnicos radican únicamente en los detalles de ingeniería para lograr un buen sistema de comunicaciones, mientras que la mayor parte del contenido filosófico de los problemas de comunicación reside en los problemas semánticos y de efectividad.[101]

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un mapa mental de los problemas técnicos, semánticos y de efectividad en la comunicación organizacional.

4.4. FILTRACIÓN

Se refiere a la modificación de los mensajes conforme pasan por cada eslabón de una cadena ascendente de transmisores, de forma que se adecúen a lo que

[99] Monsalve Ramírez, Alfonso, *Teoría de información y comunicación social*, p. 25
[100] Míguez Mónica, *op.cit.,p.* 94
[101] Monsalve Ramírez, Alfonso, *Teoría de información y comunicación social*, p. 25

se cree que los destinatarios desean percibir. Cuando una información debe recorrer varios niveles jerárquicos hasta el director general, en cada uno se puede introducir alguna matización o recorte para que el mensaje no sea tan crudo o tan negativo, y las consecuencias no afecten severamente a quienes ocupan la estructura de mando por la que circula.

El procedimiento es muy típico en el campo de la política, sobre todo en regímenes de tipo autoritario. Pero porque se mencione menos en el caso de las empresas no puede suponerse que sea infrecuente.

Sin duda una cultura empresarial de poca tolerancia al conflicto y al riesgo, asociada generalmente a direcciones más inspiradoras de temor que de confianza o que no quieren problemas, facilita la filtración.[102]

4.5. PERCEPCIÓN SELECTIVA Y DEFENSA

La percepción selectiva se relaciona con la dificultad o incluso incapacidad de ver la realidad ajena a los propios antecedentes, intereses y experiencias.

Una empresa puede hundirse por la "miopía" de sus dirigentes para detectar las condiciones medioambientales y los requerimientos que imponen para su éxito en los nuevos tiempos. La frase "siempre nos ha ido bien así y nos seguirá yendo" puede revelar una incompetencia para percibir el auténtico panorama de riesgos y oportunidades al que la corporación ha de enfrentarse para sobrevivir. A veces subyace a este problema la inseguridad y el temor a enfrentarse a lo nuevo y desconocido.

A nivel interno, un caso de percepción selectiva de consecuencias potencialmente serias es el localismo de los departamentos o secciones, que les impide ver más allá de sus problemas e intereses particulares e, incluso les mueve a contemplar a los otros como competidores y enemigos, en detrimento de la integración imprescindible relacionada con una visión global de la empresa.

La percepción selectiva se contradice con la visión amplia, libre de prejuicios, globalizadora, imaginativa y flexible que cada vez se requiere más para el buen ejercicio de la dirección.[103]

[102] Lamata Cotanda, Fernando, *Manual de administración y gestión sanitaria*, p. 363
[103] Lamata Cotanda, Fernando, *op. cit.*, p. 363-364

4.6 LENGUAJE

Dos factores que influyen en el lenguaje que utiliza cada persona, y en la interpretación que le da a las palabras, son los antecedentes culturales y la educación, por esta razón, las palabras tienen un significado diferente para cada persona.

Los empleados en una organización tienen diferentes procedencias. Así, los grupos de empleados en departamentos tienen especialistas que crean sus palabras propiamente técnicas. En las grandes organizaciones, los miembros se encuentran dispersos de forma geográfica, y operan en países diferentes, y las personas de cada lugar utilizan términos característicos de su región.

"La existencia de niveles verticales también causa problemas de lenguaje"[104] por ejemplo, se han descubierto diferentes significados de palabras, a diversos niveles de la administración, así los directivos mencionan la necesidad de *incentivos* y *cuotas*, sin embargo estos términos suponen una manipulación y originan resentimiento entre los gerentes de nivel inferior.

En resumen, se puede decir que aunque las personas hablen el mismo idioma, no se utiliza de forma uniforme. Si tuviéramos conocimiento de la manera en que cada persona altera el lenguaje, serían mínimos los problemas de comunicación, sin embargo, los miembros de una organización no conocen los cambios lingüísticos que han hecho con quienes se comunican; los emisores, en general suponen que los términos y las palabras que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos, pero comúnmente esto es incorrecto.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Crea un diálogo en el que utilices la percepción selectiva y el lenguaje, como problemas en la comunicación organizacional.

[104] Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación,* p. 77 y Cfr. P. Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional,* p. 298

AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones

Contesta las siguientes preguntas:

1. En el ámbito de la comunicación organizacional, son los problemas que afectan principalmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor:

2. En la comunicación organizacional, son los problemas que se refieren a la interpretación del significado por parte del receptor, en comparación con el significado que el emisor deseaba dar a su mensaje:

3. Estos problemas radican en la medida en que el significado transmitido al receptor da lugar por su parte, a la conducta que se desea de él:

4. Se refiere a la modificación de los mensajes conforme pasan por cada eslabón de una cadena ascendente de transmisores, de forma que se adecúen a lo que se cree que los destinatarios desean percibir:

5. Se relaciona con la dificultad o incapacidad de ver la realidad ajena a los propios antecedentes, intereses y experiencias:

6. Son factores que influyen en el lenguaje que utiliza cada persona:

RESPUESTAS

1.- Problemas técnicos.

2.- Problemas semánticos.

3.- Problemas de la influencia o la efectividad.

4.- Filtración.

5.- Percepción selectiva.

6.- La educación y los antecedentes culturales.

BIBLIOGRAFÍA

Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos*, Argentina, Brujas, 2008.

Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica,* España, Netbiblio, 2005.

Brenes Bonilla, Lizette, *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes,* Costa Rica, Euned, 2003.

De Val Pardo, Isabel, *Organizar, acción y efecto,* España, Esic, 1997.

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* México, Trillas, 2009.

H. Hall, Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* México, Prentice Hall, 1996.

Martín, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación,* España, Universidad de Salamanca, 1997.

Lamata Cotanda, Fernando, *Manual de administración y gestión sanitaria*, España, Díaz de Santos, 1998.

Martínez Celdrán, Eugenio, *Lingüística: Teoría y aplicaciones,* España, Masson, 2002.

Marriner Tomey, A., *Guía de gestión y dirección de enfermería,* España, Elsevier, 2009.

Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento del consumidor,* España, Ideaspropias, 2006.

Monsalve Ramírez, Alfonso, *Teoría de la información y comunicación social*, Ecuador, Abya Yala, 2003.

P. Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 2004.

Palomo Vadillo, María Teresa, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo,* España, Esic, 2008.

Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación,* España, UOC.

Publicaciones Vértice, *Comunicación interna,* España, Vértice, 2008.

Reyes Ponce, Agustín, *Administración moderna*, México, Limusa, 2008.

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas,* México, Cengage Learning Editores, 2003.

Serrano, Sebastiá, La semiótica: una introducción a la teoría de los signos, España, Montesinos, 1984.

Vasilachis de Gialdino Irene*,* "El aporte de la epistemología del sujeto conocido al estudio cualitativo de las situaciones de pobreza, de la identidad y de las representaciones sociales"*, Forum: Qualitative Social Research,* volumen 8, núm. 3, artículo 6, Argentina, 2007.

GLOSARIO

Ascendente: Que asciende o sube.

Atinentes: Referente a algo.

Bifurcación: Separar algo en varias partes.

Biunívoca: Se utiliza para correspondencias entre varios elementos.

Canal: Medio por el cual se ponen en contacto el emisor y el receptor.

Comunicación: Por medio de este proceso se transmite información.

Contorno: Es la zona que rodea un lugar o población.

Ciencia: "Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales".[105]

Codificar: Expresar un mensaje a través de un código determinado de palabras, letras, etc.

Código: Sistema de reglas y símbolos que permiten formar y comprender un mensaje.

Comportamiento: Conjunto de reacciones y actividades adaptativos a los estímulos que proceden del exterior.

[105] http://www.elcastellano.org/cgi-bin/diff.pl?palabra=ciencia

Conducta: Es la manera como los individuos se comportan en su vida y acciones.

Cuota: Porción o parte fija y proporcional de un todo.

Decodificar: “Aplicar las reglas adecuadas a un mensaje que ha sido emitido en un sistema de signos determinado para entenderlo”.[106]

Descendente: Que desciende o baja.

Dintorno: Delineación o trazado de las partes de una figura.

Disciplina: Conjunto de reglamentos o leyes que gobiernan ciertos cuerpos.

Emisor: Es quien expresa alguna información.

Entorno: Conjunto de circunstancias, morales y físicas, que rodean a algo o a una persona..

Entropía: Medida del grado de desorden.

Estructura: Colocación y orden de las partes dentro de un todo.

Filtración: Información que se filtra para que se conozca de forma pública.

Geometría: “Parte de las matemáticas que estudia las características del espacio, las relaciones entre puntos, etc.”[107]

Hermenéutica: Disciplina que estudia la interpretación de los textos para investigar su verdadero sentido.

[106] http://es.thefreedictionary.com/decodificada
[107] http://es.thefreedictionary.com/geometr%C3%ADa

Homeostasis: Mediante este proceso, un sistema o un organismo conserva constantes sus propios parámetros, de forma independiente de las condiciones del medio externo.

Incentivo: Que impulsa a hacer o desear algo.

Jerga: Así se le denomina a una variedad del habla diferenciada de la lengua estándar.

Lengua: Es un sistema de signos escritos y orales que usa una comunidad de hablantes para comunicarse.

Lenguaje: Capacidad del ser humano para expresar pensamientos y sentimientos.

Mensaje: Es lo que expresa el enunciador.

Modelo: "Arquetipo digno de ser imitado que se toma como pauta a seguir".[108]

Organización: Conjunto de medios organizados y de personas con un objetivo específico.

Percepción: "Proceso por el cual una persona tiene conocimiento del mundo exterior a partir de las impresiones que le comunican los sentidos".[109]

Proceso: Grupo de distintas etapas o fases sucesivas que tiene un fenómeno o una acción.

Receptor: Es quien recibe un mensaje y lo interpreta.

[108] http://www.wordreference.com/definicion/modelo
[109] http://es.thefreedictionary.com/percepci%C3%B3n

Semántico: Relativo al significado de las palabras u oraciones.

Semiótica: “Ciencia que estudia los signos como instrumentos de comunicación en sociedad”.[110]

Simbólico: Que se expresa por medio de símbolos.

Sistema: Grupo de funciones, virtualmente referenciada sobre ejes.

Sociedad: Grupo de individuos que comparten una cultura y que se relacionan interactuando entre sí.

Teoría: “Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación”.[111]

[110] http://es.thefreedictionary.com/semi%C3%B3tica
[111] http://www.diclib.com/cgi-bin/d1.cgi?base=alkonageneral&page=showid&id=95195

Harvard Business Review
América Latina

La inteligencia social y la biología del liderazgo

por Daniel Goleman y Richard Boyatzis

Septiembre 2008

Reimpresión R0809E-E

Nuevas investigaciones sobre el cerebro muestran que los líderes pueden mejorar el desempeño del grupo al comprender la biología de la empatía.

La inteligencia social y la biología del liderazgo

por Daniel Goleman y Richard Boyatzis

EN 1998, UNO DE NOSOTROS, Daniel Goleman, publicó en estas páginas su primer artículo sobre inteligencia emocional y liderazgo. La respuesta a "¿Qué hace a un líder?" fue entusiasta. Las personas de la comunidad de los negocios y de otros sectores sociales comenzaron a hablar del papel esencial que juegan la empatía y el autoconocimiento en el liderazgo eficaz. El concepto de inteligencia emocional sigue ocupando un lugar prominente en la literatura sobre el liderazgo y en las prácticas cotidianas de coaching. Pero en los últimos cinco años, la investigación en el campo emergente de la neurociencia social –disciplina que estudia lo que sucede en el cerebro cuando las personas interactúan– está comenzando a revelar nuevas y sutiles verdades sobre lo que hace a un buen líder.

El hallazgo más destacado señala que ciertas cosas que los líderes hacen, específicamente demostrar empatía y adaptarse a los estados de ánimo de los demás, literalmente afecta tanto su propia química cerebral como la de sus seguidores. De hecho, los investigadores han descubierto que la dinámica entre líder y seguidor no se trata de dos (o más) cerebros independientes reaccionando mutuamente en forma consciente o inconsciente. En lugar de aquello, las mentes individuales, en cierto sentido, se fusionan en un solo sistema. Creemos que los grandes líderes son aquéllos cuya conducta apalanca poderosamente el sistema de interconexión del cerebro. En el continuo neuronal, los ubicamos en el extremo opuesto a las personas con serios trastornos sociales, tales como el autismo o el síndrome de Asperger, que son caracterizados por el subdesarrollo en aquellas áreas del cerebro asociadas con la interacción social. Si estamos en lo correcto, se deduce que una manera potente de convertirse en un mejor líder es encontrar contextos auténticos en los cuales aprender los tipos de conductas sociales que refuerzan el sistema de circuitos sociales del cerebro. Es decir, liderar eficazmente, tiene que ver más con desarrollar un interés genuino en las personas y el talento para fomentar emociones positivas en aquéllas cuya cooperación y apoyo usted requiere, que con dominar situaciones, o incluso con dominar conjuntos de destrezas sociales.

La idea de que el liderazgo eficaz se trata de tener circuitos sociales poderosos en el cerebro nos ha impulsado a extender nuestro concepto de la inteligencia emocional, el cual habíamos fundamentado en las teorías de la psicología individual. Un concepto basado más en las relaciones para evaluar el liderazgo es la *inteligencia social,* la cual definimos como un conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos (y sistemas endocrinos relacionados) que inspiran a los otros a ser eficaces.

La idea que señala que los líderes requieren destrezas sociales no es nueva, por cierto. En 1920, Edward Thorndike, psicólogo de Columbia University sostuvo que "el mejor mecánico en una fábrica podría fracasar como capataz debido a la carencia de inteligencia social". Más recientemente, nuestro colega, Claudio

Copyright ©2008 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados.

Fernández-Aráoz, descubrió mediante un estudio sobre ejecutivos recién promovidos al más alto nivel, que aquellos que habían sido contratados por su autodisciplina, empuje, e intelecto a veces eran despedidos posteriormente por no tener las destrezas sociales básicas. En otras palabras, las personas estudiadas por Fernández-Aráoz eran sumamente inteligentes, pero su incapacidad para desenvolverse bien socialmente en su trabajo era, en términos profesionales, autodestructiva.

Lo nuevo de nuestra definición de inteligencia social es su base biológica, la cual exploraremos en las siguientes páginas. Utilizando el trabajo realizado por neurocientíficos, nuestros propios esfuerzos en investigación y consultoría, y las conclusiones de investigadores afiliados al Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, le mostraremos cómo traducir conocimiento recién adquirido sobre las neuronas espejo, las células fusiformes y los osciladores, en conductas prácticas y socialmente inteligentes que pueden fortalecer los vínculos neuronales entre usted y sus seguidores.

Los seguidores reflejan a sus líderes, literalmente

Tal vez el descubrimiento reciente más impresionante en la neurociencia conductual es la detección de *neuronas espejo* en áreas altamente dispersas del cerebro. Neurocientíficos italianos las descubrieron por casualidad mientras monitoreaban una célula específica en el cerebro de un mono que se activaba sólo cuando el mono levantaba su brazo. Un día, uno de los asistentes del laboratorio levantó un coco de helado a su propia boca e impulsó una reacción en la célula del mono. Fue la primera evidencia que demostró que el cerebro está lleno de neuronas que emulan, o reflejan, lo que otro ser hace. Esta clase de células cerebrales –hasta aquel entonces desconocida– opera como un Wi-Fi neuronal que nos permite navegar en nuestro mundo social. Cuando detectamos en forma consciente o inconsciente las emociones de otra persona mediante sus acciones, nuestras neuronas espejo reproducen esas emociones. Colectivamente, estas neuronas crean una sensación instantánea de experiencia compartida.

Las neuronas espejo tienen una importancia especial dentro de las organizaciones debido a que las emociones y acciones de los líderes impulsan a los seguidores a reflejar esos sentimientos y hechos. Los efectos de activar el sistema de circuitos neuronales en los cerebros de los seguidores pueden ser muy potentes. En un estudio realizado recientemente, nuestra colega Marie Dasborough observó dos grupos: uno recibió un feedback negativo sobre su desempeño acompañado por señales emocionales positivas, es decir, asentimientos con la cabeza y sonrisas; el otro recibió feedback positivo que fue entregado con una actitud crítica, es decir, con el ceño fruncido y los ojos entrecerrados. En las siguientes entrevistas realizadas para comparar los estados emocionales de los dos grupos, las personas que habían recibido un feedback positivo acompañado de señales emocionales negativas dijeron que se habían sentido peor acerca de su desempeño que los participantes que habían recibido un feedback negativo pero expresado de forma agradable. De hecho, la forma de entrega del mensaje fue más importante que el mensaje mismo. Y todos saben que cuando las personas se sienten mejor, se desempeñan mejor. En consecuencia, si los líderes esperan obtener lo mejor de sus empleados, deben seguir siendo exigentes pero de maneras que fomenten un estado de ánimo positivo en sus equipos. La antigua táctica de la zanahoria y el garrote, por sí sola, no tiene sentido neuronal; los sistemas tradicionales de incentivos simplemente no bastan para lograr el mejor desempeño de los seguidores.

He aquí un ejemplo de lo que sí funciona. Resulta que existe un subconjunto de neuronas espejo cuya única función es detectar las sonrisas y las risas de otra gente, impulsando sonrisas y risas de vuelta. Un jefe lacónico y sin sentido del humor rara vez hará funcionar esas neuronas en los miembros de su equipo, pero un jefe que se ríe y establece un ritmo relajado hace que esas neuronas funcionen, provocando la risa espontánea y, como resultado, consolida su equipo. Un grupo unido es aquel que se desempeña bien, tal como lo ha demostrado nuestro colega Fabio Sala en su investigación. Descubrió que los líderes con mejor desempeño provocaban la risa de sus subordinados tres veces más, en promedio, que los líderes de desempeño mediano. Otros estudios han demostrado que estar de buen humor ayuda a las personas a absorber información en forma eficaz y a responder ágil y creativamente. En otras palabras, la risa es un tema serio.

¿Tienen las mujeres circuitos sociales más fuertes?

Las personas a menudo preguntan si las diferencias de género son un factor importante en las destrezas de inteligencia social que se requieren para un liderazgo destacado. La respuesta es sí y no. Es verdad que las mujeres, en promedio, suelen tener más habilidades que los hombres para percibir inmediatamente las emociones de los demás, mientras que los hombres suelen tener más confianza social, al menos en los entornos laborales. Sin embargo, las diferencias de género en la inteligencia social que son dramáticas en la población en general casi no existen entre los líderes más exitosos.

Cuando Margaret Hopkins de University of Toledo estudió cientos de ejecutivos de un importante banco, detectó diferencias de género en la inteligencia social en el grupo en general pero no entre los hombres más eficaces y las mujeres más eficaces. Ruth Malloy de Hay Group descubrió un patrón similar en su estudio sobre varios CEO de empresas internacionales. Está claro que el género no determina el destino neuronal.

Ciertamente, hizo la diferencia en un hospital universitario en Boston. Dos médicos a quienes llamaremos doctor Burke y doctor Humboldt estaban compitiendo por el puesto de CEO de la corporación que administraba ese y otros hospitales. Ambos dirigían sus propios departamentos, eran excelentes médicos, y habían publicado artículos de investigación ampliamente citados en prestigiosas revistas médicas. Pero tenían personalidades muy distintas. Burke era intenso, enfocado en su trabajo, e impersonal. Era un perfeccionista implacable y usaba un tono combativo que mantenía a su personal permanentemente tenso. Humboldt era igual de exigente, pero era un hombre muy cálido, incluso tenía algo de lúdico en su personalidad cuando se relacionaba con el personal, sus colegas y los pacientes. Los observadores se percataron de que las personas sonreían y bromeaban más entre sí, e incluso eran más propensas a decir lo que pensaban en el departamento de Humboldt que en el de Burke. El mejor talento a menudo terminaba abandonando el departamento de Burke; en contraste, las personas destacadas eran atraídas al clima laboral más cálido de Humboldt. Reconociendo el estilo de liderazgo socialmente inteligente de Humboldt, el directorio de la corporación del hospital lo nombró CEO.

El líder "finamente sintonizado"

A menudo, los grandes ejecutivos hablan de liderar desde la intuición. En efecto, se reconoce que tener buenos instintos es una ventaja para un líder en cualquier contexto, ya sea para interpretar el estado de ánimo de la organización o para conducir una negociación delicada con la competencia. Los estudiosos del liderazgo caracterizan este talento como la capacidad de reconocer patrones, y señalan que habitualmente es el resultado de una vasta experiencia. Su consejo es: confíe en su intuición, pero considere varias opiniones cuando tome decisiones. Es una buena práctica, por cierto, pero los ejecutivos no siempre tienen tiempo para consultar con docenas de personas.

Los hallazgos de la neurociencia sugieren que es probable que este enfoque sea demasiado cauto. La intuición también está en el cerebro, y es producida en parte por un tipo de neurona conocida como *células fusiformes* debido a su forma. Son aproximadamente cuatro veces más grandes que el resto de las células cerebrales, con una rama extra larga para que sea más fácil unirse a otras células y transmitirles pensamientos y sentimientos más rápidamente. Esta conexión ultrarrápida de emociones, creencias y juicios crea lo que los científicos conductuales denominan nuestro sistema de orientación social. Las células fusiformes impulsan redes neuronales que entran en juego cada vez que debemos elegir la mejor respuesta entre muchas, incluso cuando la tarea es tan rutinaria como seleccionar las prioridades del día de una lista de cosas por hacer. Estas células también nos ayudan a calcular si alguien es confiable y si es la persona adecuada (o no) para un trabajo. En menos de la vigésima parte de un segundo, nuestras células fusiformes disparan información de cómo nos sentimos respecto de esa persona; estos agudos juicios pueden resultar ser muy precisos, tal como lo han comprobado los indicadores de seguimiento. En consecuencia, los líderes no deberían temer actuar siguiendo esos juicios, siempre y cuando también estén sintonizados con los estados de ánimo de otras personas.

Esta sintonización es literalmente física. Los seguidores de un líder eficaz experimentan compenetración con él, o, lo que nosotros y nuestra colega Annie McKee denominamos "resonancia". Gran parte de esta sensación se genera inconscientemente, gracias a las neuronas espejo y los sistemas de circuitos de las células fusiformes. Pero además, hay otro tipo de neuronas involucradas: los *osciladores* coordinan físicamente a las personas regulando cómo y cuándo sus cuerpos se mueven juntos. Es posible ver a los osciladores actuando cuando uno ve a dos personas a punto de darse un beso; sus movimientos se parecen a un baile, un cuerpo respondiendo perfectamente al otro. La misma dinámica ocurre cuando dos violonchelistas tocan juntos. No sólo tocan las notas al unísono, sino que gracias a los osciladores, los hemisferios derechos de los cerebros de los dos músicos están coordinados más estrechamente de lo que están los lados izquierdos y derechos del cerebro de cada uno de ellos.

Ponga en marcha sus neuronas sociales

La activación de las neuronas sociales podemos verla en todas partes. En una ocasión analizamos un video de Herb Kelleher, uno de los cofundadores y ex CEO de Southwest Airlines, paseando por los pasillos del aeropuerto Love Field de Dallas, el centro neurálgico de la línea aérea. Prácticamente podíamos verlo activando las neuronas espejo, los osciladores, y otros sistemas de circuitos sociales en cada persona con la cual se topaba; ofrecía grandes sonrisas, saludaba de la mano a los clientes mientras les decía lo mucho que apreciaba que hicieran negocios con Southwest, abrazaba a los empleados mientras les agradecía su buen trabajo. A cambio, recibió exactamente lo que daba. Una reacción típica fue la de la aeromoza cuyo rostro se iluminó cuando se encontró inesperadamente con su jefe. "¡Oh, querido!", dijo impulsivamente, llena de entusiasmo, y le dio un gran abrazo. Ella después explicó: "Todos se sienten como parte de la familia con él".

Lamentablemente, no es fácil transformarse en un Herb Kelleher o en un Humboldt si usted ya no lo es. No conocemos métodos claros para fortalecer las neuronas espejo, las células fusiformes, y los osciladores; son miles los que se activan por segundo durante cualquier encuentro, y sus patrones exactos de activación permanecen elusivos. Es más, los intentos forzados por exhibir inteligencia social a menudo pueden ser contraproducentes. Cuando se hace un esfuerzo intencional para coordinar movimientos con otra persona, no sólo se activan los osciladores. En tales situaciones, el cerebro usa otros circuitos menos expertos para iniciar y guiar los movimientos; el resultado es que la interacción parece forzada.

La única forma de desarrollar eficazmente su sistema de circuitos sociales es emprender la dura tarea de cambiar su conducta (vea "Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance", HBR December 2001, de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee). Las empresas interesadas en el desarrollo

del liderazgo deben comenzar por evaluar la voluntad de las personas para someterse a un programa de cambio. Los candidatos entusiastas deberían primero desarrollar una visión personal para el cambio y luego deberían someterse a una rigurosa evaluación de diagnóstico, similar a un examen médico, para identificar las áreas de debilidades y fortalezas sociales. Equipada con este feedback, la persona que aspira a ser líder puede ser entrenada en áreas específicas en donde desarrollar mejores destrezas sociales tendrá la mayor recompensa. El entrenamiento puede extenderse desde ensayar mejores formas de interactuar y probarlas en cada ocasión, pasando por ser observado por un coach quien le entregará posteriormente un informe respecto de lo que observó, hasta aprender directamente de un modelo a imitar. Opciones hay muchas, pero el camino al éxito siempre es duro.

Cómo llegar a tener más inteligencia social

Para ver de qué se trata el entrenamiento en inteligencia social, considere el caso de una alta ejecutiva a quien llamaremos Janice. Había sido contratada como ejecutiva de marketing por una empresa *Fortune* 500 por su experticia en negocios, su destacada trayectoria como una pensadora y planificadora estratégica, su reputación por hablar sin rodeos, y su capacidad para anticiparse a los temas de negocios que eran claves para lograr objetivos. Sin embargo, dentro de los primeros seis meses en el puesto, Janice se movió con torpeza; los otros ejecutivos la veían como una persona agresiva y obstinada, carente de astucia política, y descuidada respecto de lo que decía y a quién, sobre todo cuando se trataba de sus superiores.

Para salvar a esta líder prometedora, el jefe de Janice llamó a Kathleen Cavallo, psicóloga organizacional y consultora senior de Hay Group, quien inmediatamente sometió a Janice a una evaluación de 360 grados. Sus subordinados directos, pares y ejecutivos le otorgaron puntajes bajos a Janice en empatía, orientación al servicio, adaptabilidad y manejo de conflictos. Cavallo se informó mejor al tener conversaciones confidenciales con las personas que trabajaban más estrechamente con Janice. Sus quejas se centraban en su incapacidad para establecer relaciones con las personas o incluso para percatarse de sus reacciones. En resumen: Janice no sabía interpretar las normas sociales de un grupo ni reconocía las pautas emocionales de las personas cuando violaba esas normas. Más peligroso aún, Janice no se daba cuenta de que estaba siendo demasiado directa cuando gestionaba hacia arriba. Cuando tenía una fuerte diferencia de opinión con un jefe, no era capaz de darse cuenta de cuándo debía parar. Su enfoque de "pongamos todo sobre la mesa y revolvámoslo" estaba poniendo en peligro su trabajo; la alta dirección se estaba aburriendo de su actitud.

Cuando Cavallo presentó este feedback de desempeño a Janice como una señal de alarma, ella por cierto se sintió remecida al descubrir que su puesto podía estar en peligro. Sin embargo, lo que más le afectó fue darse cuenta de que no estaba teniendo el impacto que deseaba en otras personas. Cavallo inició sesiones de coaching con Janice en las que ésta describía éxitos y fracasos notables de su día. Mientras más tiempo dedicaba Janice a revisar estos incidentes, más fácil se le hacía reconocer la diferencia entre expresar una idea con convicción y actuar como una fiera. Comenzó a anticiparse a cómo podrían reaccionar las personas con ella en una reunión, o durante una evaluación negativa de desempeño; ensayó formas más astutas de presentar sus opiniones; y desarrolló una visión personal para el cambio. Una preparación mental como ésta activa el sistema de circuitos sociales del cere-

¿Es usted un **líder** *socialmente inteligente?*

Para medir la inteligencia social de un ejecutivo y ayudarle a desarrollar un plan para mejorarla, tenemos un especialista que administra nuestra herramienta de evaluación conductual, el Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI, por sus siglas en inglés). Es un instrumento de evaluación de 360 grados, mediante el cual los jefes, pares, subordinados directos, clientes, e incluso a veces miembros de la familia, evalúan a un líder según siete cualidades de inteligencia social.

Obtuvimos estas siete cualidades integrando nuestro marco de inteligencia social existente con datos recopilados por nuestros colegas en Hay Group, quienes usaron indicadores duros para captar la conducta de líderes con un desempeño destacado en cientos de empresas al cabo de dos décadas. A continuación hay una lista de cada una de las cualidades, seguidas de algunas de las preguntas que usamos para evaluarlas.

EMPATÍA

- ☐ **¿Entiende qué motiva** a las otras personas, incluso a aquéllas de orígenes distintos?
- ☐ **¿Es sensible** a las necesidades de otros?

SINTONIZACIÓN

- ☐ **¿Escucha atentamente** y piensa en cómo se sienten los demás?
- ☐ **¿Está sintonizado** con los estados de ánimo de los demás?

bro, fortaleciendo las conexiones neuronales que se requieren para actuar eficazmente; por esa razón los atletas olímpicos dedican cientos de horas a la revisión mental de sus movimientos.

En cierto momento, Cavallo le pidió a Janice que nombrara un líder de la organización que tuviera excelentes habilidades de inteligencia social. Janice identificó a un veterano ejecutivo senior que dominaba a la perfección el arte de la crítica y la expresión del desacuerdo en las reuniones sin perjudicar las relaciones. Ella le solicitó que le ayudara siendo su coach, y se cambió a un puesto que le permitiera trabajar con él, en el que estuvo dos años. Janice tuvo la suerte de encontrar a un mentor que creía que parte del trabajo de un líder es desarrollar capital humano. Muchos jefes preferirían evitar a un empleado problema en vez de ayudarle a mejorar. El nuevo jefe de Janice la aceptó porque reconoció que sus otras fortalezas eran sumamente valiosas, y su intuición le decía que Janice podía mejorar con ayuda.

Antes de las reuniones, el mentor de Janice le hacía coaching acerca de cómo expresar su opinión respecto de temas polémicos y de cómo hablar con sus superiores, y también le enseñó el arte de dar feedback de desempeño. Observándolo día tras día, Janice aprendió a animar a las personas aun cuando cuestionaba sus posturas o criticaba su desempeño. Pasar tiempo con un modelo vivo de conductas eficaces brinda el estímulo perfecto para nuestras neuronas espejo, lo que nos permite experimentar, internalizar y, en última instancia, emular directamente lo que observamos.

La transformación de Janice fue genuina y completa. En cierto sentido, comenzó siendo una persona y terminó siendo otra. Si usted lo piensa, es una importante lección de la neurociencia: debido a que nuestra conducta crea y desarrolla redes neuronales, no necesariamente somos prisioneros de nuestros genes y de las experiencias de nuestra infancia temprana. Los líderes pueden cambiar si, al igual que Janice, están dispuestos a hacer el esfuerzo. A medida que avanzaba en su entrenamiento, las conductas sociales que estaba aprendiendo pasaron a ser más habituales para ella. En términos científicos, Janice estaba fortaleciendo sus circuitos sociales mediante la práctica. Y a medida que el resto le respondía, sus cerebros se conectaban con el de ella con mayor profundidad y eficacia, lo que fortalecía los circuitos de Janice en un círculo virtuoso. El resultado: Janice pasó de estar a punto de ser despedida a ser ascendida a un puesto dos niveles más arriba.

Pocos años después, algunos miembros del personal de Janice se fueron de la empresa porque no estaban contentos, por lo cual le pidió a Cavallo que volviera. Cavallo descubrió que no obstante que Janice había llegado a dominar el arte de comunicarse y conectarse con la dirección y con sus pares, a veces todavía no entendía algunas señales provenientes de sus subordinados directos cuando intentaban mostrar su frustración. Con más ayuda de Cavallo, Janice fue capaz de revertir la situación reenfocando su atención en las necesidades emocionales de su personal y afinando su estilo de comunicación. Las encuestas de opiniones efectuadas entre el personal de Janice antes y después de la segunda ronda de coaching de Cavallo demostraron fuertes incrementos en su compromiso emocional y en su intención de permanecer en la organización. Janice y el personal también lograron un incremento de 6% en las ventas anuales, y tras otro exitoso año, la nombraron presidenta de una unidad de miles de millones de dólares. Las empresas claramente pueden beneficiarse mucho al someter a las personas a programas como el que pasó Janice.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

- ☐ **¿Aprecia la cultura** y los valores del grupo o de la organización?
- ☐ **¿Entiende las redes** sociales y conoce sus normas tácitas?

INFLUENCIA

- ☐ **¿Convence a los demás** fomentando su participación en discusiones y apelando a sus intereses personales?
- ☐ **¿Obtiene el apoyo** de personas clave?

DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS

- ☐ **¿Hace coaching** y actúa como mentor involucrado e invierte tiempo y energía personal en ello?
- ☐ **¿Entrega feedback** que las personas encuentran útil para su desarrollo profesional?

INSPIRACIÓN

- ☐ **¿Articula una visión atractiva,** construye espíritu de grupo y fomenta un tono emocional positivo?
- ☐ **¿Lidera** obteniendo lo mejor de las personas?

TRABAJO EN EQUIPO

- ☐ **¿Solicita aportes** de todos en su equipo?
- ☐ **¿Apoya a todos los miembros** del equipo y fomenta la cooperación?

Los indicadores duros de la inteligencia social

Nuestra investigación en la última década ha confirmado que existe una gran brecha de desempeño entre los líderes que tienen inteligencia social y los que no. En un importante banco, por ejemplo, encontramos que los niveles de competencia de inteligencia social de un ejecutivo predecían con más precisión las evaluaciones anuales de desempeño que las competencias de inteligencia emocional de autoconocimiento y autogestión. (Para una breve explicación de nuestra herramienta de evaluación, la que se enfoca en siete dimensiones, vea el recuadro "¿Es usted un líder socialmente inteligente?").

La inteligencia social resulta ser especialmente importante en situaciones de crisis. Considere la experiencia de los empleados en un importante sistema de atención en salud de una provincia canadiense que había pasado por una reorganización junto con fuertes recortes económicos. Las encuestas internas revelaron que los empleados de primera línea se sentían frustrados por ser incapaces de prestar una atención de nivel a sus pacientes. En particular, los empleados cuyos líderes tenían puntajes bajos en inteligencia social informaban necesidades de cuidado insatisfechas de los pacientes y fatiga emocional, a una tasa tres veces y cuatro veces más alta, respectivamente, que sus colegas que contaban con líderes que los apoyaban. Al mismo tiempo, las enfermeras que tenían jefes con inteligencia social decían tener una buena salud emocional y una mejor capacidad de cuidar a sus pacientes, incluso durante el estrés de despidos (vea el recuadro "La química del estrés"). Estos resultados deberían ser lectura obligatoria para los consejos de administración de empresas en crisis. Estos consejos normalmente favorecen la experticia por sobre la inteligencia social cuando seleccionan a alguien para que dirija la institución durante periodos difíciles. Un ejecutivo requiere ambas cosas para manejar una crisis.

• • •

A medida que exploramos los descubrimientos de la neurociencia, nos llama la atención ver cuán estrechamente se relacionan las mejores teorías psicológicas del desarrollo con los nuevos mapas de los circuitos del cerebro. En los años 50, por ejemplo, el pediatra y psicoanalista británico D.W. Winnicott promovía la idea de que el juego era una forma de acelerar el aprendizaje de los niños. Asimismo, el médico y psicoanalista también británico John Bowlby enfatizó la importancia de brindar una base segura desde la cual las personas pueden esforzarse por lograr metas, tomar riesgos sin temores injustificados, y explorar nuevas posibilidades libremente. Los ejecutivos endurecidos podrían pensar que es absurdamente indulgente y financieramente insostenible preocuparse de dichas teorías en un mundo donde el desempeño y las utilidades son el criterio del éxito. Pero a medida que nuevas formas científicas de medir el desarrollo humano comiencen a confirmar estas teorías y vincularlas directamente con el desempeño, el así llamado lado blando de los negocios comienza a parecer bastante menos blando después de todo.

La química del estrés

Cuando las personas están bajo estrés, los aumentos súbitos en las hormonas del estrés, adrenalina y cortisol, afectan fuertemente su razonamiento y cognición. Cuando está presente en niveles bajos, el cortisol facilita la capacidad para pensar y otras funciones mentales, por lo cual la presión oportuna para demandar desempeño y las críticas dirigidas de los subordinados ciertamente pueden ser útiles. No obstante, cuando las exigencias de un líder son demasiadas para ser manejadas por un subordinado, los aumentos en los niveles de cortisol además de un fuerte golpe de adrenalina pueden paralizar las capacidades clave de la mente. La atención se fija en la amenaza del jefe y no en el trabajo que hay que hacer; la memoria, la planificación y la creatividad salen perdiendo. Las personas recurren a sus antiguos hábitos, independientemente de cuán inadecuados sean para abordar nuevos desafíos.

Las críticas mal expresadas y las expresiones de ira por parte de los líderes son impulsores comunes de incrementos hormonales repentinos. De hecho, cuando los científicos de laboratorios quieren estudiar los niveles más altos de hormonas del estrés, simulan una entrevista de trabajo en la cual un postulante recibe personalmente críticas intensas, es decir, el equivalente de un jefe despedazando el desempeño de un subordinado. Asimismo, los investigadores creen que cuando alguien que es muy importante para una persona expresa desprecio o indignación hacia ella, su sistema de circuitos de estrés impulsan una explosión de hormonas de estrés y un aumento del ritmo cardiaco de 30 a 40 latidos adicionales por minuto. Entonces, debido a la dinámica interpersonal de las neuronas espejo y los osciladores, la tensión se propaga a otras personas. Antes de darse cuenta, las emociones destructivas han contagiado a un grupo entero inhibiendo su desempeño.

Los líderes tampoco son inmunes al contagio del estrés. Una razón más para que dediquen tiempo a entender la biología de sus emociones.

Daniel Goleman *(contact@danielgoleman.info) es copresidente de Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, con sede en Graduate School of Professional and Applied Psychology en Rutgers University en Piscataway, Nueva Jersey. Es autor de Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas (Editorial Kairós, S.A., 2007).* **Richard Boyatzis** *(richard.boyatzis@case.edu) es H.R. Horvitz Chair de Empresas Familiares y profesor en los departamentos de conducta organizacional, psicología, y ciencias cognitivas en Case Western Reserve University en Cleveland. Es coautor, con Annie McKee y Frances Johnston, de Becoming a Resonant Leader (Harvard Business Press, 2008).*

Reimpresión R0809E-E



Anna Carpena

LA EMPATÍA *es posible*







Educación emocional para una sociedad empática

DESCLÉE

APRENDER A SER
EDUCACIÓN EN VALORES

Anna Carpena

LA EMPATÍA ES POSIBLE

Educación emocional para una sociedad empática

Desclée De Brouwer

Índice

Prólogo 11

Introducción. 15

PRIMERA PARTE

¿QUÉ ES LA EMPATÍA?

VAYAMOS MÁS ALLÁ DE LA PIEL DE OTRA PERSONA

I. Conciencia empática 23

1. La empatía 24

¿Cómo se desarrollan las capacidades empáticas? 26

La empatía desde la neurociencia 28

La compasión 32

Altruismo. Conducta prosocial 34

¿Qué obstaculiza ser empático y compasivo? 36

2. ¿Dónde estamos? 40

Naturaleza humana 40

Mirada positiva a la evolución 42

3. Hemos avanzado y avanzamos. 43

Papel de las nuevas tecnologías 48

4. Futuro empático. 50

II. Somos naturaleza 53
1. ¿Ignoramos, olvidamos o negamos la propia biología? . . . 54
Necesidades básicas de comer y dormir 56
El tacto y el contacto 58
Biología y género 60
Obediencia y fidelidad versus crítica y discrepancia 62
Raíces del racismo 64
Efectos de las imágenes impactantes 65
El miedo, intrínseco a la naturaleza humana 67
Respuestas no adaptativas 69
Naturaleza agresiva 71
Naturaleza amorosa 80

SEGUNDA PARTE

EDUCACIÓN DE LA EMPATÍA

III. Conexión con la infancia 85
1. Acogida de las necesidades primordiales 87
Necesidades básicas fisiológicas 88
Juego y tiempo libre 89
Contacto con la naturaleza 92
2. Los primeros cinco años 95
Los más pequeños 98
La Educación Infantil o Parvulario 102
Obsesión para avanzar los aprendizajes y cuantificar resultados 105
Aquí y ahora 107
3. Abandono y adopción 109
Construcción de la identidad 110
El peso del apego. Construcción de la vinculación 113
Una niñez diferente. Conocer, comprender, sentir 114
Adaptación a las necesidades. Escuela y adopción 118
Resiliencia 121

4. La interacción empática entre educador y educando 122
5. La disciplina 124
El castigo 125
Asertividad y disciplina inductiva 127

IV. Emociones y aprendizaje. 131
1. Emociones positivas. 133
2. Motivación 139
3. Atención 142
4. Esfuerzo y emociones 144
5. Emociones estresantes. 146
6. Entornos favorables al aprendizaje 149

TERCERA PARTE

APLICACIONES PRÁCTICAS

V. Orientaciones, estrategias y recursos 153
1. Autoconocimiento y autorregulación. 154
Gestión de las emociones 154
Estrategias para la regulación de las emociones estresantes 155
Estrategias para activar emociones positivas 158
2. Desarrollo de la empatía y la compasión 159
Empatía cognitiva 160
Empatía emocional 160
Empatía global 161
El encuentro con el otro 163
Escucha activa y empática. 164
La compasión 165
Empatía como vacuna contra la violencia. 169
Comportamientos prosociales 172
3. Para custodiar la tierra primero hay que amarla. Vínculos con la tierra. 175

4. Atención a la necesidad de contacto 179
Contacto directo 180
Madres y padres 180
Propuestas lúdicas de contacto 180
5. Factores básicos y estrategias para facilitar la acción educativa con alumnado adoptado 181
6. Orientaciones para el desarrollo de resiliencia en niños y niñas 184
7. El aprendizaje en un marco empático 186
Autonomía para tener criterio propio 186
Curiosidad 187
Motivación 188
Esfuerzo 189
Atención a las conductas que interfieren en el aprendizaje 191
8. Construcción de la disciplina en un marco empático 193
Las normas 193
La disciplina inductiva 195

Epílogo 199

Anexos 201

Referencias bibliográficas 205

Prólogo

*Rafel Bisquerra**

El tema que toca Anna Carpena en este libro es importantísimo y apasionante por múltiples razones, ya que la empatía es uno de los ejes principales de la educación en cualquiera de sus formas. ¿Qué sería de la educación si los educadores no pudiéramos ponernos en las emociones que experimentan los demás? Es importante comprender sus motivaciones, dificultades, alegrías, etc. Esto es lo que hace que los podamos entender y de esta manera ser facilitadores para fluir en el aprendizaje de la vida y desarrollar todo su potencial como persona.

La autora habla de la empatía en la educación en sentido amplio, ya que se dirige a los educadores, incluyendo profesorado, familia, monitores de tiempo libre y de comedor, entrenadores y a cualquier persona que tiene un papel en la educación o que está interesada en ella. Es en este sentido amplio que nos referimos a los educadores como agentes que necesitan de la empatía para educar, y han de educar desarrollando la empatía. Educar la empatía desde la empatía es uno de los lemas del libro. Es decir, la única forma eficiente de desarrollar la empatía de los niños y niñas es poniendo en práctica la empatía de los educadores.

* Catedrático de Orientación Psicopedagógica en la Universidad de Barcelona. Director de máster y postgrado en Educación Emocional.

El título del libro es *La empatía es posible. Educación emocional para una sociedad empática*. ¡Por supuesto que es posible la empatía! Un título alternativo podría ser: *La empatía es posible a través de la educación emocional*. Y es que la educación emocional, sin duda, ofrece el marco idóneo para el desarrollo de la empatía.

Anna Carpena trata el tema desde su dilatada experiencia en educación emocional, y en educación en general. Combina la reflexión y la fundamentación con la práctica. La primera parte es de fundamentación, más que de teoría sobre la empatía. La segunda parte son reflexiones y propuestas para la práctica, de las que tan necesitados estamos en el mundo educativo.

En el primer capítulo se refiere a las bases de la empatía en la neurociencia, haciendo mención a las investigaciones sobre las neuronas espejo, iniciadas por Rizzolatti y Sinigaglia, que han aportado evidencia empírica de su existencia. Hay una base biológica (las neuronas espejo) que contribuye a explicar el comportamiento humano en favor de los demás. Esto activa respuestas emocionales de carácter interpersonal y social.

Más adelante relaciona la empatía con la compasión y el altruismo. La compasión es la base de la moral y la persona empática es compasiva. Por otra parte, empatía y compasión conducen a la acción altruista. Emoción, empatía, compasión, altruismo y moral constituyen un nexo de unión aún por descubrir en la práctica educativa.

Quisiera hacer constar que no pretendo hacer un resumen del libro, ya que si así fuera se podrían saltar estas páginas. Sobre todo cuando el lector tiene prisa para llegar al contenido que presenta la autora, que es lo que realmente interesa. Yo quiero aprovechar la oportunidad para contagiar mi entusiasmo y mi gozo por la obra que tiene en sus manos. Es un tema que me apasiona y quisiera compartir las ganas de saborear las páginas que ha escrito Carpena. Entrar en profundidad supone mirar hacia el interior y hacer consciente una voluntad de vivir en un proceso de aprendizaje permanente en la perspectiva del bienestar.

En palabras de Carpena, se trata de entender que construir el bienestar de los demás no es posible si se descuida el propio bienestar, ya que educar empieza por uno mismo, sigue por los que le rodean, y trasciende el propio grupo para llegar a sentimientos universales. Es de esta manera como podremos avanzar hacia un mundo mejor. Esta es una premisa que quisiera transmitir a los que empezarán a leer el libro por este prólogo. Os aseguro que se trata de una obra llena de sugerencias enfocadas al crecimiento personal y al desarrollo armónico de los niños y de las niñas. Es por ello que este libro merece toda mi admiración, respeto y recomendación para que sea leído con deleite.

En el segundo capítulo, que no tiene desperdicio, insinúa que no siempre los educadores se ponen en el lugar del educando, desde la comprensión empática. Los que han pasado años rodando por las aulas saben que así es. A veces, la dinámica de clase y los conflictos que a menudo se producen dificultan mucho ponerse en el lugar del alumnado. La autora nos habla de la importancia de crear medios facilitadores de experiencias adecuadas, con el fin de conseguir y aumentar las capacidades empáticas de niños y niñas. Las sugerencias al respecto parecen de sentido común; pero, como sabemos, este es el menos común de todos los sentidos.

¿Quién puede poner en duda que las criaturas necesitan jugar? ¿Que no se les puede castigar sin patio cuando ya llevan varias horas en la escuela y les quedan unas cuantas más? ¿Que el deseo de aprender no se cultiva haciendo más fichas? ¿Que con los asuntos de maduración, tanto a nivel cognitivo como emocional, cada uno necesita su tiempo? Hay una gran diversidad dentro del aula y por facilidad los queremos tratar a todos por igual, y a esto denominamos justicia, cuando en la práctica lo que hay es descompensación. Después de la jornada escolar y de las actividades extraescolares no les queda ánimo para hacer los deberes; ¿por qué todavía estamos en este debate? ¿O ni siquiera hemos entrado? Podríamos continuar formulándonos preguntas a partir de las sugerencias que nos hace Carpena. Las respuestas son evidentes y ponerlas en práctica supone cambios, a veces tan radicales que no nos atrevemos.

Me ha parecido precioso y entrañable cuando habla del "juego como disfraz del aprendizaje". El juego es necesario, y a menudo está olvidado en el aula; estimula la alegría de vivir y merece ser utilizado. La moderna *gamificación*, que proviene de *game* (juego) en inglés, le está dando la razón al convertirse en un recurso útil de gran aplicación en la formación de adultos. Si actualmente se utiliza tanto el juego en la formación de adultos, ¿cómo no debemos utilizarlo con niños y niñas? Otros aspectos a resaltar son la importancia de educar en el tiempo libre y aprender a descansar; es decir, desmontar el culto a estar siempre ocupados. ¿Y qué diremos de la disciplina y los castigos? Una de las ideas expresadas que vale la pena subrayar es "no queramos ser educadores prepotentes para convertirnos en educadores impotentes". Hay que leerlo para disfrutarlo; está magníficamente explicado en el libro.

Toda la segunda parte sobre la educación de la empatía está llena de propuestas de actividades para la práctica. Están expuestas con la delicadeza que caracteriza a Carpena, de tal forma que son más sugerencias que otra cosa. El lector puede encontrar también abundantes recursos, sobre todo en el capítulo tercero.

En la tercera parte sobre estrategias, recursos y orientaciones aborda temas específicos sobre la gestión de las emociones, desarrollo de la empatía, la compasión, el comportamiento prosocial, construcción de la resiliencia, autonomía, motivación, disciplina, etc., incluyendo el delicado tema de la adopción.

Confío en que este magnífico libro de Anna Carpena contribuirá significativamente al desarrollo de la empatía entre los educadores. Y que esto sea un impulso importante en la educación y práctica de la empatía en la sociedad en general.

Rafael Bisquerra

Introducción

Gracias a la educación emocional, las personas aprenden a construir habilidades para estar bien consigo mismas y este es un gran adelanto personal. Trascender el propio bienestar para incluir la alteridad y poder llegar a un compromiso con la humanidad, es la siguiente dimensión.

Cierto es que si una persona sabe autorregularse, está bien consigo misma, cree en ella, tiene una buena autoimagen y tiene un proyecto de vida, todo, repercute no solo en su bienestar sino también en su entorno más inmediato. Aun así esta persona puede ser una gran individualista, insensible a las necesidades de los demás e incluso puede tener creencias que desde su paz interna le orienten a actos de crueldad. Actualmente menudean las personas autosatisfechas del trabajo realizado en su autodescubrimiento y autogestión mientras permanecen ciegas a otras realidades, a otras necesidades. Han aprendido la autopacificación pero sin mirar hacia el exterior. Es posible, sí, estar tranquilo sin ver a los demás.

Es la capacidad empática la que nos faculta para trascendernos a nosotros mismos, para identificarnos con "el otro", con los numerosos y diferentes otros, para fundirnos con la humanidad y a la vez sin dejar de ser nosotros mismos. No obstante la empatía es todavía una dimensión

humana bastante desconocida y a la vez controvertida entre los que se adentran. Particularmente puedo decir que cuanto más he trabajado en ella más me he convencido de su necesidad para que la humanidad pueda tener expectativas esperanzadoras de paz y de justicia.

La necesidad de empatía para la humanidad hoy es capital. No es que antes lo fuera menos, pero ahora, lo que es, es urgente. El aumento de la población de la tierra, con recursos mal distribuidos, con unas políticas generalizadas sometidas a intereses que fomentan las desigualdades, el hambre, el estado de los recursos energéticos, el cambio climático, los fanatismos ideológicos y religiosos, son algunos factores que ilustran la urgencia para cambiar el actual estado de la humanidad y frenar el, más que probable, empeoramiento. La empatía humana tiene que llegar a estadios avanzados y tener una conciencia global de la biosfera, sintiendo que todos los elementos y toda la vida que contiene forman un sistema integrado, concibiendo la especie humana como una gran familia en interrelación con el resto de elementos. Tenemos que amar la tierra, la humanidad, nuestros significativos (amigos, familia) y a nosotros mismos, en orden ascendente de nosotros al mundo, a la vez que nos esforzamos en sentir las necesidades de las próximas generaciones, los que heredarán la tierra.

La empatía no es una idea romántica, ni una cualidad de algunos, ni la importación espiritual de otras culturas, sino que es una capacidad humana antropológica que a través de la evolución ha ido cambiando, que puede continuar evolucionando y en ello la educación tiene un papel importantísimo. Una mirada pesimista nos puede indicar que el ser humano no cambia, que es cierto que existe el gen egoísta, que el hombre es lobo para el hombre. La mirada optimista, mi mirada, mira hacia atrás para mirar hacia delante y el progreso empático que percibo me incita a la esperanza. Creo que cuanto más confiemos en la bondad humana más se expandirá la empatía. Lo contrario sirve para justificar el inmovilismo respecto a la construcción de una humanidad mejor.

El ser humano puede ser empático y, si esta capacidad puede ser desarrollada, la educación tiene un papel fundamental en el camino.

Una educación que aporte elementos para desarrollar el interés y la responsabilidad por el propio bien, por el del colectivo y el de la humanidad y todo el planeta. Tomar conciencia del alcance y de la importancia que tiene la educación de la empatía es el primer paso para educarla de manera consciente puesto que, sea por acción o por omisión, ya estamos educando e impactamos en los cerebros de los niños y de los más jóvenes, condicionando, de una forma o de otra, cómo se desarrolla su capacidad empática.

Creo en el poder de la educación para forjar redes en las que las personas que desde su nacimiento han crecido inmersas en empatía serán empáticas y a la vez harán desarrollar empatía en los demás con quienes interaccionen, que a su vez, tenderán a actuar empáticamente y así sucesivamente, tejiendo sinergias en las que todos nos veamos reflejados en los demás con un sentimiento de formar parte de la gran comunidad humana. Para que sea posible es necesario que quien educa se eduque, revisando y mejorando la propia competencia empática y pueda ofrecer modelos de empatía. Tomemos como ejemplo las biografías de personas que han sido referentes humanitarios en las que se describen a sus padres como personas cariñosas, compasivas y generosas. Seguramente ofrecieron modelos de comportamiento empático con los que los hijos se pudieron identificar. Los niños aprenden por imitación y recordarlo es importante para la sensibilización de todos los participantes del tejido educativo.

Este libro se dirige a aquellos que sienten que educar empieza por uno mismo y, dentro de este grupo, a todas las personas implicadas y comprometidas con la educación, sean cuales sean sus ámbitos o sus roles. En mi mente, en la elaboración de la obra, ha habido padres, familia, maestros, entrenadores, monitores, y es a quienes me refiero cuando, en el transcurso de todo el libro, nombro "los educadores y las educadoras".

El propósito de esta obra es incitar a la familia, a la escuela, y a todos los agentes educativos, a sentir la necesidad de educar la empatía como base para poder contribuir en los procesos de mejora del ser

humano y contribuir así a avanzar hacia un mundo con más amor, más bondad, menos violencia y más paz. Con este propósito presento conocimientos a los que he tenido acceso, experiencias, información proveniente de la neurociencia y reflexiones, a la vez que aporto propuestas de actuación. Propósito que espera incidir en la posibilidad de modificar creencias, formas y maneras, que se nos muestran inalterables y/o intocables e incidir en la apertura a hacerse incómodas preguntas.

Educadores y educadoras somos protagonistas de la educación de la empatía, no obstante todo el mundo enseña, aunque sin tener conciencia, con sus acciones y con el ejemplo; de aquí que, en los primeros capítulos, me dirija también a todas las personas en general con la esperanza de aportar información y elementos de reflexión que, teniendo en cuenta que este es un proceso que nunca termina, puedan ser útiles para el propio crecimiento personal.

El libro se estructura en tres partes: una con análisis de lo que se entiende por empatía, donde también se expone que el sentimiento por el género humano tiene que comprender y aceptar la propia naturaleza para continuar evolucionando. La segunda parte aterriza en el terreno concreto de la empatía con la infancia, primer paso para educarla. Termino la última parte de la obra con la presentación de propuestas en forma de actividades, orientaciones y sugerencias.

En la segunda parte enfatizo la necesidad de ser empáticos con niños y niñas, exponiendo que en la actualidad, en nuestra sociedad, la infancia puede encontrarse sometida a imperativos opuestos a un desarrollo armónico, con organizaciones sin atención a muchos de sus derechos y de sus necesidades, desbordando las posibilidades biológicas y psicológicas de bienestar y de aprendizaje. Para educar la empatía –subrayo– hay que hacerlo desde la empatía. La epigenética[1] nos dice que cada persona es una consecuencia de la genética y de las

1. Epigenética. Estudio biológico de cómo los factores del entorno influyen sobre la expresión de los genes. Desde la psicología se describe como el resultado del intercambio bidireccional entre herencia y ambiente.

propias vivencias. Esto nos muestra que si el medio ofrece las experiencias adecuadas durante la niñez, podremos soñar con seres con capacidades empáticas desarrolladas y soñar con un mundo mejor. Tengo el convencimiento que mejorar el trato a la infancia es todavía una propuesta revolucionaria.

El contenido lo dirijo a educadores y educadoras de niños y niñas en la franja de cero a doce años. La tercera parte, no obstante, quiere incidir en edades a partir de los cinco años. El propósito de esta parte no es presentar propuestas exhaustivas sino orientativas. Orientaciones que no son fórmulas, ni recetas, sino *imputs*, señales, insinuaciones y sugerencias, para que cada cual genere las intervenciones más adecuadas. De hecho esta es la intención transversal de todo el libro, conocer y reflexionar sobre un amplio contexto que favorezca, que haga de cuña, que espolee e incite a comprender y comprenderse mejor.

En todos los capítulos hay un reclamo a tener siempre presentes las emociones. Aunque su importancia es ampliamente reconocida se tiende, en general, a olvidarlas y a centrarse mucho más, o únicamente, en el razonamiento. Asumir nuestra naturaleza emocional es algo que tenemos pendiente.

Una última consideración para terminar esta presentación: Soy consciente de que no queda todo dicho y que dejo campos abiertos, sin tratar exhaustivamente, aunque cada uno, dada su importancia, tiene suficiente entidad como para poder llenar otro libro. Temas que solo quedan apuntados con la intención de recalcar que han de comprenderse desde la biología y desde la emoción, no solamente desde la razón. Invito a pararse en los aspectos que más impacten con el propósito de seguir profundizando personalmente en ellos.

Primera parte

¿QUÉ ES LA EMPATÍA?
Vayamos más allá de la piel de otra persona

I.

Conciencia empática

La empatía es una capacidad natural que se desarrolla en interrelación con los demás y en el seno de una cultura que define el tipo de humano que se espera que seamos, cómo debe ser la participación con el sufrimiento del "otro" y que señala con qué "otros". Se forjan así identidades y cadenas de transmisión: Quien no ha recibido atención emocional durante la infancia y quien ha sido educado en la indiferencia hacia los demás, en la incomprensión y la intransigencia, tenderá a hacer lo mismo cuando le toque cuidar de los propios descendientes y de otros educandos y es que la vida humana se tiñe de los valores vividos, principalmente durante la infancia. La transmisión que necesitamos los seres humanos es una cultura de la empatía interplanetaria, que puede acontecer si la humanidad recibe una educación dirigida a ser empático, a amar y a sentirse responsable de la salud integral del mundo.

Actualmente la sociedad es compleja y global al mismo tiempo, con grandes retos universales y a los humanos se nos presenta la gran responsabilidad de construir una conciencia empática que sea un aglutinante social que haga posible la cooperación necesaria para poder vivir, y sobrevivir, en este planeta. El camino empieza por la empatía por uno mismo, sigue con la empatía hacia las personas cercanas, y, trascendiendo el propio grupo, debe llegar a sentimientos universales,

sintiéndose formar parte de una gran familia: la humanidad, interdependiente con la biosfera.

Tener conciencia de la urgente necesidad de empatía y llegar a ser empáticos no solo nos hace personas comprometidas sino que, a la vez, nos hace personalmente maduras y constructivas, lo que genera sentimientos de paz y esperanza.

1. La empatía

Desde la antropología, la ciencia cognitiva, la filosofía, la neuropsicología, la psicología del desarrollo, la primatología y la sociología se ha mostrado interés por la empatía, acordando que es sumamente importante para el ser humano pero con cierta controversia sobre su origen, su formación y sus efectos.

Al hablar de empatía hablamos de un concepto relativamente nuevo, introducido por primera vez por el psicólogo Theodor Lips en 1903. Desde entonces el concepto se ha ido extendiendo y han surgido varias definiciones encargadas de explicar esta capacidad natural, compartida con otros mamíferos –como los chimpancés, los elefantes, las ballenas o los delfines– capaces de percibir y reaccionar al dolor dando respuestas solidarias.

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

A nivel neuronal el ser humano está preparado para sentir a otro, experimentando lo que siente y hace, como si estuviéramos en su piel, vibrando con su sentir. No proviene de imperativos religiosos ni de obli-

gaciones impuestas por las normas sino del sentido de humanidad que de una manera natural todos poseemos. La evolución nos ha asegurado la capacidad de preocuparnos por los demás haciéndonos animales gregarios con impulsos instintivos para protegernos unos a otros para favorecer la supervivencia, tanto individual como grupal. Para sobrevivir estamos programados para la lucha pero también para el altruismo.

La empatía puede ser cognitiva y emocional. La empatía que más nos humaniza comprende las dos capacidades a la vez, con una conexión y participación emocional profunda con otra persona, acompañada de una evaluación cognitiva, poniéndose en marcha una actitud activa dirigida a aliviar el sufrimiento cuando se producen sentimientos dolorosos.

Las dos variantes de empatía se basan en circuitos cerebrales diferenciados. La empatía cognitiva implica tener pensamiento en perspectiva para imaginar qué piensa y siente otro: *Sé qué sientes*. *Sé qué piensas*. Mientras que la empatía emocional conlleva: *Siento lo que sientes*, es decir, emocionalmente se sienten las emociones que siente la otra persona.

Anteriormente a la empatía emocional y a la cognitiva tiene origen una empatía primigenia. Se contagia la risa, se contagia el llanto, se contagia el bostezar. Podríamos decir que esta es una muestra de sensibilidad compartida y se puede considerar la primera empatía, la más básica y la que nos muestra la sincronización con los cuerpos de los demás, como las aves migratorias sincronizan necesidades comunes que las empujan a emprender el vuelo para un largo viaje. Esta sensibilidad es anterior a la actividad consciente.

Tener la perspectiva de otro –empatía cognitiva– comprender sus reacciones, comprender cómo se siente, pero sin compartir el sentir, es una forma parcial de empatía. Esta capacidad incluso puede ser utilizada con fines bien contrarios a la empatía y se puede convertir en una forma de utilitarismo, ya que permite la manipulación. Conocer lo que hiere puede ser usado con crueldad. La extorsión y la tortura justamente se basan en saber conocer lo que otro necesita, piensa y siente.

DANIEL GOLEMAN

Inteligencia emocional en la empresa

conecta

Inteligencia emocional
en la empresa

DANIEL GOLEMAN

Traducción de
Efrén del Valle Peñamil

conecta

SÍGUENOS EN

megustaleer

 @megustaleerebooks

 @megustaleer

 @megustaleer

Penguin Random House Grupo Editorial

La serie *Imprescindibles*, en colaboración con *Harvard Business Review*, brinda la oportunidad de incorporar a tu biblioteca las ideas innovadoras en la práctica de la gestión empresarial. Cada volumen contiene dos textos capitales que han generado las mejores prácticas e inspirado a innumerables directivos y profesionales de todo el planeta y que cambiarán tu manera de ver el mundo de los negocios actual.

Liderazgo
que da resultados

Plantea a cualquier grupo del mundo de los negocios la pregunta «¿Qué hacen los líderes eficaces?» y oirás una gran variedad de respuestas. Los líderes determinan la estrategia; motivan; crean una misión; forjan una cultura. Luego, pregunta: «¿Qué deberían hacer los líderes?». Si el grupo es experimentado, tal vez oigas una sola respuesta: su único cometido es obtener resultados.

Pero ¿cómo? El misterio de qué pueden o deberían hacer los líderes para sacar el máximo rendimiento de su gente es ancestral. En los últimos años, ese misterio ha dado pie a todo un sector; literalmente, miles de «expertos en liderazgo» se han labrado una carrera poniendo a prueba y formando a directivos con el fin de crear hombres de negocios que puedan hacer realidad unos objetivos osados, ya sean estratégicos, económicos, organizativos o las tres cosas a la vez.

Aun así, el liderazgo eficaz resulta esquivo para muchas personas y organizaciones. Uno de los motivos de ello es que, hasta hace poco, casi ningún estudio cuantitativo ha demostrado qué conductas de liderazgo generan resultados positivos. Los expertos ofrecen consejos basados en deducciones, la experiencia y el instinto. A veces, esos consejos son correctos; otras, no.

No obstante, un nuevo estudio de la asesoría Hay/McBer, basado en una muestra aleatoria de 3.871 directivos seleccionados de una base de datos de más de veinte mil en todo el mundo, ha desentrañado gran parte de este misterio. Este estudio descubrió seis estilos distintos de liderazgo, todos ellos surgidos de diferentes componentes de la inteligencia emocional. Individualmente, cada uno de estos estilos parece tener un efecto directo y singular en el ambiente de trabajo de una empresa, departamento o equipo y, a su vez, en su rendimiento económico. Y, lo que quizá sea más importante, el estudio indica que los líderes que cosechan los mejores resultados no recurren a un solo estilo de liderazgo, sino que utilizan la mayoría de ellos a lo largo de una misma semana (de forma apenas planeada y en desigual medida) dependiendo de la situación del negocio. Por tanto, debemos imaginar los estilos de liderazgo como los palos de un golfista

profesional; a lo largo de un hoyo, el profesional elige el adecuado en función de las exigencias del golpe. A veces tiene que meditar su elección, pero en general es automática. El profesional percibe el desafío que se avecina, saca con presteza la herramienta correcta y la utiliza con elegancia. Así actúan también los líderes que causan un gran impacto.

¿Cuáles son los seis estilos de liderazgo? Ninguno sorprenderá a los veteranos del mundo de los negocios. De hecho, cada estilo, solo por su nombre y una breve descripción, tal vez le sonará a cualquiera que dirija, sea dirigido o, como es el caso de la mayoría de nosotros, haga ambas cosas. Los *líderes coercitivos* exigen un cumplimiento inmediato; los *líderes autoritarios* movilizan a los trabajadores hacia una visión; los *líderes afiliativos* crean lazos emocionales y armonía; los *líderes democráticos* crean consenso por medio de la participación; los *líderes pioneros* esperan excelencia y autonomía, y los *líderes formativos* desarrollan a sus subordinados para el futuro.

Cierra los ojos: sin duda podrás imaginar a un compañero que utiliza alguno de esos estilos. Tal vez tú también. Lo novedoso de este estudio, por tanto, son sus consecuencias para la acción. En primer lugar, ofrece una idea detallada de cómo afectan los diferentes estilos de liderazgo al rendimiento y a los resultados. En segundo lugar, da una orientación clara sobre el momento en que el directivo debería utilizar uno u otro, aunque enfatiza que la flexibilidad es aconsejable. También es novedoso el hallazgo que asegura que cada estilo de liderazgo emana de distintos componentes de la inteligencia emocional.

Calcular el impacto del liderazgo

Hace ya más de una década que algunos estudios relacionaron por primera vez algunos aspectos de la inteligencia emocional con los resultados en los negocios. El difunto David McClelland, un destacado psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los líderes con virtudes en seis o más competencias de la inteligencia emocional eran mucho más eficaces que sus homólogos sin dichas virtudes. Por ejemplo, cuando analizó el rendimiento de los jefes de departamento de una empresa multinacional de comida y bebida, descubrió que, entre los líderes con este número de competencias, un 87 por ciento ocupaban el tercio superior de primas anuales basadas en su rendimiento laboral.

Y, lo que es aún más revelador, sus departamentos superaron por término medio entre un 15 y un 20 por ciento los objetivos marcados de beneficios anuales. No obstante, los directivos que carecían de inteligencia emocional rara vez eran calificados de extraordinarios en sus evaluaciones de rendimiento anuales, y sus departamentos rindieron un 20 por ciento menos que la media del mercado.

Nuestro estudio pretendía obtener una panorámica más molecular de los vínculos entre el liderazgo y la inteligencia emocional y entre el ambiente y el rendimiento. Un equipo de colegas de McClelland encabezado por Mary Fontaine y Ruth Jacobs, de Hay/McBer, analizó datos sobre miles de directivos o los observó, anotando conductas concretas y su impacto en el ambiente. ¿Cómo motivaba cada individuo a sus subordinados directos? ¿Cómo gestionaba las crisis? En una fase posterior del estudio, identificamos qué capacidades de la inteligencia emocional influyen en los seis estilos de liderazgo. ¿Qué valoración obtiene en materia de autocontrol y habilidades sociales? ¿Un líder muestra unos niveles altos o bajos de empatía?

El equipo analizó el ambiente en la esfera de influencia inmediata de cada directivo. «Ambiente» no es un término ambiguo. Definido por primera vez por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer y redefinido más tarde por McClelland y sus colegas, hace referencia a seis factores clave que influyen en el entorno de trabajo de una organización: su flexibilidad, esto es, lo libres que se sienten los empleados para innovar sin trabas burocráticas; el sentido de la responsabilidad de estos para con la organización; los valores que establecen; la exactitud de las valoraciones sobre el rendimiento y la idoneidad de las recompensas; la claridad con la que los trabajadores perciben su misión y sus valores, y, por último, el grado de compromiso con un objetivo común.

Según descubrimos, los seis estilos de liderazgo tienen un efecto mensurable en cada aspecto del ambiente (para más detalles, véase el apartado «Hacia lo molecular: el impacto del estilo de liderazgo en los condicionantes del ambiente»). Asimismo, cuando evaluamos el impacto del ambiente en los resultados económicos (como los ingresos por ventas, el aumento de los beneficios, la eficiencia y la rentabilidad), hallamos una correlación directa entre ambas cosas. Los líderes que se servían de estilos que afectaban de manera positiva al ambiente obtenían resultados notablemente mejores que aquellos que no lo hacían. Eso no significa que el ambiente de una empresa sea el único condicionante del rendimiento. La situación económica y las dinámicas competitivas son

de enorme importancia. Pero nuestro análisis indica con claridad que el ambiente representa casi un tercio de los resultados. Por tanto, es un impacto demasiado importante como para ignorarlo.

Los estilos, al detalle

Los directivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero solo cuatro tienen siempre un efecto positivo en el ambiente y los resultados. Veamos, pues, en detalle cada estilo de liderazgo (para un resumen de lo que sigue, véase la tabla «Los seis estilos de liderazgo en una pincelada»).

El estilo coercitivo

Una empresa de informática había entrado en crisis; sus ventas y beneficios estaban disminuyendo, sus acciones estaban perdiendo valor de forma precipitada y los inversores andaban alborotados. La junta contrató a un nuevo consejero delegado con fama de artista de las renovaciones. Se puso manos a la obra: eliminó puestos de trabajo, vendió departamentos y tomó las decisiones difíciles que deberían haberse adoptado años antes. La empresa se salvó, al menos a corto plazo.

Sin embargo, desde el principio, el consejero delegado creó un reino del terror, acosando y menospreciando a sus directivos y manifestando a voces su descontento ante el mínimo tropiezo. Las altas esferas de la empresa se vieron diezmadas, no solo por los erráticos despidos del nuevo consejero delegado, sino también por las deserciones. Los subordinados directos de este, asustados por su tendencia a culpar al portador de malas noticias, dejaron de informarle. La moral alcanzó mínimos históricos, un hecho que se reflejó en otra desaceleración del negocio después de la breve recuperación. A la postre, el consejero delegado fue despedido por la junta directiva.

Es fácil entender por qué, de todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos eficaz en la mayoría de las situaciones. Pensemos en cómo afecta al ambiente de una organización; la flexibilidad es la que sale más perjudicada. La toma de decisiones del líder, extremadamente jerárquica, mata las nuevas ideas nada más nacer. Los trabajadores se sienten tan ofendidos que piensan: «No me voy a molestar en plantear

mis ideas. Me las echarán por tierra». Asimismo, el sentido de la responsabilidad se evapora; incapaces de actuar por iniciativa propia, los empleados pierden el sentido de pertenencia y apenas se hacen responsables de su rendimiento. Algunos se resienten tanto que adoptan la actitud de «No pienso ayudar a ese desgraciado».

El liderazgo coercitivo también resulta perjudicial para el sistema de recompensas. La mayoría de los empleados de alto rendimiento se sienten motivados por más cosas aparte del dinero; buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo erosiona ese orgullo, y, además, socava una de las principales herramientas del líder: motivar a la gente demostrándole que su labor encaja en una gran misión común. Esa pérdida, medida en términos de una menor claridad y compromiso, provoca que la gente se distancie de su trabajo y se pregunte: «¿Acaso importa todo esto?».

Teniendo en cuenta el impacto del estilo coercitivo, cabría suponer que nunca debe ser aplicado. Sin embargo, nuestro estudio puso al descubierto algunas ocasiones en que funcionó a las mil maravillas. Pongamos como ejemplo a un director de departamento que fue contratado para cambiar el rumbo de una empresa de alimentación que estaba perdiendo dinero. Su primera medida fue solicitar que echaran abajo las paredes de la sala de reuniones de los directivos. Para él, esta sala, con una larga mesa de mármol que parecía «la cubierta de la nave *Enterprise*», simbolizaba una formalidad ligada a la tradición que estaba paralizando a la empresa. La destrucción de la sala y el posterior traslado a un lugar más pequeño e informal transmitieron un mensaje que no le pasó por alto a nadie, y la cultura del departamento no tardó en cambiar.

Dicho esto, el estilo coercitivo debería utilizarse con mucha cautela y en las pocas situaciones en las que sea absolutamente imprescindible, como durante una renovación o cuando acecha una OPA hostil. En esos casos, este estilo puede acabar con hábitos de negocio nocivos y lograr que los empleados y los directivos busquen nuevas maneras de trabajar. Siempre es adecuado después de una emergencia real, como un terremoto o un incendio, y puede funcionar con empleados problemáticos con los que ha fracasado todo lo demás. Pero si un líder recurre solo a ese estilo o sigue haciéndolo una vez que pase la emergencia, el impacto a largo plazo de su insensibilidad hacia el estado de ánimo y los sentimientos de sus subordinados será ruinoso.

El estilo autoritario

Tom era vicepresidente de marketing de una titubeante cadena nacional de pizzerías. Huelga decir que el mal rendimiento de la empresa preocupaba a los altos directivos, pero no sabían qué hacer. Cada lunes se reunían para valorar las ventas recientes, pero eran incapaces de encontrar soluciones. Para Tom, su planteamiento carecía de sentido. «Siempre intentábamos comprender por qué habían bajado las ventas la semana anterior. Teníamos a toda la empresa mirando atrás en lugar de averiguar qué debíamos hacer mañana.»

Tom vio una oportunidad para cambiar la mentalidad de la gente en una reunión estratégica celebrada fuera de la empresa. Allí, la conversación empezó con las manidas perogrulladas: la empresa debía aumentar la riqueza de los accionistas y el rendimiento de los activos. Tom creía que esos conceptos no tenían el poder necesario para alentar a los gerentes de las pizzerías a ser innovadores o a no limitarse a cubrir el expediente.

Así que Tom tomó una medida osada. En mitad de esa reunión, animó a sus compañeros a que pensaran desde la perspectiva del cliente. Los clientes buscan comodidad, aseguró. La empresa no formaba parte del negocio de los restaurantes, sino del dedicado a distribuir pizzas de calidad y fáciles de conseguir. Esa idea, y nada más, debía estar detrás de todas las actividades de la empresa.

Con su vibrante entusiasmo y la claridad de su visión (los sellos distintivos del estilo autoritario), Tom llenó un vacío de liderazgo en la empresa. De hecho, su concepto se convirtió en el eje de la nueva declaración de objetivos. Pero esta innovación conceptual era solo el comienzo. Tom se cercioró de que la declaración de objetivos fuera incluida en el plan estratégico de la empresa como el impulsor primordial de su crecimiento y también de que esa visión se expresara de tal modo que los gerentes de las pizzerías entendieran que eran fundamentales para el éxito de la empresa y que gozaban de libertad para buscar nuevas maneras de distribuir la pizza.

Los cambios llegaron con rapidez. En cuestión de semanas, muchos directores de pizzerías empezaron a garantizar tiempos de entrega más rápidos. Y, lo que era aún mejor, se comportaron como emprendedores y buscaron lugares ingeniosos donde abrir nuevas sucursales: puestos de venta en esquinas concurridas y estaciones de autobús y tren, e incluso carritos en aeropuertos y vestíbulos de hotel.

El éxito de Tom no fue casual. Nuestro estudio indica que, de los seis estilos de liderazgo, el autoritario es el más eficaz y mejora todos los aspectos del ambiente. Un ejemplo es la claridad: el líder autoritario es un visionario que motiva a la gente

explicándole en detalle cómo encaja su labor en una panorámica más general de la organización. De este modo, quien trabaja para esos líderes entiende que lo que hace es importante y por qué. El liderazgo autoritario también maximiza el compromiso con los objetivos y la estrategia de la organización. Integrando las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder autoritario define los estándares mínimos que giran en torno a esta. Cuando ofrece valoraciones sobre el rendimiento (ya sean positivas o negativas), su único criterio es si ese rendimiento prolonga esa visión, por lo que todo el mundo tiene claros los estándares para triunfar y obtener recompensas. Por último, pensemos en el impacto de este estilo en la flexibilidad. Un líder autoritario expone el fin, pero suele conceder mucha libertad a los trabajadores para que busquen sus propios medios; otorga independencia para innovar, experimentar y correr riesgos calculados.

Debido a su impacto positivo, el estilo autoritario funciona en casi cualquier situación empresarial, pero sobre todo cuando una empresa está yendo a la deriva. Un líder de estas características fija un nuevo rumbo y vende a su gente una nueva visión a largo plazo.

No obstante, este estilo, por poderoso que sea, no funciona en todos los contextos. Fracasa, por ejemplo, cuando un líder trabaja con un equipo de expertos o compañeros que tienen más experiencia que él, ya que estos pueden ver al líder como una persona pomposa o sin contacto con la realidad. Por otro lado, si un directivo que intenta ser autoritario se vuelve controlador, puede minar el espíritu igualitario de un equipo eficaz. Sin embargo, pese a estas advertencias, es aconsejable que los líderes tiendan a recurrir al «club» autoritario. Puede que no sea garantía de éxito, pero desde luego ayuda a largo plazo.

El estilo afiliativo

Si el líder coercitivo dice «haz lo que yo diga» y el autoritario «ven conmigo», el afiliativo dice «la gente es lo primero». Este estilo de liderazgo gira en torno a la gente. Sus partidarios valoran a los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo aspira a que los empleados sean felices y se cree armonía entre ellos, y lo consigue generando fuertes lazos emocionales y cosechando luego los beneficios de ello, esto es, una lealtad acérrima. Este estilo tiene un efecto marcadamente positivo en la comunicación, pues la gente que se cae bien habla mucho entre sí y

comparte ideas e inspiración. También potencia la flexibilidad; los amigos confían unos en otros, lo cual fomenta la innovación permanente y la toma de riesgos. De hecho, el líder afiliativo, como un padre que adapta las normas de la casa a un adolescente en proceso de maduración, no impone restricciones innecesarias a cómo deben desempeñar su labor los empleados, y les da libertad para que hagan su trabajo como juzguen más eficaz.

En cuanto a la sensación de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece muchas valoraciones positivas. Estas cobran especial fuerza en el lugar de trabajo porque son muy infrecuentes; aparte de en la evaluación anual, los trabajadores no suelen recibir valoraciones sobre sus esfuerzos diarios, o reciben solo valoraciones negativas. Eso hace que las palabras positivas de los líderes afiliativos resulten aún más motivadoras. Por último, estos son maestros a la hora de crear una sensación de pertenencia. Por ejemplo, suelen llevar a comer o a tomar una copa a cada uno de sus subordinados directos para preguntarles qué tal les va, o traen un pastel para celebrar un triunfo del grupo. Son creadores de relaciones natos.

Joe Torre, corazón y alma de los Yankees de Nueva York, es un líder afiliativo clásico. Durante el campeonato mundial de 1999, Torre se ocupó con gran habilidad de la psique de sus jugadores mientras estos resistían la presión emocional propia del juego. Durante toda la temporada se esmeró en alabar a Scott Brosius, cuyo padre había fallecido, porque había mantenido su compromiso pese al duelo. En la fiesta de celebración tras la victoria final del equipo, Torre fue a buscar a uno de sus jugadores, Paul O'Neill. Aunque había recibido la noticia de la muerte de su padre aquella misma mañana, O'Neill decidió disputar el partido decisivo y rompió a llorar en cuanto terminó. Torre agradeció la lucha personal del jugador y lo calificó de «guerrero», y también aprovechó la atención mediática durante la celebración para elogiar a dos jugadores cuya continuidad el año siguiente corría peligro por disputas contractuales. Al hacerlo, estaba diciendo alto y claro al equipo y al propietario del club que valoraba mucho a esos jugadores, demasiado para perderlos.

Además de ocuparse de las emociones de su gente, un líder afiliativo también puede atender las suyas abiertamente. El año en que el hermano de Torre estuvo a punto de morir esperando un trasplante de corazón, este compartió su preocupación con los jugadores, y también les informó con toda candidez del tratamiento que estaba recibiendo para combatir un cáncer de próstata.

El impacto en general positivo del estilo afiliativo resulta un buen acercamiento para todos los ambientes, pero los líderes deberían emplearlo sobre todo cuando intenten crear armonía en el grupo, subir la moral, mejorar la comunicación o restablecer la confianza rota. Por ejemplo, una directora que participó en nuestro estudio fue contratada para sustituir a un despiadado líder de equipo, que se había atribuido el trabajo de sus empleados y había intentado enfrentarlos entre sí. Sus esfuerzos acabaron fracasando, pero el equipo que dejó atrás se mostraba desconfiado y exhausto. La nueva directora consiguió arreglar la situación demostrando una infatigable honestidad emocional y restableciendo los lazos rotos. Al cabo de unos meses, su liderazgo había creado un sentido del compromiso y una energía renovados.

Pese a sus beneficios, el estilo afiliativo no debería utilizarse en exclusiva. El hecho de que se centre tan solo en los elogios puede provocar que no se corrija el mal rendimiento, pues los empleados pueden percibir que se tolera la mediocridad. Y, puesto que los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos sobre cómo mejorar, los empleados deben averiguar por sí solos cómo hacerlo. Cuando estos necesitan directrices claras para enfrentarse a desafíos complejos, el estilo afiliativo los deja sin rumbo. De hecho, si se abusa de este estilo, puede conducir un grupo al fracaso. Quizá sea esta la razón por la que muchos líderes afiliativos, incluido Torre, se sirven de este estilo en conjunción con el autoritario. Los líderes autoritarios exponen una visión, estipulan criterios y dicen a los trabajadores en qué aspectos está mejorando su trabajo los objetivos del grupo. Si lo alternamos con el estilo afectuoso y solícito del líder afiliativo, tendremos una potente combinación.

El estilo democrático

La hermana Mary dirigía un conjunto de escuelas católicas de una gran área metropolitana. Uno de los centros, la única escuela privada en un barrio pobre, llevaba años perdiendo dinero, y la archidiócesis no podía permitirse mantenerla abierta. Cuando la hermana Mary recibió la orden, no se limitó a cerrar las puertas. Convocó una reunión con todos los profesores y el resto del personal y les expuso los detalles de la crisis económica. Era la primera vez que los trabajadores de la escuela eran incluidos en el aspecto empresarial de la institución.

Les pidió ideas para mantener la escuela abierta y gestionar su cierre en caso de que

llegara. La hermana Mary se pasó gran parte de la reunión escuchando.

Hizo lo mismo en encuentros posteriores con padres y con la comunidad y durante una serie de reuniones sucesivas con los profesores y empleados de la escuela. Tras dos meses de deliberaciones, el consenso era claro: el centro tendría que cerrar, y se trazó un plan para transferir a los alumnos a otros colegios de la archidiócesis.

El resultado final fue el mismo que si la hermana Mary hubiera cerrado la escuela el día que se lo dijeron. Pero, al permitir a los miembros de la institución que tomaran la decisión de forma colectiva, no recibió la respuesta negativa que habría acompañado a semejante medida. La gente lloró la pérdida de la escuela, pero entendió su inevitabilidad. Casi nadie se opuso.

Comparémoslo con las experiencias de un sacerdote de nuestro estudio que dirigía otra escuela católica. A él también le ordenaron que la cerrara, y lo hizo por decreto. El resultado fue desastroso: los padres presentaron demandas, los profesores y padres organizaron piquetes y los periódicos locales publicaron editoriales criticando su decisión. Se tardó un año en resolver las disputas para que la escuela pudiera por fin cerrar.

La hermana Mary ejemplifica el estilo democrático y sus ventajas. Al invertir tiempo en recabar ideas y el apoyo de la gente, un líder genera confianza, respeto y compromiso. Al dar voto a los trabajadores en las decisiones que afectan a sus objetivos y cómo desempeñan su labor, el líder democrático promueve la flexibilidad y la responsabilidad. Y, al escuchar las preocupaciones de aquellos, este líder sabe qué debe hacer para mantener la moral alta. Por último, puesto que tiene voz a la hora de establecer los objetivos y los criterios para evaluar el éxito, los trabajadores de un sistema democrático suelen ser muy realistas sobre lo que se puede conseguir y lo que no.

Sin embargo, el estilo democrático tiene sus desventajas, motivo por el cual su impacto en el ambiente general no es tan marcado como el de otros. Una de sus consecuencias más exasperantes pueden ser las reuniones interminables en las que se meditan ideas, el consenso es esquivo y el único resultado visible es la programación de más reuniones. Algunos líderes democráticos se sirven de este estilo para posponer la toma de decisiones cruciales con la esperanza de que, desmenuzando lo suficiente cada decisión, se genere una percepción cegadora. Los empleados acaban así sintiéndose confusos y faltos de liderazgo. De hecho, este planteamiento puede incluso recrudecer los conflictos.

¿En qué casos funciona mejor este estilo? El planteamiento es idóneo cuando el líder no tiene claro cuál es el mejor camino y necesita ideas y orientación de otros empleados capacitados. Aunque el líder tenga una visión firme, el estilo democrático es bueno para generar ideas nuevas a fin de ejecutarla.

Por supuesto, el estilo democrático tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son lo bastante competentes o no están lo bastante informados para ofrecer consejos fiables. Y huelga decir que crear consenso es un error en tiempos de crisis. Sirva el ejemplo de un consejero delegado cuya empresa de informática se veía gravemente amenazada por los cambios del mercado. Siempre buscaba consenso para saber cómo actuar. Mientras los competidores le robaban clientes y las necesidades de estos cambiaban, él seguía nombrando comités para que valoraran la situación. Cuando el mercado dio un giro repentino debido a una nueva tecnología, el consejero delegado se quedó paralizado. La junta directiva lo sustituyó antes de que pudiera nombrar a otro equipo de trabajo que evaluara la situación. El nuevo consejero delegado, aunque en ocasiones era democrático y afiliativo, recurrió sobre todo al estilo autoritario, en especial durante los primeros meses.

El estilo pionero

Al igual que el estilo coercitivo, el pionero tiene su lugar en el repertorio de los líderes, pero debería utilizarse con moderación. Eso no es lo que esperábamos descubrir. Al fin y al cabo, los sellos distintivos del estilo pionero resultan admirables: el líder establece unos criterios de rendimiento extremadamente altos y los ejemplifica; está obsesionado con hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo a quienes le rodean; no tarda en detectar a los trabajadores de bajo rendimiento y les exige más, y si no están a la altura los sustituye por otros que puedan hacerlo. Cabría pensar que este planteamiento puede mejorar los resultados, pero no es así.

De hecho, el estilo pionero intoxica el ambiente. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias de excelencia y su estado de ánimo se resiente. Puede que las directrices de trabajo estén claras en la mente del líder, pero no las expone con claridad; espera que la gente sepa qué debe hacer e incluso piensa: «Si tengo que decírtelo, no eres la persona adecuada para el puesto». El trabajo ya no consiste en dar lo máximo en una trayectoria clara, sino en intuir qué quiere el líder. Al mismo tiempo, los

empleados a menudo tienen la sensación de que el pionero no confía en ellos para que trabajen a su manera o tomen la iniciativa. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan, y el trabajo se centra tanto en las tareas y las rutinas que resulta aburrido.

En cuanto a las recompensas, el pionero no ofrece valoraciones sobre el trabajo de sus subordinados o toma las riendas cuando considera que se han quedado rezagados. Y si el líder se marcha, estos se sienten perdidos; están muy acostumbrados a que «el experto» estipule las normas. Por último, el compromiso mengua bajo el régimen de un líder pionero, pues la gente no sabe cómo encajan sus iniciativas personales en el panorama general.

Como ejemplo de este estilo consideremos el caso de Sam, un bioquímico de I+D en una gran empresa farmacéutica. La extraordinaria experiencia técnica de Sam lo convirtió en una estrella desde el principio; todo el mundo recurría a él cuando necesitaba ayuda. Pronto fue ascendido a jefe de un equipo que estaba desarrollando un nuevo producto. Los otros científicos eran tan competentes y estaban tan motivados como Sam; su especialidad como líder de equipo era ofrecerse como modelo de cómo llevar a cabo una labor científica de primer orden bajo una enorme presión a causa de los plazos y echar una mano cuando fuera necesario. Su equipo finalizó el trabajo en un tiempo récord.

Pero entonces le asignaron una nueva labor: Sam fue puesto al cargo del I+D de toda su división. Cuando se ampliaron sus tareas y tuvo que articular una visión, coordinar proyectos, delegar responsabilidades y ayudar a los demás a desarrollarse, Sam empezó a dar pasos en falso. No confiaba en que sus subordinados estuviesen tan capacitados como él, así que se convirtió en un jefe controlador obsesionado con los detalles que cogía el timón cuando el rendimiento de los demás disminuía. En lugar de confiar en ellos para que mejoraran a base de orientación y desarrollo, Sam acabó trabajando por las noches y los fines de semana después de sustituir al jefe de un equipo de investigación en apuros. Por último, para alivio de Sam, su propio superior recomendó que volviera a su antiguo puesto como jefe de un equipo de desarrollo de productos.

Aunque Sam no triunfó, el estilo pionero no siempre es un desastre. Este planteamiento funciona cuando todos los empleados están motivados, son muy competentes y necesitan pocas directrices o coordinación. Por ejemplo, es apropiado para líderes de profesionales muy preparados y motivados, como los grupos de I+D o los equipos jurídicos. Y, si tiene a sus órdenes un equipo con talento, el pionero consigue

que el trabajo se termine a tiempo o incluso antes de plazo. Sin embargo, como cualquier estilo de liderazgo, el pionero no debe utilizarse nunca en exclusiva.

El estilo formativo

Las ventas de una división de productos de una empresa informática multinacional habían pasado de duplicar las de sus competidores a reducirse a la mitad. Ante ello, Lawrence, el director del departamento de fabricación, decidió cerrar la división y reasignar a su gente y sus productos. Al conocer la noticia, James, el jefe de la desafortunada división, decidió pasar por encima de su superior y defender sus argumentos ante el consejero delegado.

¿Qué hizo Lawrence? En lugar de reprender a James, se sentó con su rebelde subordinado y hablaron no solo de la decisión de cerrar la división, sino también de su futuro. Aquel le explicó a James que el traslado a otro departamento le ayudaría a desarrollar nuevas aptitudes, le haría mejor líder y le enseñaría más cosas sobre el negocio de la empresa.

Lawrence actuó más como un consejero que como un jefe tradicional. Escuchó las preocupaciones y esperanzas de James y expresó las suyas. En su opinión, James se había estancado; al fin y al cabo, solo había ocupado aquel puesto dentro de la empresa. Predijo que, al desempeñar un nuevo papel, James progresaría.

Después, la conversación adoptó un tono práctico. James todavía no se había reunido con el consejero delegado, un encuentro que había solicitado impetuosamente cuando se enteró del cierre de su departamento. Sabedor de ello (y sabedor también de que el consejero delegado apoyaba con firmeza el cierre), Lawrence se tomó la molestia de enseñarle a James cómo debía plantear sus argumentos en dicha reunión. «Uno no consigue audiencia con el consejero delegado muy a menudo —señaló—. Procura impresionarlo con tus consideraciones.» Aconsejó a James que no expusiera su caso personal, sino que se centrara en todo el departamento. «Si cree que estás allí por tu propia gloria, te echará antes de que puedas pestañear.» Y lo animó a plasmar sus ideas por escrito; el consejero delegado siempre lo agradecía.

¿Cuál fue la motivación de Lawrence para formar en lugar de regañar? «James es una buena persona, está muy dotado y es prometedor —nos explicó el directivo—, y no quiero que esto dé al traste con su carrera. Quiero que siga en la empresa, que trabaje,

que aprenda y que se beneficie de ello y crezca. El hecho de que se equivocara no significa que sea un caso perdido.»

Las acciones de Lawrence ilustran el estilo formativo por excelencia. Esta clase de líderes ayudan a los empleados a identificar sus cualidades y flaquezas y a vincularlas con sus aspiraciones personales y profesionales; los animan a establecer objetivos de desarrollo a largo plazo y los ayudan a conceptualizar un plan para conseguirlos; y llegan a acuerdos con sus empleados sobre su papel y sus responsabilidades a la hora de ejecutar planes de desarrollo y ofrecen abundantes instrucciones y valoraciones. Los líderes formativos son expertos en delegar; asignan a los empleados tareas complejas, aunque eso signifique que no se llevarán a cabo con rapidez. Dicho de otro modo, estos líderes están dispuestos a soportar un fracaso a corto plazo si ello mejora el aprendizaje a largo plazo.

De los seis estilos, nuestro estudio descubrió que el formativo es el que se utiliza con menor frecuencia. Muchos líderes nos dijeron que en una economía de gran presión no tienen tiempo para el lento y tedioso trabajo que comporta enseñar a los empleados y ayudarlos a crecer. Pero, tras una primera sesión, requiere poco o ningún tiempo extra. Los líderes que ignoran este estilo están desaprovechando una potente herramienta; su impacto en el ambiente y el rendimiento es notablemente positivo.

Es notorio que existe una paradoja en el efecto positivo de la formación en el rendimiento de las empresas, ya que esta se centra sobre todo en el desarrollo personal y no en tareas inmediatas relacionadas con el trabajo. Aun así, la formación mejora los resultados. El motivo es que requiere un diálogo constante, y este mejora todos los condicionantes del ambiente. Un ejemplo es la flexibilidad: cuando un empleado sabe que su jefe lo observa y se interesa por lo que hace, siente la libertad de experimentar, pues, a fin de cuentas, recibirá una valoración rápida y constructiva. De igual modo, el diálogo continuo garantiza que la gente sepa qué se espera de ella y cómo encaja su labor en una visión o estrategia más general. Eso afecta a la responsabilidad y la claridad. En cuanto al compromiso, la formación también resulta útil, pues el mensaje implícito es: «Creo en ti, estoy invirtiendo en ti y a cambio espero que te esfuerces al máximo». Con frecuencia, los empleados se enfrentan al desafío con corazón, mente y alma.

El estilo formativo funciona bien en muchas situaciones del mundo empresarial, pero resulta especialmente efectivo cuando aquellos que lo reciben están abiertos a él. Por ejemplo, es eficaz en particular cuando los empleados ya conocen sus flaquezas y les

gustaría mejorar su rendimiento. Por otro lado, también es válido cuando los empleados se dan cuenta de que cultivar nuevas destrezas puede ayudarlos a avanzar. En resumen, funciona sobre todo con todos aquellos que quieren recibir formación.

Por el contrario, el estilo formativo tiene poco sentido cuando, por cualquier razón, los empleados se resisten a aprender o modificar sus costumbres, y fracasa si el líder carece de experiencia suficiente para ayudarlos. Lo cierto es que muchos directivos ignoran la labor formativa o simplemente son incapaces de llevarla a cabo, sobre todo cuando se trata de ofrecer valoraciones del rendimiento constantes que motiven en lugar de provocar miedo o apatía. Algunas empresas se han dado cuenta del impacto positivo de este estilo de liderazgo y están intentando convertirlo en una competencia básica. En algunos casos, un porcentaje importante de las primas anuales guardan relación con el desarrollo de los subordinados directos por parte de un directivo. Pero muchas organizaciones todavía no han aprovechado del todo este estilo de liderazgo, que, aunque parezca que no ofrece resultados, sí lo hace.

LOS LÍDERES NECESITAN VARIOS ESTILOS

Muchos estudios, incluido este, han demostrado que cuantos más estilos exhiba un líder, mejor. Los que han dominado cuatro o más (sobre todo el autoritario, el democrático, el afiliativo y el formativo) han generado un mejor ambiente y rendimiento empresarial, y los más eficaces saltan con mayor flexibilidad de un estilo a otro según dicte la necesidad. Aunque pueda parecer un desafío, hemos sido testigos de ello más a menudo de lo que cabría esperar, tanto en grandes compañías como en otras pequeñas y de nueva creación, por parte de veteranos experimentados que sabían explicar exactamente cómo y por qué dirigen y de empresarios que aseguran guiarse solo por la intuición.

Estos líderes no muestran de forma mecánica un estilo u otro según la situación; son mucho más fluidos. Son exquisitamente sensibles al impacto que tienen en los demás y adaptan su estilo para conseguir los mejores resultados. Por ejemplo, son los líderes que en los primeros minutos de una conversación pueden detectar que un empleado con talento pero un bajo rendimiento se siente desmoralizado por un jefe poco comprensivo y autoritario y debe ser motivado recordándole por qué su trabajo es importante. También puede optar por infundir energía al empleado preguntándole por sus sueños y

aspiraciones y encontrando la manera de que su trabajo resulte más desafiante. O esa conversación inicial puede dejar entrever que el empleado necesita un ultimátum: debe mejorar o marcharse.

Como ejemplo práctico de liderazgo fluido pensemos en Joan, directora general de un importante departamento de una empresa multinacional de comidas y bebidas. Joan fue elegida para el puesto cuando el departamento se hallaba sumido en una profunda crisis. Llevaba seis años sin cumplir sus objetivos de beneficios, y el último había fracasado por una diferencia de 50 millones de dólares. La moral entre los altos directivos era pésima e imperaban la desconfianza y el resentimiento. La directriz que le llegó a Joan desde arriba era clara: dar un vuelco al departamento.

Joan lo hizo con una inusual destreza a la hora de saltar de un estilo de liderazgo a otro. Desde el principio se dio cuenta de que tenía poco margen para demostrar un liderazgo eficaz y fomentar el entendimiento y la confianza. También sabía que necesitaba ser informada con urgencia de qué no funcionaba, de modo que su primera tarea fue escuchar a trabajadores y directivos clave.

En su primera semana en el puesto, almorzó y cenó con cada uno de los miembros del equipo de dirección. Joan quería saber cuál era la interpretación que hacían de la situación, pero no le interesaba tanto saber cuál era su diagnóstico del problema como conocer en persona a cada directivo. En este caso, Joan utilizó el estilo afiliativo: indagó en su vida, sus sueños y sus aspiraciones.

También adoptó el papel formativo; averiguó cómo ayudar a que los miembros del equipo alcanzaran sus metas profesionales. Por ejemplo, un directivo al que le habían dicho que no era un buen trabajador de equipo le confió sus inquietudes. Él consideraba que sí lo era, pero se veía hostigado por quejas persistentes. Joan se percató de que era un directivo con talento y un activo valioso para la empresa, así que acordó indicarle (en privado) cuándo sus acciones socavaban el objetivo de ser visto como un buen trabajador de equipo.

Después de las conversaciones personales, organizó un encuentro de tres días fuera de la oficina. En este caso, su propósito era crear espíritu de equipo para que todo el mundo se hiciera responsable de las soluciones para cualquier problema que surgiese. Su postura inicial en el encuentro fue la de un líder democrático. Animó a todo el mundo a expresar sin tapujos sus frustraciones y quejas.

Al día siguiente, Joan pidió al grupo que se centrara en las soluciones; cada persona

planteó tres propuestas concretas sobre cómo deberían proceder. Cuando Joan puso en común todas las sugerencias, surgió de forma natural un consenso sobre las prioridades de la empresa, entre ellas un recorte de gastos. Cuando el grupo empezó a trazar planes de acción específicos, Joan consiguió el compromiso que buscaba.

Con esa visión ya definida, Joan se decantó por el estilo autoritario, y asignó la responsabilidad de cada paso del plan a directivos concretos y los hizo responsables de su consecución. Por ejemplo, el departamento había bajado los precios de los productos sin incrementar su volumen de ventas. Una solución obvia era subir los precios, pero el vicepresidente de ventas anterior había vacilado y había dejado que el problema se enquistara. Ahora, su sustituto tenía la responsabilidad de adaptar los precios para solventar el problema.

En los meses posteriores, la postura de Joan fue eminentemente autoritaria. Siempre expresaba la nueva visión del grupo de un modo que recordaba a cada miembro que su papel era crucial para alcanzar los objetivos. Y, sobre todo en las primeras semanas de aplicación del plan, Joan sintió que la urgencia de la crisis de la empresa justificaba recurrir de vez en cuando al estilo coercitivo si alguien no cumplía con sus responsabilidades. Según sus propias palabras: «Tenía que ser muy estricta con el seguimiento y asegurarme de que se producía. Harían falta disciplina y concentración».

¿Cuáles fueron los resultados? Todos los aspectos del ambiente mejoraron. Todos los trabajadores innovaban, hablaban de la visión del departamento y alardeaban de su compromiso con unos objetivos nuevos y claros. La prueba definitiva del estilo fluido de liderazgo de Joan quedó registrada en los libros de contabilidad: al cabo de solo siete meses, su departamento superó en 5 millones de dólares el objetivo anual de beneficios.

AMPLÍA TU REPERTORIO

Por supuesto, pocos líderes disponen de los seis estilos en su repertorio y aún menos saben cuándo y cómo utilizarlos. De hecho, cuando hemos presentado los hallazgos de nuestro estudio en numerosas organizaciones, las respuestas más habituales han sido «¡Pero yo solo tengo dos!» y «No puedo utilizar todos esos estilos. No sería natural».

Esas sensaciones son comprensibles y, en algunos casos, el antídoto es relativamente simple: el líder puede crear un equipo con miembros que se sirvan de estilos de los que

él o ella carece. Sirva de ejemplo una vicepresidenta de fabricación, que dirigía con éxito un sistema global de fábricas utilizando en esencia el estilo afiliativo. Estaba siempre de viaje, reuniéndose con directores de las plantas, atendiendo sus acuciantes inquietudes y haciéndoles saber lo mucho que le importaban en el plano personal. Dejó la estrategia del departamento (una eficiencia extrema) en manos de un lugarteniente de confianza con buenos conocimientos tecnológicos, y delegó sus criterios de rendimiento en un compañero hábil con el estilo autoritario. También había un pionero en su equipo que siempre la acompañaba en sus visitas a las fábricas.

Un planteamiento alternativo, el que yo recomiendo, es que los líderes amplíen su repertorio de estilos. Para ello, primero deben comprender qué competencias de la inteligencia emocional subyacen bajo los estilos de liderazgo de los que ellos carecen. Solo entonces podrán ponerse a trabajar para mejorar sus capacidades.

Por ejemplo, un líder afiliativo tiene aptitudes en tres competencias de inteligencia emocional: empatía, fomento de las relaciones y comunicación. La empatía (percibir cómo se siente la gente en el momento) le permite responder a los empleados de un modo muy congruente con las emociones de esa persona, lo cual genera entendimiento. También hace gala de una habilidad natural para entablar nuevas relaciones, conocer a alguien como persona y cultivar lazos. Por último, domina el arte de la comunicación interpersonal, sobre todo diciendo lo correcto o haciendo el gesto simbólico apropiado en el momento pertinente.

Por tanto, si eres un líder eminentemente pionero que quiere servirse con más frecuencia del estilo afiliativo, tendrías que mejorar tu nivel de empatía y quizá también tus aptitudes a la hora de forjar relaciones o comunicarte con eficacia. O si un líder autoritario quiere incorporar el estilo democrático a su repertorio, debería trabajar sus capacidades en materia de colaboración y comunicación. Este consejo puede antojarse simplista («Cámbiate a ti mismo»), pero potenciar la inteligencia emocional es perfectamente factible con práctica (para más información sobre cómo hacerlo, véase el apartado «Potencia tu inteligencia emocional»).

MÁS CIENCIA Y MENOS ARTE

Igual que la maternidad, el liderazgo nunca será una ciencia exacta. Pero tampoco

debería ser un misterio absoluto para quienes lo practiquen. En los últimos años, diversos estudios han ayudado a los padres a comprender los componentes genéticos, psicológicos y conductuales que afectan a su «rendimiento laboral». Con nuestro nuevo estudio, los líderes también pueden hacerse una idea más clara de qué es necesario para liderar con eficacia. Y, lo que es igual de importante, entender cómo pueden conseguirlo.

El entorno empresarial se halla en un estado de cambio permanente, y un líder debe responder de igual modo. Hora tras hora, día tras día y semana tras semana, los directivos deben utilizar sus estilos de liderazgo como profesionales, aplicando el correcto en el momento y la medida adecuados. La recompensa son los resultados.

HACIA LO MOLECULAR: EL IMPACTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LOS CONDICIONANTES DEL AMBIENTE

Nuestro estudio analizó cómo afecta cada estilo de liderazgo a los seis condicionantes del clima o ambiente de trabajo. Las cifras incluidas más abajo muestran la correlación entre cada uno de ellos. Por ejemplo, si observamos la flexibilidad, veremos que el estilo coercitivo tiene una correlación de -,28, mientras que el democrático tiene una correlación de -,28, es decir, igual de fuerte pero en la dirección opuesta. Si nos centramos en el estilo autoritario, veremos que tiene una correlación de ,54 con las recompensas (muy positiva) y de ,21 con la responsabilidad (positiva, pero no tan marcada). En otras palabras, la correlación del estilo con las recompensas duplica con creces la de la responsabilidad.

Según los datos, el estilo de liderazgo autoritario es el que tiene un efecto más positivo en el ambiente, pero otros tres (afiliativo, democrático y formativo) lo siguen de cerca. Dicho esto, el estudio indica que no debemos recurrir de forma exclusiva a ningún estilo y que todos tienen aplicaciones a corto plazo.

	Coercitivo	**Autoritario**	**Afiliativo**	**Democrático**	**Pionero**	**Formativo**
Flexibilidad	–,28	,32	,27	,28	–,07	,17
Responsabilidad	–,37	,21	,16	,23	,04	,08
Criterios	,02	,38	,31	,22	–,27	,39
Recompensas	–,18	,54	,48	,42	–,29	,43
Claridad	–,11	,44	,37	,35	–,28	,38
Compromiso	–,13	,35	,34	,26	–,20	,27
Impacto general en el ambiente	–,26	,54	,46	,43	–,25	,42

LOS SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA PINCELADA

Nuestro estudio descubrió que los líderes utilizan seis estilos, cada uno de los cuales emana de distintos componentes de la inteligencia emocional. Este es un resumen de los estilos, su origen, cuándo funcionan mejor y su impacto en el ambiente de una organización y, por tanto, en su rendimiento.

	Coercitivo	**Autoritario**
Modus operandi del líder	Exige un cumplimiento inmediato.	Moviliza a la gente hacia una visión.
El estilo en una frase	«Haz lo que yo te diga.»	«Ven conmigo.»

Competencias de inteligencia emocional subyacentes	Ganas de medrar, iniciativa, autocontrol.	Confianza en uno mismo, empatía, catalizador del cambio.
Cuándo funciona mejor este estilo	En una crisis, para iniciar una renovación o con los empleados problemáticos.	Cuando los cambios exigen una nueva visión o cuando se necesita una dirección clara.
Impacto general en el ambiente	Negativo.	Eminentemente positivo.

	Afiliativo	**Democrático**
Modus operandi del líder	Crea armonía y lazos emocionales.	Fomenta el consenso a través de la participación.
El estilo en una frase	«La gente es lo primero.»	«¿Tú qué opinas?»
Competencias de inteligencia emocional subyacentes	Empatía, fomento de las relaciones, comunicación.	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.
Cuándo funciona mejor este estilo	Para solventar rupturas en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes.	Para generar compromiso o consenso o para obtener aportaciones de empleados valiosos.
Impacto general en el ambiente	Positivo.	Positivo.

	Pionero	**Formativo**
Modus operandi del líder	Establece exigentes criterios de rendimiento.	Desarrolla a la gente para el futuro.
El estilo en una frase	«Haz lo mismo que yo ahora mismo.»	«Intenta esto.»
Competencias de inteligencia emocional subyacentes	Meticulosidad, ganas de conseguir cosas, iniciativa.	Desarrollar a los demás, empatía, conciencia de uno mismo.
Cuándo funciona mejor este estilo	Para conseguir resultados rápidos de un equipo muy motivado y competente.	Para ayudar a un empleado a mejorar el rendimiento o desarrollar aptitudes a largo plazo.
Impacto general en el ambiente	Negativo.	Positivo.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: MANUAL BÁSICO

La inteligencia emocional (la capacidad de gestionarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones de forma eficaz) consiste en cuatro aptitudes fundamentales: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y habilidad

social. Cada una de estas está integrada a su vez por diversas competencias. A continuación incluimos una lista de las aptitudes y sus rasgos correspondientes.

Conciencia de uno mismo

- Conciencia emocional de uno mismo: la capacidad de interpretar y comprender tus emociones, así como reconocer su impacto en el rendimiento laboral, las relaciones, etc.
- Valoración rigurosa de uno mismo: una evaluación realista de tus aptitudes y limitaciones.
- Confianza en uno mismo: un sentido fuerte y positivo de tu valía.

Autogestión

- Autocontrol: la capacidad para dominar las emociones e impulsos perturbadores.
- Fiabilidad: una muestra sistemática de honestidad e integridad.
- Meticulosidad: la capacidad de gestionarse a uno mismo y sus responsabilidades.
- Adaptabilidad: capacidad de amoldarse a las situaciones cambiantes y superar los obstáculos.
- Orientación a los logros: el anhelo de satisfacer un criterio interno de excelencia.
- Iniciativa: la voluntad de aprovechar las oportunidades.

Conciencia social

- Empatía: la habilidad de percibir las emociones de los demás, entender su punto de vista e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- Conciencia organizativa: la habilidad de interpretar las corrientes de la vida organizativa, crear redes de toma de decisiones y sortear las políticas.
- Orientación al servicio: la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Habilidad social

- Liderazgo visionario: la habilidad de tomar las riendas e inspirar con una visión convincente.
- Influencia: la habilidad de desplegar toda una serie de tácticas persuasivas.
- Desarrollar a los demás: la propensión a fomentar las aptitudes de los demás a través de valoraciones y orientación.
- Comunicación: la habilidad de escuchar y mandar mensajes claros, convincentes y precisos.
- Catalizador del cambio: la habilidad para lanzar ideas nuevas y llevar a la gente en una nueva dirección.
- Gestión de conflictos: la habilidad de suavizar discrepancias y orquestar soluciones.
- Crear lazos: la habilidad para cultivar y mantener una red de relaciones.
- Trabajo en equipo y colaboración: la habilidad para fomentar la cooperación y crear equipos.

POTENCIA TU INTELIGENCIA EMOCIONAL

A diferencia del cociente intelectual, que es eminentemente genético (cambia poco desde la infancia), las aptitudes de la inteligencia emocional pueden aprenderse a cualquier edad. Sin embargo, no es fácil. Potenciar tu inteligencia emocional requiere práctica y compromiso. Pero las recompensas bien merecen la inversión.

Pongamos como ejemplo al director de marketing de un departamento perteneciente a una empresa multinacional de alimentación. El hombre, al que llamaremos Jack, era un pionero clásico: tenía mucha energía, siempre aspiraba a encontrar maneras más apropiadas de hacer las cosas y se mostraba demasiado ansioso por intervenir y tomar las riendas cuando, por ejemplo, alguien parecía estar a punto de incumplir un plazo. Y, lo que es peor, Jack era proclive a abalanzarse sobre cualquiera que, según él, no estuviera cumpliendo sus criterios y perdía los estribos si alguien no completaba una tarea en el orden que él mejor considerara.

Como cabría esperar, el estilo de liderazgo de Jack tuvo un impacto desastroso en el ambiente y en los resultados de la empresa. Tras dos años de estancamiento, su jefe le aconsejó que buscara un coach. A Jack no le gustó la idea, pero, consciente de que se jugaba el puesto, aceptó.

El coach, un experto en enseñar a la gente cómo mejorar su inteligencia emocional, empezó con una evaluación integral de Jack. Un diagnóstico desde varios puntos de vista es esencial, ya que quienes necesitan más ayuda suelen tener puntos ciegos. De hecho, nuestro estudio descubrió que los líderes de alto rendimiento sobrestiman sus capacidades como mucho en una aptitud de la inteligencia emocional, mientras que los líderes de bajo rendimiento lo hacen en cuatro o más. Jack no llegaba a tanto, pero se valoraba a sí mismo de un modo más positivo que sus subordinados directos, que le otorgaron una puntuación especialmente baja en autocontrol emocional y empatía.

Al principio, a Jack le costó aceptar los datos de su evaluación. Pero cuando el coach le explicó que aquellas flaquezas guardaban relación con su incapacidad para utilizar los estilos de liderazgo que dependieran de esas competencias (en especial el autoritario, el afiliativo y el formativo), Jack se dio cuenta de que debía mejorar si quería progresar en la empresa. Establecer esa conexión es esencial, ya que la mejora de la inteligencia emocional no se produce en un fin de semana o durante un seminario. Es necesaria una práctica diligente en el puesto de trabajo a lo largo de varios meses. Si la gente no entiende el valor del cambio, no se esfuerza.

Una vez que Jack dirigió su atención a los ámbitos de mejora y se comprometió a hacer un esfuerzo, él y su coach esbozaron un plan para convertir su trabajo cotidiano en un laboratorio de aprendizaje. Por ejemplo, Jack descubrió que era empático cuando reinaba la calma, pero en momentos de crisis desconectaba de los demás, y esa tendencia dificultaba su capacidad para escuchar lo que le decían en los momentos en que más lo necesitaba. El plan de Jack exigía que se fijara en su comportamiento en situaciones difíciles, y en cuanto notara que aumentaba la tensión, debía retroceder de inmediato, dejar hablar al otro y luego pedir aclaraciones. El objetivo era no ser sentencioso u hostil cuando se hallaba bajo presión.

El cambio no fue fácil, pero a base de práctica Jack aprendió a controlar sus arrebatos entablando un diálogo en lugar de lanzar una arenga. Aunque no siempre estaba de acuerdo con ellos, al menos brindaba a los empleados la posibilidad de exponer sus argumentos. Al mismo tiempo, Jack procuró realizar valoraciones más positivas sobre sus subordinados directos y recordarles que su trabajo contribuía a la misión del grupo, y también se abstuvo de controlarlos en exceso.

Jack se reunía con su coach cada una o dos semanas para valorar sus progresos y recibir consejo en problemas concretos. Por ejemplo, de vez en cuando volvía a sus tácticas de marcar la pauta, no dejar hablar, tomar el control y perder los estribos. Se arrepentía casi al instante, así que él y su coach diseccionaron esas recaídas para averiguar qué desencadenaba las viejas costumbres y cómo proceder cuando surgiera un episodio similar. Esas medidas de prevención evitaban que recayera o tirara la toalla. En un periodo de seis meses, Jack mejoró mucho. Sus registros

demostraron que había reducido el número de exabruptos, que pasaron de uno o más al día a solo uno o dos al mes. El ambiente había mejorado notablemente y las cifras del departamento empezaron a subir.

¿Por qué se tardan meses y no días en mejorar una competencia de la inteligencia emocional? El motivo es que no solo interviene el neocórtex, sino también los centros emocionales del cerebro. El neocórtex, el cerebro pensante que incorpora habilidades técnicas y puramente cognitivas, aprende muy rápido, pero el cerebro emocional no. Para dominar una nueva conducta, los centros emocionales necesitan repetición y práctica. Por tanto, mejorar tu inteligencia emocional es como cambiar de hábitos; los circuitos cerebrales que transmiten los hábitos de liderazgo tienen que desaprender los antiguos y sustituirlos por los nuevos. Cuanto más se repite una secuencia conductual, más fuertes se vuelven los circuitos cerebrales subyacentes, y en algún momento las nuevas rutas neurales se convierten en la opción por defecto del cerebro. Cuando eso ocurrió, Jack pudo superar sin esfuerzo las etapas que conducen al liderazgo, sirviéndose de estilos que les funcionaban a él y a toda la empresa.

¿De qué está hecho un líder?

Todo aquel que se dedique al mundo de los negocios conoce alguna historia sobre un directivo con gran capacidad y preparación que fue ascendido a un cargo de liderazgo y fracasó. Y también conoce otra historia sobre alguien con unas capacidades intelectuales y técnicas sólidas (pero no extraordinarias) que fue ascendido a un cargo similar y triunfó.

Esas anécdotas respaldan la idea generalizada de que identificar a los que tienen lo necesario para ser líderes es más un arte que una ciencia. Al fin y al cabo, los estilos personales de los grandes líderes varían; algunos son sutiles y analíticos, otros gritan sus proclamas desde lo alto de una montaña. Y, lo que es igual de importante, situaciones distintas requieren diferentes tipos de liderazgo. La mayoría de las fusiones entre empresas necesitan un negociador sensible, mientras que muchas renovaciones exigen una autoridad más contundente.

Sin embargo, he descubierto que los líderes más eficaces se parecen en un aspecto fundamental: todos poseen un grado elevado de la denominada «inteligencia emocional». No obstante, no se trata de que el cociente intelectual y las capacidades técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero sobre todo como «capacidades umbral», es decir, como requisitos básicos para los puestos directivos. Pero mi estudio, junto con otros análisis recientes, demuestra con claridad que la inteligencia emocional es una condición indispensable del liderazgo. Sin ella, una persona puede contar con la mejor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y con un caudal inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder.

En el último año, mis compañeros y yo nos hemos centrado en cómo opera la inteligencia emocional en el lugar de trabajo. Hemos examinado la relación entre esta y el rendimiento eficaz, sobre todo en los líderes, y hemos observado cómo se manifiesta en el ambiente laboral. Por ejemplo, ¿cómo podemos saber si alguien posee una elevada

inteligencia emocional y cómo podemos reconocerla en nosotros mismos? En las próximas páginas abordaremos estas cuestiones, tratando uno por uno los componentes de la inteligencia emocional: la conciencia de uno mismo, la autogestión, la motivación, la empatía y la habilidad social.

Evaluar la inteligencia emocional

La mayoría de las grandes empresas utilizan hoy en día a psicólogos profesionales para desarrollar lo que se conoce como «modelos de competencia», que las ayudan a identificar, formar y promocionar a potenciales líderes estrella. También han definido esos modelos para cargos de menor nivel. En los últimos años, he analizado modelos de competencia de 188 empresas, la mayoría de ellas grandes y multinacionales, que incluían a Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse.

Al llevar a cabo este trabajo, mi objetivo era determinar qué capacidades personales propiciaban, y en qué medida, un rendimiento extraordinario en esas organizaciones. Agrupé las capacidades en tres categorías: aptitudes puramente técnicas, como la contabilidad y la planificación empresarial; habilidades cognitivas, como el razonamiento analítico, y competencias que demuestran inteligencia emocional, como la capacidad para trabajar con otras personas y la efectividad a la hora de liderar el cambio.

Para crear algunos de los modelos de competencia, los psicólogos pidieron a altos directivos que identificaran las capacidades que caracterizaban a los líderes más sobresalientes de su organización. Para crear otros utilizaron criterios objetivos, como la rentabilidad de un departamento, con el propósito de diferenciar a los directivos estrella de los demás. Después, se entrevistó y se puso a prueba a esos individuos y se cotejaron sus capacidades. Este proceso llevó a la creación de unas listas de los ingredientes necesarios para un liderazgo altamente eficaz. Estas listas incluían entre siete y quince ingredientes, tales como la iniciativa y la visión estratégica.

Cuando analicé todos estos datos, encontré resultados muy sorprendentes. Sin duda, una alta capacidad intelectual guía hacia un rendimiento extraordinario, y aptitudes cognitivas como el pensamiento conceptual y la visión a largo plazo son especialmente importantes. Pero cuando calculé el ratio de las aptitudes técnicas, el cociente intelectual y la inteligencia emocional como ingredientes de un rendimiento sobresaliente, la

inteligencia emocional resultó ser el doble de importante que los demás a todos los niveles.

Asimismo, mi análisis demostró que la inteligencia emocional desempeña un papel cada vez más importante en los niveles más altos de la empresa, donde las diferencias en las aptitudes técnicas tienen una relevancia nimia. Dicho de otro modo, cuanto más alto es el rango de una persona considerada de gran rendimiento, más capacidades de la inteligencia emocional se manifiestan como motivo de su eficiencia. Cuando comparé a los trabajadores de gran rendimiento con los demás en puestos de liderazgo, casi un 90 por ciento de la diferencia en sus perfiles era atribuible a factores de inteligencia emocional y no a aptitudes cognitivas.

Otros especialistas han confirmado que la inteligencia emocional no solo distingue a los líderes extraordinarios, sino que también puede estar vinculada a un gran rendimiento. Los hallazgos del difunto David McClelland, el reconocido investigador del comportamiento humano y organizativo, son un buen ejemplo de ello. En un estudio de 1996 sobre una empresa multinacional de alimentos y bebidas, McClelland descubrió que, cuando los altos directivos poseían un buen número de capacidades de inteligencia emocional, sus departamentos superaban los objetivos de beneficios anuales en un 20 por ciento. Por su parte, los líderes que no poseían esas capacidades mostraron un rendimiento insuficiente en unos porcentajes casi idénticos. Curiosamente, los hallazgos de McClelland eran válidos tanto en los departamentos de Estados Unidos como en sus homólogos de Asia y Europa.

En resumen, los números están empezando a contarnos una historia convincente sobre el vínculo entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes. Y, lo que es igual de importante, la investigación en este campo también demuestra que cualquier persona, con el enfoque adecuado, puede desarrollar su inteligencia emocional.

¿Puede aprenderse la inteligencia emocional?

Durante mucho tiempo se ha debatido si un líder nace o se hace. Lo mismo ocurre con la inteligencia emocional. Por ejemplo, ¿la gente nace con ciertos niveles de empatía o los adquiere a consecuencia de sus experiencias vitales? Ambas respuestas son correctas. Las investigaciones científicas demuestran que la inteligencia emocional tiene un claro componente genético, y los estudios psicológicos y del desarrollo que la educación también interviene. Puede que nunca sepamos hasta qué punto es relevante cada uno de esos aspectos, pero las investigaciones y la experiencia práctica constatan sin ningún género de dudas que la inteligencia emocional puede aprenderse.

Una cosa es cierta: la inteligencia emocional aumenta con la edad. Existe un término anticuado para designar este fenómeno, «madurez». Sin embargo, aun siendo maduras, algunas personas necesitan formación para potenciar ciertas aptitudes. Por desgracia, demasiados programas de aprendizaje que pretenden inculcar competencias de liderazgo (incluida la inteligencia emocional) son una pérdida de tiempo y dinero. El problema es simple: se centran en la parte errónea del cerebro.

La inteligencia emocional nace sobre todo en los neurotransmisores del sistema límbico, que gobierna los sentimientos, impulsos y deseos. Los estudios indican que este sistema aprende mejor a través de la motivación, la práctica abundante y la valoración. Comparemos esto con el aprendizaje que tiene lugar en el neocórtex, que rige la capacidad analítica y técnica y gestiona los conceptos y la lógica. Es la parte del cerebro que dilucida cómo utilizar un ordenador o hacer una llamada comercial leyendo de una plantilla. No debe sorprendernos que, aunque eso sea un error, también es la parte del cerebro a la que se consagran la mayoría de los programas de formación destinados a mejorar la inteligencia emocional. Como ha demostrado mi investigación con el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, cuando esos programas se centran en el neocórtex pueden tener incluso un impacto negativo en el rendimiento laboral de las personas.

Para potenciar la inteligencia emocional, las empresas tienen que reorientar su formación e incluir el sistema límbico. Deben ayudar a los trabajadores a romper con los viejos hábitos conductuales y crear otros nuevos. Eso no solo requiere mucho más tiempo que el que se suele emplear en los programas de formación convencionales, sino que exige también un planteamiento personalizado.

Imaginemos a un directivo cuyos compañeros opinan que tiene poca empatía. Parte de ese déficit se manifiesta en su incapacidad para escuchar; interrumpe a los demás y no presta atención a lo que le dicen. Para solucionar el problema, ese directivo debe interiorizar la motivación para cambiar, y necesita práctica y las valoraciones de otros miembros de la empresa. Un compañero o un coach podría encargarse de advertirlo cada vez que lo observase incurrir en ese comportamiento y reproducir el incidente para que el otro ofrezca una respuesta más adecuada, esto es, que pueda demostrar su capacidad para absorber lo que dicen los demás. Asimismo, se le debería pedir al directivo que observe a otros homólogos que sepan escuchar y que imite su comportamiento.

Con perseverancia y práctica, ese proceso puede dar lugar a resultados duraderos. Conozco a un directivo de Wall Street que quería mejorar su empatía, en concreto su capacidad para interpretar las reacciones de la gente y entender sus puntos de vista. Antes de que emprendiera esa tarea, a sus subordinados les aterraba trabajar con él, hasta el punto de que incluso le ocultaban las malas noticias. En efecto, se quedó boquiabierto cuando por fin se dio de bruces con esta percepción sobre él. Al llegar a casa se lo contó a su familia, que no hizo sino confirmarle lo que ya había oído en el trabajo; cuando discrepaban con él sobre cualquier tema, ellos también le tenían miedo.

Después de pedir ayuda a un coach, el directivo empezó a trabajar para mejorar su empatía por medio de la práctica y las valoraciones. Su primer paso fue marcharse de vacaciones una semana a un país extranjero cuyo idioma desconociera. Una vez allí, debía analizar sus reacciones a lo desconocido y su apertura a los que eran

diferentes de él. Al volver a casa, con una cura de humildad, el directivo le pidió al coach que le hiciera un seguimiento varias veces por semana para valorar cómo trataba a la gente que tuviera puntos de vista nuevos o diferentes. Al mismo tiempo, aprovechaba las interacciones con sus compañeros en el trabajo para escuchar ideas diferentes de las suyas. Por último, el directivo le pidió al coach que lo grabara en las reuniones y que quienes trabajaban para y con él valoraran su capacidad para reconocer y entender los sentimientos de los demás. Le llevó varios meses, pero la inteligencia emocional del directivo acabó aumentando, lo cual se vio reflejado en su rendimiento general en el trabajo.

Es importante subrayar que la mejora de nuestra inteligencia emocional no puede producirse (ni se producirá) sin un deseo sincero y un esfuerzo coordinado. Un breve seminario no sirve de nada, ni tampoco comprar un manual de autoayuda. Es mucho más difícil aprender a empatizar, a interiorizar la empatía como una respuesta natural hacia los demás, que inclinarse por análisis de la regresión. Pero es factible. «Nunca se ha conseguido nada extraordinario sin entusiasmo», escribió Ralph Waldo Emerson. Si tu objetivo es convertirte en un auténtico líder, esas palabras pueden servirte de guía en tus esfuerzos para desarrollar una inteligencia emocional elevada.

Conciencia de uno mismo

La conciencia de uno mismo es el primer componente de la inteligencia emocional, lo cual tiene lógica si pensamos que, hace miles de años, el oráculo de Delfos ya aconsejaba conocerse a uno mismo. Ser consciente de uno mismo significa comprender profundamente nuestras emociones, virtudes, defectos, necesidades y deseos. La gente con este atributo no es crítica en exceso ni abriga esperanzas poco realistas; por el contrario, es honesta consigo misma y con los demás.

Una persona con un alto grado de conciencia de sí misma sabe cómo le afectan sus sentimientos, así como a los demás y a su rendimiento laboral. Por tanto, sabe que los plazos ajustados sacan lo peor de ella, planea su tiempo con esmero y finaliza su trabajo con mucha antelación. Otra persona con esta competencia podrá trabajar con un cliente exigente. Entenderá el impacto que este tiene sobre su estado de ánimo y los motivos más profundos de su frustración. «Sus exigencias triviales nos distraen del trabajo que hay que hacer», podría explicar. E irá un paso más allá y canalizará su enfado hacia algo constructivo.

La conciencia de uno mismo se hace extensible a la idea que tiene una persona de sus propios valores y objetivos. Alguien muy consciente de sí mismo sabe hacia dónde va y por qué. Por ejemplo, podrá mostrarse firme a la hora de rechazar una oferta de trabajo que resulta tentadora económicamente pero no encaja con sus principios u objetivos a largo plazo. Una persona que, por el contrario, no sea consciente de sí misma puede tomar decisiones que le provoquen angustia porque pisotean unos valores enterrados. «El dinero era tentador, así que firmé —podría decir alguien que lleva dos años en su puesto —, pero el trabajo significa tan poco para mí que siempre me aburro.» Las decisiones de las personas conscientes de sí mismas entroncan con sus valores. Por ello, el trabajo a menudo les resulta vigorizante.

¿Cómo podemos reconocer la conciencia de uno mismo? En primer lugar, se manifiesta en forma de honestidad y capacidad para autoevaluarse de manera realista. La gente con un grado elevado de esta competencia es capaz de hablar con precisión y franqueza (aunque no necesariamente de manera efusiva o confesional) de sus emociones y del impacto que tienen en su trabajo. Por ejemplo, una directiva a la que conozco era escéptica con un servicio de asesoría de imagen que su empresa, una importante cadena de centros comerciales, estaba a punto de presentar. Sin que su equipo

ni su jefe se lo pidieran, les ofreció una explicación: «Me cuesta respaldar el lanzamiento de este servicio —reconoció— porque quería dirigir el proyecto y no fui elegida para ello. Sed pacientes mientras lo digiero». La directiva analizó sus sentimientos y una semana después prestó todo su apoyo al proyecto.

Ese conocimiento de uno mismo a menudo se deja entrever en el proceso de contratación. Si le pedimos a un candidato que describa un momento en el que se dejó llevar por sus sentimientos e hizo algo de lo que más tarde se arrepintió, el que sea consciente de sí mismo no tendrá reparos en reconocer un error y a menudo contará la historia con una sonrisa. Uno de los sellos de identidad de esta aptitud es un sentido del humor crítico con uno mismo.

La conciencia de uno mismo también puede identificarse durante las evaluaciones de rendimiento. Las personas con esta aptitud conocen sus limitaciones y virtudes (y se sienten cómodas hablando de ellas), y a menudo se muestran deseosas de recibir críticas constructivas. Por el contrario, la gente sin esta aptitud interpreta el mensaje de que debe mejorar como una amenaza o una señal de fracaso.

Las personas conscientes de sí mismas también son reconocibles por la confianza de la que hacen gala. Conocen de sobra sus capacidades y son menos proclives a exponerse al fracaso, por ejemplo, aceptando demasiados encargos. También saben cuándo pedir ayuda, y calculan los riesgos que corren a la hora de emprender una tarea determinada. No se embarcan en un desafío que sepan que no pueden gestionar solos. Sacan provecho de sus virtudes.

Pensemos en las acciones de una empleada de nivel medio que fue invitada a participar en una reunión estratégica con los altos directivos de su empresa. Aunque era la persona de menor rango en la sala, no guardó silencio, anonadada o temerosa. Sabía que era capaz de expresarse con claridad y exponer ideas de forma convincente, así que planteó sugerencias interesantes sobre la estrategia de la organización. Al mismo tiempo, la conciencia de sí misma le impidió adentrarse en territorios en los que sabía que flaqueaba.

Pese al valor que aporta contar con personas conscientes de sí mismas en el lugar de trabajo, mi estudio indica que cuando los altos directivos buscan líderes potenciales no otorgan demasiado mérito a ese rasgo. Muchos confunden la franqueza sentimental con debilidad, y no muestran el debido respeto a aquellos empleados que reconocen abiertamente sus limitaciones. Suelen pensar con excesiva frecuencia que esa persona

«no es lo bastante dura» para liderar a otros.

En realidad, ocurre lo contrario. Para empezar, la gente suele admirar y respetar la franqueza. Además, siempre se les pide a los líderes que tomen decisiones para las que requieren una valoración sincera de las aptitudes, tanto suyas como de los demás. ¿Poseemos experiencia en materia de gestión para comprar un competidor? ¿Podemos lanzar un producto en un plazo de seis meses? La gente que se evalúa con honestidad, es decir, consciente de sí misma, es muy adecuada para hacer lo mismo por las organizaciones que dirige.

AUTOGESTIÓN

Los impulsos biológicos rigen nuestras emociones. No podemos eliminarlos, pero sí hacer otras muchas cosas para gestionarlos. La autogestión, que es algo como mantener un diálogo interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libra de ser prisioneros de nuestros sentimientos. En efecto, a la gente que entabla ese diálogo le asalta el mal humor y los impulsos emocionales, como a todo el mundo, pero encuentra maneras de controlarlos e incluso de canalizarlos de forma útil.

Imaginemos a un directivo que acaba de presenciar como un equipo de sus empleados presenta un análisis chapucero a la junta. Fastidiado, el directivo puede sentir la tentación de dar un puñetazo en la mesa o patear una silla, puede levantarse y gritar al grupo, o puede mantener un silencio lóbrego, mirar a todo el mundo con cara de pocos amigos y luego marcharse.

Pero si posee el don de la autogestión actuará de otro modo. Elegirá con cuidado sus palabras, reconociendo el mal rendimiento del equipo sin caer en valoraciones precipitadas. Luego dará un paso atrás para reflexionar sobre los motivos del fracaso. ¿Son personales? ¿Obedecen a una falta de esfuerzo? ¿Hay factores atenuantes? ¿Cuál fue su papel en la debacle? Después de meditar sobre estas cuestiones, convocará al equipo y expondrá las consecuencias del incidente y sus opiniones al respecto. Luego presentará su análisis del problema y una solución calculada.

¿Por qué es tan importante la autogestión para los líderes? En primer lugar, todos aquellos que controlan sus sentimientos e impulsos (es decir, la gente razonable) pueden crear un entorno de confianza y justicia. En él, las rencillas y las luchas internas se

reducen notablemente y se eleva la productividad. Trabajadores con talento acuden a la organización y no sienten la tentación de irse. Además, la autogestión tiene un efecto contagioso, pues nadie quiere ser calificado de impetuoso cuando el jefe es conocido por su serenidad. Menos mal humor entre los altos cargos significa también menos mal humor en la organización.

En segundo lugar, la autogestión es importante por razones competitivas. Todo el mundo sabe que, en la actualidad, las empresas están plagadas de ambigüedad y cambio. Se fusionan y se desmantelan organizaciones de forma habitual, y la tecnología transforma el trabajo a un ritmo frenético. Las personas que dominan sus emociones pueden fluir con los cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa, no les entra el pánico; por el contrario, son capaces de aplazar las valoraciones, buscar información y escuchar a los directivos. Cuando la iniciativa avanza, esa gente puede avanzar con ella.

A veces, incluso ejercen de guías. Un ejemplo es el caso de la directora de una gran empresa de fabricación. Al igual que sus compañeros, llevaba cinco años utilizando cierto programa informático. Este dictaba cómo recababa y presentaba los datos y cómo pensaba en la estrategia de la empresa. Un día, la alta directiva anunció que debían incorporar un nuevo sistema, que cambiaría radicalmente la manera de obtener y evaluar la información en la organización. Mientras muchos empleados protestaban con amargura por lo perturbador que sería el cambio, la directora pensó en los motivos y se convenció de su potencial para mejorar el rendimiento. Asistió con entusiasmo a las sesiones de formación (algunos de sus compañeros se negaron a hacerlo) y al final fue ascendida a directora de varios departamentos, en parte porque utilizó la nueva tecnología con gran eficacia.

Quiero subrayar aún más la importancia que tiene la autogestión para el liderazgo y señalar que mejora la integridad, que no solo es una virtud personal, sino también de una organización. Muchas de las situaciones negativas que tienen lugar en las empresas son producto de un comportamiento impulsivo. Los trabajadores rara vez planean exagerar los beneficios, amañar las cuentas de gastos, meter mano en la caja o abusar del poder con fines egoístas, sino que, al presentárseles una oportunidad, quienes tienen un escaso control de sus impulsos dicen «sí».

Por el contrario, fijémonos en el comportamiento de un alto directivo de una gran empresa de alimentación que era escrupulosamente honesto en sus negociaciones con los distribuidores locales. Siempre explicaba su estructura de costes en detalle, ofreciendo

así a los distribuidores una idea realista de los precios de la empresa. Eso significaba que el directivo no siempre podía entablar una negociación dura. En algunas ocasiones, no obstante, sentía la necesidad de incrementar los beneficios ocultando información sobre los costes. Pero cuestionó ese impulso y se dio cuenta de que, a largo plazo, era más lógico suprimirlo. Esa autogestión emocional obtuvo su recompensa con una sólida y duradera relación con los distribuidores que benefició más a la empresa que cualquier ganancia económica a corto plazo.

Los signos de la autogestión emocional, pues, son fáciles de detectar: propensión a la reflexión y la consideración, comodidad en situaciones de ambigüedad y cambio, e integridad como la capacidad de decir «no» a los anhelos impulsivos.

Al igual que la conciencia de uno mismo, la autogestión a menudo no obtiene el reconocimiento que merece. Las personas que saben dominar sus emociones son a veces tachadas de antipáticas, y sus meditadas respuestas se interpretan como falta de pasión. Aquellas con mucho temperamento a menudo son consideradas líderes «clásicos», cuyos exabruptos denotan carisma y poder. Pero, cuando estas llegan a lo más alto, esa impulsividad suele jugar en su contra. En mis estudios, las muestras extremas de emociones negativas nunca constituyen rasgos de un buen liderazgo.

Motivación

Si hay un rasgo que comparten casi todos los líderes eficaces es la motivación. Están decididos a conseguir unos objetivos por encima de las expectativas, tanto las suyas como las de los demás. La palabra clave aquí es «conseguir». Mucha gente se siente motivada por factores externos, como un abultado salario, la condición que conlleva ocupar un cargo de responsabilidad o formar parte de una empresa de prestigio. Por el contrario, aquellos que tienen potencial de liderazgo se sienten motivados por un profundo y natural deseo de alcanzar objetivos.

Si uno busca líderes, ¿cómo puede identificar a las personas motivadas por este anhelo y no por las recompensas externas? El primer signo es la pasión por el trabajo. Esa gente busca desafíos creativos, le encanta aprender y se enorgullece sobremanera del trabajo bien hecho. También hace gala de una energía infatigable para mejor. La gente que posee esa energía a menudo parece inquieta con el *statu quo*, e insiste en preguntar por

qué las cosas se hacen de una manera y no de otra y ansía explorar nuevas perspectivas en su trabajo.

El director de una empresa de cosmética, por ejemplo, se sentía frustrado por tener que esperar dos semanas para recibir los resultados de ventas de sus comerciales. Al final encontró un sistema telefónico automatizado que llamaba a esos trabajadores cada día a las cinco de la tarde. Luego, un mensaje les pedía que marcaran sus cifras, esto es, cuántas llamadas y ventas habían realizado ese día. Con ese sistema, la valoración de los resultados de ventas llevaba horas en lugar de semanas.

Este ejemplo ilustra otros dos rasgos habituales de las personas que sienten el anhelo de alcanzar objetivos. Siempre están subiendo el listón del rendimiento y les gusta llevar un seguimiento de este. El rendimiento es lo primordial. Durante las evaluaciones anuales, los trabajadores con un alto grado de motivación pueden pedir que sus superiores les exijan más. Por supuesto, alguien que combine la conciencia de sí mismo con la motivación interna reconocerá sus limitaciones, pero no se conformará con unos objetivos que parezcan demasiado fáciles de conseguir.

Y, como es natural, aquellos que aspiran a hacerlo mejor también quieren llevar un seguimiento de los progresos, tanto los suyos como los de su equipo y su empresa. Mientras que la gente poco motivada suele ser difusa con los resultados, aquellos llevan la cuenta evaluando medidas tan complejas como la rentabilidad o la cuota de mercado. Conozco a un director financiero que empieza y termina su jornada en internet, comparando el rendimiento de sus activos con cuatro referencias estipuladas por el sector.

Curiosamente, la gente muy motivada es optimista aunque las circunstancias no le sean propicias. En esos casos, la autogestión se suma a la motivación para superar la frustración y la depresión que sobrevienen después de un revés o fracaso. Sirva de ejemplo una gerente de carteras de una gran empresa de inversión. Después de varios años de éxitos, su fondo cayó tres trimestres seguidos, lo que provocó que tres clientes institucionales se llevaran su negocio a otro sitio.

Algunos directivos habrían achacado ese desplome a circunstancias que escapaban a su control; otros quizá habrían interpretado el revés como una prueba de su fracaso personal. En cambio, esta gestora de carteras vio la oportunidad de demostrar que podía liderar un cambio radical. Dos años más tarde, cuando fue ascendida a un puesto muy destacado de la empresa, describía así la experiencia: «Es lo mejor que me ha ocurrido

nunca. Aprendí mucho».

Los directivos que tratan de detectar altos niveles de motivación en su gente pueden buscar un último indicio: el compromiso con la organización. Cuando a una persona le gusta mucho su trabajo, a menudo se siente comprometida con la organización que lo hace posible. Los empleados comprometidos son más proclives a seguir en una empresa incluso cuando los persiguen cazatalentos que les ofrecen dinero.

No es difícil entender cómo y por qué la motivación se traduce en un liderazgo sólido. Si nos ponemos un listón de rendimiento alto a nosotros mismos, obraremos igual con la organización cuando estemos en posición de hacerlo. Asimismo, el deseo de lograr objetivos y el interés en llevar un seguimiento pueden ser contagiosos. A menudo, los líderes que poseen esos rasgos pueden rodearse de un equipo de directivos que también hagan gala de ellos. Y, por supuesto, el optimismo y el compromiso con la empresa son fundamentales para el liderazgo; tan solo imaginemos dirigir una empresa sin ellos.

Empatía

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la más fácil de reconocer. Todos la hemos percibido en un profesor o un amigo sensibles; a todos nos ha afectado su ausencia en un entrenador o un jefe insensibles. Pero cuando se trata de negocios, rara vez oímos que la gente sea alabada y mucho menos recompensada por su empatía. La palabra misma parece impropia del mundo empresarial, fuera de lugar entre las duras realidades del mercado.

Pero empatía no equivale a sentimentalismos del tipo «yo estoy bien, tú estás bien». Es decir, para un líder no significa apropiarse de las emociones ajenas e intentar complacer a todo el mundo. Eso sería una pesadilla que, además, imposibilitaría cualquier acción. Por el contrario, la empatía implica tener en cuenta los sentimientos de los empleados (además de otros factores) en el proceso de toma de decisiones inteligentes.

Para un ejemplo de empatía en acción, pensemos en lo que sucedió cuando se fusionaron dos gigantescas compañías de inversión, lo cual duplicó varios puestos de trabajo en todas sus áreas. Un director de departamento reunió a su gente y pronunció un discurso pesimista en el que puso énfasis en el número de personas que pronto serían despedidas. El director de otro departamento ofreció a los suyos otra clase de discurso:

fue sincero con respecto a su inquietud y confusión, y prometió mantener a la gente informada y tratarlos a todos de manera justa.

La diferencia entre esos dos directivos era la empatía. Al primero le preocupaba demasiado su propio destino como para tener en cuenta los sentimientos de sus angustiados compañeros. El segundo sabía de forma instintiva lo que estaban sintiendo sus subordinados y, con sus palabras, respondió a sus temores. ¿Es de extrañar que el primer departamento se hundiera cuando muchos empleados, en especial los de mayor talento, se desmoralizaron y se fueron? Por el contrario, el segundo director siguió siendo un líder fuerte, sus mejores trabajadores se quedaron y su departamento continuó siendo tan productivo como siempre.

Hoy en día, la empatía es de especial importancia como componente del liderazgo por al menos tres razones: un uso cada vez mayor de equipos, el rápido avance de la globalización y la creciente necesidad de conservar a los trabajadores con talento.

Pensemos en el desafío que supone dirigir un equipo. Como puede atestiguar cualquiera que haya formado parte de uno, son hervideros de emociones. A menudo tienen la misión de llegar a un consenso, lo cual ya es bastante difícil con dos personas y lo es mucho más cuando la cifra aumenta. Incluso en grupos de solo cuatro o cinco miembros se forman alianzas y se marcan objetivos opuestos. El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y comprender los puntos de vista de todos los que se han sentado a la mesa.

Eso es exactamente lo que logró una directora de marketing de una gran empresa de tecnologías de la información cuando le fue asignado el liderazgo de un equipo en apuros. El grupo se encontraba en un estado de gran agitación, tenía demasiado trabajo y no estaba cumpliendo los plazos. Además, entre sus miembros reinaba una gran tensión. Revisar procedimientos no bastó para unir a sus integrantes y convertirlo en un elemento eficaz de la empresa.

En vista de ello, la directora adoptó varias medidas. En una serie de reuniones individuales, se tomó su tiempo para escucharlos a todos: qué les frustraba, qué opinión tenían de sus compañeros o si creían que habían sido ignorados. Luego lideró de un modo que generó más unión: animó al grupo a hablar más abiertamente de sus frustraciones y lo ayudó a plantear quejas constructivas durante las reuniones. En resumen, su empatía le permitió entender la configuración emocional de su equipo. El resultado no fue solo una mayor colaboración entre sus miembros, sino también un

crecimiento del negocio, ya que se pidió al equipo que ayudara a un mayor número de clientes internos.

La globalización es otro motivo que explica la importancia cada vez mayor de la empatía para los líderes empresariales. El diálogo intercultural es proclive a equivocaciones y malentendidos. La empatía es un antídoto. Quienes la poseen están en sintonía con las sutilezas del lenguaje corporal; son capaces de oír el mensaje que se oculta detrás de las palabras. Además, comprenden a la perfección la existencia e importancia de las diferencias culturales y étnicas.

Sirva de ejemplo un asesor cuyo equipo acababa de presentar un proyecto a un potencial cliente japonés. En sus tratos con estadounidenses, el equipo estaba acostumbrado a verse acribillado a preguntas después de una propuesta de esa índole, pero esta vez fue seguida de un largo silencio. Algunos miembros, que interpretaron el silencio como un gesto de desaprobación, se mostraron dispuestos a recoger sus cosas y marcharse. El asesor jefe les indicó que se detuvieran. Aunque no conocía demasiado la cultura japonesa, supo interpretar el rostro y la postura del cliente y no detectó rechazo, sino interés, incluso una profunda reflexión. Estaba en lo cierto; cuando el cliente habló por fin, fue para encargar el trabajo a la empresa asesora.

Por último, la empatía desempeña un papel crucial en la retención de talento, sobre todo en la actual economía de la información. Los líderes siempre han necesitado empatía para desarrollar y conservar a los trabajadores capacitados, pero hoy hay mucho más en juego; cuando alguno se va, se lleva con él el conocimiento de la empresa.

Ahí es donde intervienen la formación y el asesoramiento. Se ha demostrado repetidas veces que ambas cosas no solo propician un mejor rendimiento, sino también una mayor satisfacción con el trabajo y menos cambios de personal. Pero lo que hace que la formación y el asesoramiento funcionen es la naturaleza de la relación. Los formadores y asesores se meten en la cabeza de aquellos a los que ayudan. Saben cómo ofrecer valoraciones eficaces, cuándo presionar para que el otro mejore el rendimiento y cuándo echar el freno. En la manera de motivar a sus subordinados demuestran la empatía en acción.

A riesgo de repetirme, la empatía no goza de mucho respeto en el mundo de los negocios. La gente se pregunta cómo los líderes pueden tomar decisiones difíciles si se sienten mal por quienes se verán afectados. Pero los líderes con empatía no solo son comprensivos con la gente que los rodea, sino que aprovechan sus conocimientos para

mejorar sus empresas en aspectos sutiles pero importantes.

Habilidad social

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son aptitudes de autogestión. Los dos últimos, la empatía y la habilidad social, atañen a la capacidad de una persona para gestionar las relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, la habilidad social no es tan sencilla como parece. No se trata solo de cordialidad, aunque las personas con un alto grado de habilidad social rara vez son antipáticas. Por el contrario, esa cordialidad tiene un objetivo: guiar a la gente por donde uno quiera, ya sea un acuerdo sobre una nueva estrategia de marketing o el entusiasmo por un nuevo producto.

Las personas socialmente hábiles suelen tener un círculo amplio de conocidos y buena mano para encontrar afinidades con gente de todo tipo y crear entendimiento. Eso no significa que socialicen en todo momento, sino que trabajan ciñéndose a la idea de que uno, si está solo, no puede conseguir nada importante. Cuando llega el momento de pasar a la acción, estas personas cuentan con una red.

La habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. La gente suele ser muy eficaz en la gestión de las relaciones cuando es capaz de entender y controlar sus propias emociones y de empatizar con los sentimientos de los demás. Incluso la motivación contribuye a la habilidad social. Recordemos que las personas con ganas de alcanzar objetivos tienden a ser optimistas, incluso cuando se enfrentan a reveses o fracasos. Y, cuando son optimistas, su «brillo» ilumina las conversaciones y otros encuentros sociales. Son populares, y con razón.

Puesto que es el resultado de las otras dimensiones de la inteligencia emocional, la habilidad social es reconocible en el puesto de trabajo de maneras que ahora resultarán familiares. Por ejemplo, a las personas con este atributo se les da bien dirigir equipos; la empatía se pone en funcionamiento. Asimismo, son expertos en el arte de convencer, una manifestación de conocimiento de uno mismo, autogestión y empatía. Si cuentan con esas aptitudes, los buenos persuasores saben cuándo conviene apelar a las emociones y cuándo a la razón. Y esta, cuando es visible por los demás, convierte a esas personas en excelentes colaboradores; su pasión por el trabajo es contagiosa y los demás se sienten

motivados a buscar soluciones.

Pero, a veces, la habilidad social se manifiesta de maneras distintas a los otros componentes de la inteligencia emocional. Por ejemplo, en ocasiones puede parecer que un trabajador esté ocioso en su puesto de trabajo. Da la sensación de que esté charlando con sus compañeros en los pasillos o bromeando con personas que ni siquiera están vinculadas a su trabajo «real». Sin embargo, la gente socialmente hábil no cree que tenga sentido limitar de forma arbitraria el alcance de sus relaciones. Crean muchos lazos porque saben que en estos tiempos fluidos es posible que algún día necesiten ayuda de la gente a la que han conocido hoy.

Un ejemplo es un jefe del departamento de estrategia de un fabricante global de ordenadores. En 1993 estaba convencido de que el futuro de la empresa era internet. Al año siguiente encontró espíritus afines y aprovechó su habilidad social para crear una comunidad virtual que abarcaba varios niveles, departamentos y naciones. Entonces utilizó a su equipo *de facto* para crear una página web corporativa, una de las primeras de una gran empresa. Y, por iniciativa propia, sin presupuesto ni estatus formal, inscribió a la empresa en una convención anual del sector de internet. Después de llamar a sus aliados y convencer a varios departamentos para que donaran fondos, reclutó a más de cincuenta personas de una docena de departamentos distintos para que representaran a la empresa en la convención.

La directiva prestó atención; un año después de la convención, el equipo de este jefe constituía la base del primer departamento de la empresa relacionado con internet y él fue puesto formalmente al mando. Para llegar hasta allí, había ignorado los límites convencionales, forjando y manteniendo contactos con personas de todos los rincones de la organización.

¿Se considera la habilidad social una aptitud crucial en la mayoría de las empresas? La respuesta es que sí, sobre todo si la comparamos con los otros componentes de la inteligencia emocional. Los trabajadores parecen saber por instinto que los líderes deben gestionar las relaciones con eficacia; ningún líder es una isla. Al fin y al cabo, su tarea consiste en realizar trabajos a través de otros, y la habilidad social hace eso posible. Puede que un líder que no sepa expresar su empatía carezca por completo de ella, y la motivación de un líder será inútil si no puede transmitir su pasión a la organización. Pero la habilidad social permite a los líderes poner en funcionamiento su inteligencia emocional.

Sería una estupidez afirmar que el anticuado cociente intelectual y la habilidad técnica no son ingredientes importantes de un liderazgo fuerte. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. En su día se pensaba que era bueno que los líderes empresariales poseyeran los componentes propios de esta. Pero ahora sabemos que, en lo tocante al rendimiento, son ingredientes que los líderes deben poseer.

Por tanto, es una suerte que la inteligencia emocional pueda aprenderse. El proceso no es sencillo. Requiere tiempo y, sobre todo, compromiso. Pero las ventajas que ofrece una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto al individuo como a la organización, hacen que valga la pena el esfuerzo.

Los cinco componentes de la inteligencia emocional en acción

	Definición	**Señas de identidad**
Conciencia de uno mismo	La capacidad de reconocer y comprender nuestros estados de ánimo, emociones e impulsos, así como su efecto en los demás.	Confianza en uno mismo. Evaluación realista de uno mismo. Sentido del humor crítico con uno mismo.
Autogestión	La capacidad de controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo perturbadores.	Fiabilidad e integridad. Comodidad ante la ambigüedad. Apertura al cambio.
Motivación	Pasión por trabajar por motivos que van más allá del dinero o el estatus. Propensión a perseguir objetivos con energía y perseverancia.	Muchas ganas de alcanzar objetivos. Optimismo, incluso ante un fracaso. Compromiso con la organización.
Empatía	La capacidad de comprender la configuración emocional de otras personas. Habilidad para tratar a la gente según sus reacciones emocionales.	Experiencia en la creación y conservación de talento. Sensibilidad multicultural. Servicio a los clientes.
Habilidad social	Dominio de la gestión de relaciones y la creación de redes. Capacidad para encontrar afinidades y crear entendimiento.	Efectividad a la hora de liderar el cambio. Poder de persuasión. Experiencia en la creación y el liderazgo de equipos.

Resumen
de los artículos

Liderazgo que da resultados

Síntesis de la idea

Muchos directivos suponen de forma equivocada que el estilo de liderazgo es consecuencia de la personalidad y no una elección estratégica. En lugar de escoger el estilo que se adecúe a su temperamento, deberían preguntar cuál satisface mejor las exigencias de una situación en particular.

Muchos estudios han demostrado que los líderes más exitosos poseen aptitudes en las siguientes competencias de la inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autogestión, motivación, empatía y habilidad social. Existen seis estilos básicos de liderazgo, y cada uno de ellos utiliza los componentes clave de la inteligencia emocional en diferentes combinaciones. Los mejores líderes no ponen en práctica un solo estilo de liderazgo; son aptos en varios y tienen la flexibilidad necesaria para saltar de uno a otro según lo requieran las circunstancias.

La idea en la práctica

A menudo, los directivos no son conscientes de lo mucho que puede influir el ambiente de una organización en los resultados financieros. Puede llegar a suponer un tercio del rendimiento económico. Por su parte, el ambiente de la organización se ve influido por el estilo de liderazgo: cómo esos directivos motivan a sus subordinados directos, recaban y utilizan información, toman decisiones, gestionan iniciativas de cambio y afrontan las crisis. Hay seis estilos de liderazgo básicos. Cada uno de ellos se deriva de diferentes competencias de la inteligencia emocional, funciona mejor en situaciones concretas y afecta al ambiente de la organización de diferentes maneras.

- *El estilo coercitivo*: el planteamiento de «haz lo que yo digo» puede ser muy eficaz en una situación de renovación o desastre natural o cuando se trabaja con empleados problemáticos. Pero, en la mayoría de las situaciones, inhibe la flexibilidad de la organización y disminuye la motivación de los trabajadores.
- *El estilo autoritario*: un líder autoritario adopta un planteamiento de «acompáñame»; estipula el objetivo general, pero da libertad para que la gente elija su medio de llegar hasta él. Este estilo funciona sobre todo cuando una empresa va a la deriva, pero es menos eficaz cuando el líder trabaja con un equipo de expertos que poseen más experiencia que él.
- *El estilo afiliativo*: el sello distintivo del líder afiliativo es una actitud de «la gente es lo primero». Este estilo resulta especialmente útil para generar armonía o subir la moral en un grupo. Pero el hecho de que solo ponga el acento en los elogios también puede causar que un bajo rendimiento no sea corregido. Asimismo, los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos, lo cual a menudo sume en un dilema a los empleados.
- *El estilo democrático*: el impacto de este estilo en el ambiente de la organización no es tan grande como cabría imaginar. Al otorgar voz a los trabajadores a la hora de tomar decisiones, los líderes democráticos fomentan la flexibilidad y la responsabilidad en la organización y ayudan a generar ideas nuevas. Pero a veces el precio son reuniones interminables y unos empleados confusos que sienten que carecen de un líder.
- *El estilo pionero*: un líder que establece elevados criterios de rendimiento y que sirve de ejemplo tiene un impacto muy positivo en los empleados que están motivados y son muy competentes. Pero otros tienden a sentirse abrumados por las exigencias de excelencia de un líder de este tipo, y a molestarse por su tendencia a tomar las riendas de cualquier situación.
- *El estilo formativo*: este estilo se centra más en el desarrollo personal que en tareas estrictamente relacionadas con el trabajo. Funciona bien cuando los empleados ya son conscientes de sus flaquezas y quieren mejorar, pero no cuando se resisten a modificar sus costumbres.

Cuantos más estilos domine un líder, mejor. Poder elegir entre los estilos autoritario,

afiliativo, democrático y formativo cuando lo requieran las circunstancias genera el mejor ambiente en una organización y optimiza el rendimiento del negocio.

¿De qué está hecho un líder?

Síntesis de la idea

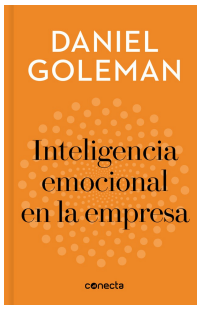
¿Qué distingue a los grandes líderes de los que solo son buenos? Según Daniel Goleman, no son el cociente intelectual ni las aptitudes técnicas, sino la inteligencia emocional, un grupo de cinco destrezas que permiten a los mejores líderes maximizar su rendimiento y el de sus seguidores. Cuando los altos directivos de una empresa poseen un buen número de aptitudes de la inteligencia emocional, sus departamentos superan los objetivos anuales de beneficios en un 20 por ciento.

Las aptitudes de la inteligencia emocional son las siguientes:

- *Conciencia de uno mismo*: conocer nuestras virtudes, flaquezas, impulsos, valores e impacto en los demás.
- *Autogestión*: controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo perturbadores.
- *Motivación*: disfrutar de los logros por sí mismos.
- *Empatía*: comprender la configuración emocional de los demás.
- *Habilidad social*: generar entendimiento con los demás para guiarlos en la dirección deseada.

Todos nacemos con ciertos niveles de inteligencia emocional, pero podemos mejorar esas aptitudes por medio de la perseverancia, la práctica y las valoraciones de colegas o formadores.

¿Qué distingue a los grandes líderes de los que son solo buenos?



Según Daniel Goleman, no es el cociente intelectual o las aptitudes técnicas, sino la inteligencia emocional, cinco habilidades que permiten a los mejores líderes maximizar su rendimiento y el de sus seguidores: conciencia de uno mismo, autogestión, motivación, empatía y habilidad social. Y todos podemos mejorar esas aptitudes por medio de la persistencia, la práctica y las valoraciones de colegas o formadores.

Muchos directivos suponen de forma equivocada que el estilo de liderazgo es consecuencia de la personalidad y no una elección estratégica. Hay seis estilos de liderazgo básicos y cada uno de ellos deriva de diferentes competencias de la inteligencia emocional. Cuantos más estilos domine un líder, mejor. Poder elegir entre los estilos autoritario, afiliativo, coercitivo, pionero, democrático y formativo cuando lo requieran las circunstancias, genera el mejor clima en una organización y optimiza el negocio.

Los IMPRESCINDIBLES de Conecta, en colaboración con *Harvard Business Review*, permiten acceder a las grandes ideas de los autores de referencia que inspiran a directivos y profesionales.

Este volumen reúne los textos «Liderazgo que da resultados» y «¿De qué está hecho un líder?» de Daniel Goleman, autor de *Inteligencia emocional* y *El líder resonante crea más* (Debolsillo, 2010), entre otras obras.

Nacido en 1947, **Goleman** es codirector del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations en la Universidad de Rutgers y asesor de Hay/McBer en materia de desarrollo del liderazgo. Asimismo, es redactor de las páginas científicas del prestigioso diario *The New York Times* y autor de I*nteligencia emocional*, best seller mundial sobre psicología que lleva más de un millón de ejemplares vendidos y ha sido traducido a veinticinco idiomas.

Fue editor de la revista *Psychology Today* y profesor de psicología en la Universidad de Harvard. Actualmente dirige varios programas piloto en colegios de Estados Unidos, donde se enseña a los niños a resolver y a desarrollar sus habilidades sociales.

Antes del fenómeno literario que ha supuesto *Inteligencia emocional*, Goleman ya había publicado *El punto ciego* y varios libros de carácter divulgativo, entre los que destacan: *The Mediative Mind* y *Los caminos de la meditación*. Su último libro es *La fuerza de la compasión. La enseñanza del Dalai Lama para nuestro mundo* (Kairós, 2015).

Título original: *Leadership That Gets Results & What Makes a Leader?*

Edición en formato digital: marzo de 2018

© 2000 y 2004, Daniel Goleman
© 2017, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.
Publicado por acuerdo con Harvard Business Review Press
© 2018, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.
Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona
© 2018, Efrén del Valle Peñamil, por la traducción

Diseño de portada: Penguin Random House Grupo Editorial / Ruxandra Duru, basado en el diseño original de Stephani Finks para Harvard Business Review Press

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, http://www.cedro.org) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-168-8332-5

Composición digital: M.I. Maquetación, S.L.

www.megustaleer.com

Penguin Random House Grupo Editorial

Los libros de Conecta están disponibles para promociones y compras por parte de empresas, en condiciones especiales para grandes cantidades.
Existe también la posibilidad de crear ediciones especiales, incluidas ediciones con cubierta personalizada y logotipos corporativos para determinadas ocasiones.
Para más información, póngase en contacto con:
edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com

Índice

Inteligencia emocional en la empresa

Liderazgo que da resultados

- Calcular el impacto del liderazgo
- Los estilos, al detalle
- Los líderes necesitan varios estilos
- Amplía tu repertorio
- Más ciencia y menos arte
- Hacia lo molecular: el impacto del estilo de liderazgo en los condicionantes del ambiente
- Los seis estilos de liderazgo en una pincelada
- Inteligencia emocional: manual básico
- Potencia tu inteligencia emocional

¿De qué está hecho un líder?

- Evaluar la inteligencia emocional
- ¿Puede aprenderse la inteligencia emocional?
- Conciencia de uno mismo
- Autogestión
- Motivación
- Empatía
- Habilidad social
- Los cinco componentes de la inteligencia emocional en acción

Resumen de los artículos

Liderazgo que da resultados

¿De qué está hecho un líder?

Sobre este libro

Sobre Daniel Goleman

Créditos

Índice

Inteligencia emocional en la empresa 2
Liderazgo que da resultados 5
- Calcular el impacto del liderazgo 7
- Los estilos, al detalle 9
- Los líderes necesitan varios estilos 20
- Amplía tu repertorio 22
- Más ciencia y menos arte 23
- Hacia lo molecular: el impacto del estilo de liderazgo en los condicionantes del ambiente 25
- Los seis estilos de liderazgo en una pincelada 25
- Inteligencia emocional: manual básico 26
- Potencia tu inteligencia emocional 28

¿De qué está hecho un líder? 30
- Evaluar la inteligencia emocional 32
- ¿Puede aprenderse la inteligencia emocional? 34
- Conciencia de uno mismo 36
- Autogestión 38
- Motivación 40
- Empatía 42
- Habilidad social 45
- Los cinco componentes de la inteligencia emocional en acción 48

Resumen de los artículos 49
- Liderazgo que da resultados 50
- ¿De qué está hecho un líder? 53

Sobre este libro 54
Sobre Daniel Goleman 55
Créditos 56

TRABAJO EN EQUIPO

Por Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas Mendoza



Network de Psicología Organizacional
Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Trabajo en equipo
Aguilar-Morales, Jorge Everardo y Vargas-Mendoza, Jaime Ernesto
2010.
Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
Calzada Madero 1304, Centro, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México. C.P. 68000
Tel. (951)5010653, (951) 5495923
www.conductitlan.net
E-mail: jorgeever@yahoo.com.mx, comentarios@conductitlan.net

OPEN ACCESS: Se promueve la reproducción parcial o total de este documento citando la fuente y sin fines de lucro.

En caso de citar este documento por favor utiliza la siguiente referencia:

Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J. E.(2010) Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

EL TRABAJO EN EQUIPO

Definición de grupo

Es un conjunto de personas **que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes**, **que interactúan constantemente** y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social.

Características fundamentales de un grupo de trabajo

Un grupo que funciona de manera armoniosa tiene las siguientes características

Cohesión: Unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.
Roles: Es decir tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo.
Adaptabilidad: Que se refiere a la habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.
Permeabilidad: Que se refiere a la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones
Comunicación: Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa
Afectividad: Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.
Armonía: Que se refiere a la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del grupo en un equilibrio emocional positivo

Para destacar la importancia de estos factores algunos autores diferencian entre un grupo y un equipo. De lo cual hablaremos brevemente enseguida.

Definición de equipo

De acuerdo con la definición anterior un equipo es un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen **en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto interpersonal.**

Funciones de los grupos

La integración de un grupo puede servir a nivel organizacional para a) Realizar una tarea compleja, b) Generar soluciones nuevas o ideas creativas, c) Coordinar o vincularlas funciones de diversos departamentos, d) Solucionar problemas que requieren de procesar información compleja, e) Facilitar la implementación de decisiones complejas y f) Socializar a los miembros de un grupo o entrenarlos

El grupo también tiene funciones psicológicas, en este sentido el grupo puede servir para a) Satisfacer las necesidades de filiación, b) Incrementar el sentido de identidad, c) Establecer y comprobar la realidad social, d) Reducir la inseguridad y e) Resolver problemas o realizar tareas del grupo.

Sin embargo no es conveniente integrar un grupo de trabajo cuando a) Las personas no valoran la importancia de la actividad, b) No existe un clima laboral apropiado, c) Solo se le quiere utilizar para lograr un consenso, d) Los datos que permitan tomar decisiones no sean claros o determinantes, e) No existan procedimientos metódicos para analizar la información, f) No se este dispuesto a escuchar opiniones contrarias, g) El problema no requiera que se comparta información o se evalúen alternativas, h) El problema se preste para que las decisiones se tomen a partir de valores culturales o i) Si el ambiente corre el riesgo de propiciar lo que se conoce opinión de grupo, es decir la unanimidad.

Estructura de los grupos.

Los grupos se clasifican cómo: **Formales e Informales**: a) Los grupos formales tienen clara su estructura de mando y el objetivo que persiguen es explícitamente claro. b) Los grupos informales, carecen de estructura de mando y objetivos claramente especificados.

A su vez los grupos formales pueden ser de tres tipos: Autocráticos, Democráticos y Leissez Faire o permisivos.

Un grupo autocrático (auto = a uno, crateo = gobierno), es un grupo formal que, como su nombre lo indica el poder recae en una sola persona que está en la cúspide de una estructura piramidal descendente. Son grupos muy malos, pues su nivel de conflicto interpersonal es muy alto y su productividad es muy baja.

Un grupo Leissez Faire o permisivo es controlado por una elite que se intercambia un liderazgo verborreico y manipulador. Generan gran descontento en sus participantes, mucha desconfianza y, obviamente, una bajísima productividad. Su característica principal es la delegación de funciones (yo no lo hago, que otro lo haga) y su enfermedad es la "comisionitis".

En cambio un grupo democrático (Demos = todos, Crateo = gobierno) tiene un liderazgo alternativo y un grupo de reglas surgidas del acuerdo mutuo y la negociación. La organización se convierte en un grupo democrático cuando elabora un reglamento, se llevan a cabo asambleas y se hace rotativo el rol del supervisor. Obviamente, estos grupos son los mejores, pues su nivel de conflicto es bajo y su productividad es mayor.

Historia de un grupo de trabajo

Un grupo atravesará por las siguientes etapas de desarrollo: a) Etapa de formación, b) Etapa de Adaptación, c) Etapa de Consolidación y d) Etapa de Disolución.

Procesos sociales en un grupo de trabajo

Facilitación social

La simple presencia de otras personas afecta su desempeño. Los estudios sobre el funcionamiento grupal han demostrado que la presencia de otras personas genera una respuesta de activación que facilita la aparición de las respuestas dominantes. Es decir incrementa el desempeño para tareas fáciles en las cuales la respuesta correcta es la dominante y disminuye su desempeño en las tareas difíciles para las cuales la respuesta incorrecta es la dominante. En la actualidad se han propuesto tres hipótesis para explicar la activación, así se dice que la activación se produce a) por la aprensión de la evaluación, b) por la distracción o el conflicto de poner atención a los demás y concentrarse en la tarea y c) simplemente por la presencia de otros aun cuando no seamos evaluados ni distraídos.

Holgazanería social

Los estudios sobre el desarrollo de tareas entre diversas personas han encontrado que cuando las personas unen esfuerzos y trabajan por una meta grupal sin responsabilidad individual a menudo trabajan menos duro que cuando realizan tareas con una responsabilidad individual. Sin embargo esta situación puede cambiar cuando se llevan records individuales de las acciones de cada uno de los integrantes del equipo, cuando las personas ven a otros en su grupo como poco confiables y cuando se agregan incentivos o se desafía a un grupo a luchar por ciertos estándares

Desindividuación

Cuando existen niveles elevados de activación social y dispersión de la responsabilidad las personas abandonan sus restricciones individuales y perder su sentido de individualidad especialmente cuando el grupo es numeroso y existen condiciones de anonimato. Esta situación favorece la disminución de la autoconciencia y la autorestricción y aumenta la sensibilidad ante la situación inmediata sea negativa o positiva. El resultado pueden ser actos que varían desde una disminución leve de la restricción, hasta explosiones sociales destructivas, pasando por la autogratificación impulsiva.

Polarización del grupo

La polarización del grupo se refiere al aumento de las tendencias preexistentes en los miembros del grupo como resultado de su interacción o al fortalecimiento de la tendencia promedio de los miembros más que a una división dentro del grupo. Las discusiones en grupo tienden a favorecer el punto de vista dominante inicialmente, a pesar de que sea arriesgado o cauteloso, a favor o en contra.

Pensamiento grupal

El deseo de armonía del grupo anula una evaluación realista de los puntos de vista contrarios a la opinión del grupo sobre todo cuando los miembros del grupo desean intensamente la unidad, cuando están aislados de ideas opuestas y cuando el líder señala lo que él o ella desea del grupo.

Se puede observar que existe este fenómeno de pensamiento grupal cuando se observa en el grupo a)una ilusión de invulnerabilidad, b)racionalización, c)creencia incuestionable en la moralidad del

grupo, d) puntos de vista estereotipados sobre la oposición e)presión hacia la conformidad f)autocensura de las dudas, g)ilusión de unanimidad y h) personas que desean proteger al grupo de información desagradable.

Se puede evitar este pensamiento grupal y tomar buenas decisiones cuando se busca información de todos lados y se mejora la evaluación de otras alternativas.

Existen algunas recomendaciones específicas para prevenir el pensamiento grupal:

- Comentar con los integrantes del grupo acerca de este fenómeno.
- Asumir como líder de un grupo una posición imparcial.
- Pedir a todos que evalúen de manera crítica el tema que se está evaluando, alentando las críticas y las objeciones.
- Asignar a uno o más miembros del grupo el papel de abogados del diablo.
- Dividir al grupo y luego juntarlos para ventilar sus diferencias.
- Cuando el caso lo amerite evaluar las posibles acciones de los rivales.
- Cuando se llegue a una decisión preliminar, convocar a otra segunda reunión en la que se de oportunidad de cada integrante del grupo exprese sus dudas.
- Invitar a expertos ajenos al grupo a que participen en las discusiones y desafíen los puntos de vista del grupo.
- Alentar a los miembros del grupo a que ventilen las deliberaciones del grupo con personas confiables y reporten las reacciones que estos tuvieron.
- Hacer grupos independientes que trabajen de manera simultánea en la misma cuestión.

Influencia minoritaria

Las minorías pueden influir en el grupo cuando son consistentes y persistentes en sus opiniones, cuando sus acciones transmiten seguridad en sí mismos, y cuando comienzan a producir deserciones en la mayoría. Aun cuando estas conductas no persuadan a las mayorías de adoptar un punto de vista la forzarán a considerar otros puntos de vista y la incitarán a considerar otras alternativas lo que genera mejores y más creativas decisiones.

Los liderazgos ejercen una influencia importante en el grupo sobre todo cuando presionan de manera consistente hacia la meta y proyectan un carisma de autoconfianza pues facilitan que otras personas deseen seguirlos.

Factores que favorecen el trabajo grupal

En la siguiente tabla se enlistan algunos factores que facilitan el trabajo de un grupo

FACTORES QUE FAVORECEN	FACTORES QUE NO FAVORECEN
1. Contar con objetivos comunes	1. Contar con objetivos incompatibles
2. Contar con una organización claramente definida en la que se aclare: • que se va a hacer (metas) • como se va hacer (procedimientos) • quien lo va a hacer (funciones)	2. Ausencia de roles, funciones. Procedimientos, metas.
3. Contar con roles y tareas aceptadas	3. Falta de aceptación e incumplimiento de roles y tareas.
4. Mantener una comunicación clara y fluida.	4. Mantener una comunicación disfuncional
5. Establecer un sistema de colaboración en donde se premie lo correcto y se señale lo incorrecto.	5. Establecer un sistema de competencia
6. Contar con normas claramente definidas.	6. Carecer de normas
7. Coordinar y mantener buenas relaciones interpersonales .	7. Mantener relaciones interpersonales adecuadas y una agrupamiento inadecuado de personas
8. Colaborar espontáneamente y ofrecer ayuda mutua.	8. Carecer de colaboración
9. Mantener afinidad e identificación con el grupo.	9. No compartir las mismas creencias , actitudes del grupo
10. Contar con conciencia de grupo.	10. Carecer de conciencia de grupo.

Además de los aspectos administrativos existen algunos elementos que son importantes de considerar para que un equipo se integre y se mejore la dinámica grupal, estos elementos son expuestos por una teoría denominada de la inclusión y los revisaremos a continuación:

Preparar al trabajador para la interacción grupal: Al inicio de la actividad es conveniente que se realicen actividades que le den al trabajador una imagen positiva de la actividad, una imagen que no sea amenazadora, y que le indique que puede beneficiarse de estar dentro del equipo al que se acaba de incorporar. Aquí se pueden incluir las presentaciones, los juegos de interacción grupal, el planteamiento de objetivos, entre otros.

Elevar y disminuir la energía: Es decir actividades que en determinados momentos ayuden a elevar o disminuir el nivel de la energía que tiene el equipo y le faciliten la realización de actividades que requieren mayor o menor concentración. Los cursos de capacitación, las reflexiones de fin de año, los cumpleaños de los compañeros, los aniversarios, las reuniones de planeación son buenos ejemplos de estas actividades.

Desarrollar el sentido de pertenencia al equipo: Se deben desarrollar actividades en las que la participación de todo el equipo sea fundamental para lograr el objetivo, de tal manera que se desarrolle el sentido de pertenencia. Además es importante utilizar símbolos que nos identifiquen con el equipo

Divertirse: Las actividades que permitan que los participantes se diviertan y que se realicen por el puro placer de realizarse son también importantes para el buen desarrollo de un equipo, cabe señalar que estas actividades no tienen que estar incluidas en un programa de trabajo pero el que coordina si debe procurar que se realicen.

Cerrar la actividad y preparar al trabajador para la interacción con sus compañeros más allá del trabajo: Es conveniente que al final de las actividades se lleve a cabo una actividad que permita al trabajador sentir que ha concluido una tarea y que pueda servir para favorecer la interacción más adelante, además de dejar un recuerdo placentero de la actividad y de las relaciones establecidas.

Factores que obstaculizan el trabajo grupal

El enemigo principal del trabajo grupal es un tipo de conducta de las personas que se llama conducta centrada en sí mismo. Esta conducta personal además de que no aporta nada positivo al grupo, es destructiva ya que solo satisface necesidades de alguien y se manifiesta a través de cinco actitudes:

Obstrucción: Al mostrar esta actitud se interfiere en el progreso del equipo al citar experiencias personales no relacionadas con los temas, evadir los temas centrales o importantes y rechazar ideas sin ninguna consideración.
Agresión: Aquí se critica injustamente, se muestra hostilidad hacia el equipo o hacia alguno de sus miembros y se objeta tratando de menospreciar al otro.
Deseo de reconocimiento: Al mostrar esta actitud se realizan intentos constantes de llamar la atención de los demás, se charla excesivamente y se utiliza una voz fingida, parafraseado simplemente lo que ya se ha dicho y se presume continuamente.

Alejamiento: Esta es una actitud de indiferencia en la que se muestra una conducta pasiva y al establecer compromisos se promete pero no se cumple.
Dominación: Esta es una actitud en la que se tiene una obsesión por usar la autoridad, se toman decisiones caprichosas, se toma atribuciones que no le corresponden y se bloquean las aportaciones de otros.

Estrategias para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo

Para proyectar el mejoramiento de un grupo, es necesario comprender a)Nuestra posición real (diagnostico); b)A donde nos dirigimos (expectativas); c)A donde queremos llegar (modelo ideal); d)De que recursos disponemos y e)Cuál es nuestro plan de acción para alcanzar las metas.

Como todos los problemas de una organización la solución de los problemas que se presenten en la interacción de los miembros de un equipo de trabajo requieren de una intervención planificada.

Esta intervención deberá tener al menos las siguientes etapas:

Realizar un diagnóstico de la dinámica grupal
Elaborar un programa de trabajo de la intervención
Evaluar los resultados de la estrategia
Realizar las correcciones pertinentes al programa

El diagnóstico de la dinámica grupal

La realización de un diagnóstico de la dinámica grupal implicará la utilización de un instrumento que nos permita identificar la situación actual.

Un instrumento que puede servir como un instrumento para detectar necesidades de capacitación y de intervención se presenta a continuación. Una vez que se tenga la información se puede poner en práctica un programa de intervención de acuerdo a las necesidades identificadas. Después del cuestionario se presenta las estrategias específicas que pueden desarrollarse.

FF-ORG
Test de Percepción del Funcionamiento Organizacional
(Aguilar & Vargas, 2008)

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de situaciones que pueden ocurrir o no en su organización. Responda, anotando un número en la columna que corresponda a la frecuencia en que le pase a Usted, según la escala que está a la derecha.

1 Se toman decisiones para cosas importantes de la organización. _____
2 En mi trabajo predomina la armonía. _____
3 En mi trabajo cada uno cumple sus responsabilidades. _____
4 Las manifestaciones de aprecio forman parte de nuestra vida cotidiana. _____
5 Nos expresamos sin insinuaciones, de forma clara y directa. _____
6 Podemos aceptar los defectos de los demás y sobrellevarlos. _____
7 Tomamos en consideración las experiencias de otras organizaciones ante situaciones diferentes. _____
8 Cuando alguien de la organización tiene un problema los demás ayudan. _____
9 Se distribuyen las tareas de forma que nadie este sobrecargado. _____
10 Las costumbres de la organización pueden modificarse ante determinadas situaciones. _____
11 Podemos conversar de diversos temas sin temor. _____
12 Ante una situación laboral difícil somos capaces de buscar ayuda en otras personas. _____
13 Los intereses y necesidades de cada cual son respetados por los demás compañeros de trabajo _____
14 Nos demostramos el aprecio que nos tenemos. _____

Total: _____

Casi nunca = 1
Pocas veces = 2
A veces = 3
Muchas veces = 4
Casi siempre = 5

Adaptado de la prueba desarrollada por De la Cuesta, D., 1994

FF-ORG
Test de Percepción del Funcionamiento Organizacional
(Aguilar & Vargas, 2008)

Instrucciones: Obtenga el puntaje total, luego divida el puntaje total sobre el número de encuestados por 5 y multiplique el resultado por 100. Finalmente para obtener el puntaje por áreas sume los reactivos que se indican en la tercera columna y divida entre 2.

	obtenga puntaje total	Obtenga porcentaje total [divida puntaje total /(número de encuestados x 5)] *100		Total
1. Se toman decisiones para cosas importantes de la organización.			Cohesión [(sume porcentaje total reactivo 1+reactivo 8)/2]	
2. En mi trabajo predomina la armonía.				
3. En mi trabajo cada uno cumple sus responsabilidades.			Armonía [(sume porcentaje total reactivo 2 +reactivo 13)/2]	
4. Las manifestaciones de aprecio forman parte de nuestra vida cotidiana.				
5. Nos expresamos sin insinuaciones, de forma clara y directa			Roles [(sume porcentaje total reactivo 3+reactivo9)/2]	
6. Podemos aceptar los defectos de los demás y sobrellevarlos.				
7. Tomamos en consideración las experiencias de otras organizaciones ante situaciones diferentes.			Afectividad [(sume porcentaje total reactivo 4 +reactivo 14)/2]	
8. Cuando alguien de la organización tiene un problema los demás ayudan.				
9. Se distribuyen las tareas de forma que nadie este sobrecargado.			Comunicación [(sume porcentaje total reactivo 5 +reactivo 11)/2]	
10. Las costumbres de la organización pueden modificarse ante determinadas situaciones.				
11. Podemos conversar de diversos temas sin temor.			Adaptabilidad [(sume porcentaje total reactivo 6 +reactivo 10)/2]	
12. Ante una situación laboral difícil somos capaces de buscar ayuda en otras personas.				
13. Los intereses y necesidades de cada cual son respetados por los demás compañeros de trabajo			Permeabilidad [(sume porcentaje total reactivo 7 +reactivo 12)/2]	
14. Nos demostramos el aprecio que nos tenemos.				

En la unidad referente a dirección de personal se detallarán las acciones específicas para desarrollar este plan de mejora por el momento solo nos limitaremos a desglosar las acciones que deberían desarrollarse para favorecer los siete vectores que inciden en el funcionamiento del grupo.

La cohesión

La cohesión es la unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.

Para aumentar la cohesión es recomendable a)interactuar en un espacio apropiado y b) establecer reglas claras de convivencia algunas de ellas deben ser establecidas en el reglamento interior de trabajo pero otras forman parte de las reglas de urbanidad o de los buenos modales que todos debemos desarrollar, de esto hablaremos a continuación.

- **El espacio físico**

Un aspecto que permite identificar a un grupo, es el compartir un espacio físico común. Esta es un área donde confluyen los factores estructurales y funcionales de la atmósfera grupal.

Siendo los seres humanos descendientes de monos territoriales y viviendo en el macrosistema de una economía capitalista, es previsible la ocurrencia de conflictos. Los cuales se ven favorecidos en un proporción de menor espacio y mayor densidad de población (hacinamiento), incrementando con esto su incidencia y severidad.

Un lugar de trabajo limpio, apropiadamente distribuido y lo suficientemente amplio resulta un aspecto fundamental para la cohesión del grupo. La existencia de espacios para guardar pertenencias personales también es importante.

Aunque exista personal de intendencia, todos los trabajadores tiene la obligación de mantener su oficina limpia, organizada y clasificada. Debe haber un lugar para cada cosa y todas las cosas deben estar en su lugar.

- **Las reglas informales**
    - **El baño**

El baño es común por que todos lo usan. Sin embargo, el que lo usa lo vuelve un área privada. El que va al baño debe cerrar la puerta y ponerle llave. Nadie debe de encerrarse en el baño durante mucho tiempo. Siempre es recomendable educar a nuestro organismo para poder cubrir nuestras necesidades fisiológicas en casa y en menor medida en el trabajo. Si se utiliza el WC deben jalar la cadena. Los hombres que van a orinar deben levantar la tapa y no salpicarla.

El papel higiénico no debe tirarse a la taza, sino en un basurero con tapa abatible. Las toallas higiénicas deben ser apropiadamente enrolladas antes de depositarlas en el cesto de basura.

Después de ir al baño hay que lavarse las manos.

Resulta poco apropiado llegar al trabajo a concluir con nuestro aseo personal. Se debe evitar llegar al baño de la oficina a lavar sus dientes o a terminar de maquillarse.

Estas recomendaciones implican buenos hábitos de higiene y reducen conflictos muy frecuentes.

- **El teléfono**

El teléfono sirve para comunicaciones importantes y/o urgentes. Nadie debe acapararlo. Nadie debe sostener una llamada por más de 15 minutos.

Regular el número de llamadas en una oficina es complicado por eso es más conveniente hacer uso prudente del teléfono. La prioridad siempre debe ser el cumplimiento de los objetivos laborales y las reglas administrativas siempre deben facilitar la tarea no complicarla-

El teléfono no debe ser utilizado para hacer bromas y si habla alguien desconocido no debe proporcionársele datos personales o información que comprometa nuestra seguridad.

Es importante limitar el uso de teléfono de la oficina para asuntos estrictamente laborales y sólo en casos de urgencia para asuntos personales

Es conveniente ubicar el aparato telefónico en área común o en un punto equidistante en las trayectorias urbanísticas de la oficina. Ahora se cuenta con dispositivos para elegir un tono agradable e inconfundible así como un volumen adecuado.

El uso razonable de la tecnología compromete menos nuestro ambiente y aumenta nuestra calidad de vida.

- **El celular**

Lo primero que se tiene que hacer con el celular es apagarlo en horas de oficina. Sin embargo si se tiene la necesidad absoluta de utilizarlo es importante ponerlo en modo de vibrar.

Incluso si se atienden negocios personales en la oficina (algo inapropiado). No es muy conveniente que llamar la atención del jefe.

Solo se debe utilizar el celular para asuntos que requieran ser atendidos de manera URGENTE, por ejemplo una emergencia familiar.

Una breve llamada de los niños para avisar que llegaron bien puede ser correcta, pero usar el celular para contar las últimas noticias de los amigos o sostener una conversación con el nuevo novio es una conducta poco correcta.

En el trabajo sería conveniente dejar que las llamadas sean dirigidas al buzón de voz y luego más tarde consultar el buzón para verificar la importancia del mensaje recibido.

Buscar un sitio privado para contestar su celular es importante para no importunar a los compañeros de trabajo ni exponerse a que otras personas escuchen las conversaciones

Jamás se debe contestar el celular mientras se está en el baño, nunca debe interrumpir una reunión con su jefe por atender el celular y finalmente no se deben utilizar tonos que puedan crear situaciones incomodas en el trabajo.

- **El uso del internet**

Al igual que el teléfono limite el uso del internet para asuntos laborales. El chat solo debe ser utilizado si forma parte de las actividades o es el medio de comunicación en la empresa. “Nunca escriba o diga algo en la empresa que lo pueda colocar en una situación comprometedora”

Hay muchos asuntos que es mejor tratar personalmente, es muy fácil malinterpretar el contenido de un mensaje cuando no tenemos el respaldo de los gestos y tono de voz. En general, los temas que

debemos mantener fuera de un correo electrónico son los que tienen relación con llamados de atención, conflictos entre personas de la compañía, opiniones personales sobre terceros de la misma empresa y quejas concernientes a la organización.

- **El radio y la televisión en la oficina**

Escuchar música en la oficina puede ser un motivo de conflicto, lo prudente es escuchar música solo si no afecta a terceros, el uso de audífonos puede ser lo más conveniente, sin embargo es necesario revisar si esto no contraviene el reglamento interno y las normas de seguridad.

La música ambiental debe ser institucional y seleccionada de acuerdo al tipo de clientes y servicio que se ofrece.

La televisión en la oficina debe ser definitivamente evitada, además de distraer de manera considerable puede poner en peligro a los compañeros al facilitar la aparición de accidentes.

- **Comer en la oficina**

Las empresas deben habilitar un espacio apropiado para que los trabajadores tomen su receso y consuman sus alimentos. Los trabajadores deben comer solo en este espacio y realizar esta actividad en un horario fijo predeterminado. Debe de existir un número de asientos suficientes para los trabajadores e incluso preferentemente contar con un asiento asignado.

Los buenos modales son muy recomendables. Es de “buena educación”: sentarse correctamente (no en flor de loto, ni con el respaldo al revés),no hacer ruido mientras se come. Masticar con los labios unidos. No sorber del vaso o de la cuchara. Procurar no golpear el plato con los cubiertos ni la superficie de la mesa con vasos o tazas. No se debe conversar mientras se mastica. Es bueno solicitar con amabilidad lo que no alcancemos en la mesa, y dar las gracias al terminar de alimentarnos. Además de depositar la basura en su lugar.

Sin embargo es mejor desayunar y comer en su casa. En la oficina solo es conveniente consumir alimentos fríos que le sirvan de colación entre cada comida así se evite que la oficina se llene de aromas desagradables.

- **Las propiedades privadas**

"La ocasión hace al ladrón". Las violaciones a la propiedad privada, en todo contexto social son motivo de grandes conflictos, pleitos y agresiones. Es importante evitar dejar dinero en cualquier lugar. Todos en el trabajo deben cuidar la cosas que no quieran que nadie tome, poniéndolas en un lugar conveniente.

Además es importante que todos cuenten al menos, con un cajón con llave y ahí guardar sus pertenencias más preciadas. El patrón no deben revisar, ni tener llave de los cajones en que se guarden objetos personales y todos deben respetar la propiedad privada de los otros.

- **Ventas, rifas y otros negocios**

El tiempo del trabajo solo debe ser destinado para asuntos laborales. Si a un trabajador le interesa hacer negocios con sus compañeros de oficina sería conveniente que lo dejará fuera de su horario laboral. A todos conviene mantener las relaciones de trabajo en el plano laboral.

- **Las relaciones afectivas**

Una empresa no puede prohibir la existencia de relaciones afectivas entre compañeros de trabajo. Es anticonstitucional. Pero la verdad es que si se involucra el amor con el trabajo todos van a salir lastimados , es mejor evitarse problemas.

Una empresa en cambio si puede regular las relaciones de subordinación y parentesco. Por lo que es probable que si se involucra con un compañero de trabajo uno de los dos tendrá que cambiar de área y con mucha frecuencia este cambio lo sufrirán las mujeres.

- **Las reglas formales y la toma de decisiones**

¿ Quién debe mandar en el trabajo?

En muchas empresas manda los jefes porque tiene el control económico o son autoritarios. En otras empresas manda el sindicato o los trabajadores que son más "agresivos". Pero en una empresa que funciona Debe mandar un grupo de reglas propuestas por todos y acordadas por todos los miembros del grupo

¿Qué hacer si no se respetan las reglas?

Si se observa que las reglas no se respetan con cierta frecuencia y que se alega su desconocimiento, es recomendable pegar un cartel que especifique las reglas pertinentes a cada área y entregar una copia del reglamento interno a todos los trabajadores.

¿Cómo se establecen las reglas?

La mejor manera de mantener la cohesión de un grupo de trabajo con una base sólida consiste en convertir al grupo informal (que no tiene claro su objetivo, ni su estructura de mando) en un grupo formal (con objetivo claros y que se rige por un grupo de reglas razonables acordadas por un mayoría democrática). Esto se hace a través de una asamblea. La práctica de la asamblea educa a todos en la democracia, la tolerancia, la conciliación, el debate y la negociación, además de aumentar la productividad y disminuir el conflicto.

¿Qué se necesita para organizar una asamblea?

Un Conductor: leerá la Orden del Día, seguir la secuencia, otorgar la palabra, presidir los debates y conservar el orden.
Una Secretaria: toma nota de los acuerdos y proporciona al conductor la orden del día que deberá seguir.
Un Escrutador: contará los votos a favor o en contra de las propuestas de la mesa.
Un Supervisor: informará las infracciones al reglamento que hayan cometido cada uno y que él haya constatado. Este es un puesto rotativo que puede asignarse a los miembros del grupo de acuerdo a un rol fijo previamente establecido..

La asamblea en un principio puede permitir la redacción de un Reglamento el cual estaría formado por un Capitulo por cada situación problemática que haya que resolver. Así, cada Capitulo describiría la conducta correcta a seguir para cada circunstancia.

Con el reglamento listo las siguientes Asambleas serian breves e interesantes. La parte sustantiva comprendería el informe del Supervisor en turno, indicando quienes fueron los infractores del Reglamento y qué reglas violentaron (por comisión u omisión), la Asamblea, enseguida, impondría el castigo pertinente, así como las acciones que se cumplieron y el reconocimiento correspondiente.

¿Cuáles son las sanciones apropiadas?

Castigo negativo o costo de respuesta: al infractor que hizo algo inapropiado, se le priva inmediatamente de algunos satisfactores.
Sobrecorrección: Al infractor que omitió alguna de sus responsabilidades, se le impone una tarea para que haga lo que no hizo y un poco más.

Todas las sanciones deben estar consideradas en el reglamento y al aplicarlas no debe acudirse a argumentos emocionales.

Los roles

Los roles son las tareas aceptadas por cada miembro del grupo. Cada miembro del grupo cumple las responsabilidades y funciones negociadas al iniciar la relación de trabajo, las cuales están documentadas en el reglamento interior de trabajo, la descripción de funciones y los programas de trabajo, sin embargo existen otros comportamientos o roles que no están ni estarán escritos en ningún documento pero que se espera que se tenga tanto el subordinado como el jefe de un área.

De un jefe por ejemplo se esperaría un trato respetuoso, atento y diligente con sus trabajadores, en el que facilite y no complique la realización de las tareas. Es muy molesto que un jefe sea incongruente entre lo que solicita y lo que el mismo hace, que se muestre poco justo y amenazante. El jefe debería ser un ejemplo de cómo deberían las personas comportarse en el trabajo. Ser el primero en llegar, el primero en tener su parte del trabajo, tratar a los trabajadores como espera que traten a los clientes, cumplir la ley, etc. En las culturas autoritarias y poco democráticas es común observar que los trabajadores se desviven por atender a su jefe y llenarlo de regalos en lo que constituyen actos de corrupción simulada, sin embargo en empresas cuyo jefe esta actualizado debe ser al contrario, el responsable debe entender que el debe ser el principal interesado en lograr que las personas se sientan cómodas en el ambiente de trabajo por lo que el jefe debe ser el que se muestre servicial con sus compañeros. De igual manera existen situaciones que pueden reafirmar la posición de liderazgo de un jefe de área o permitir que otros tomen dicho liderazgo. Un cumpleaños puede ser una buena situación para que el jefe desempeñe este rol, concediendo el tiempo pertinente para el festejo, absorviendo el gasto del pastel o dando un buen regalo. Tomar la iniciativa para asegurarse que sus trabajadores puedan tener sus alimentos cuando se tienen que quedar a trabajar fuera de su horario laboral (además por supuesto de lo que dictamina ley). Cumplir las expectativas que el personal tiene acerca del tipo de regalo que un jefe tendría que dar en un intercambio de regalos. Dar un buen discurso en un una ocasión especial. Tener un detalle cuando un trabajador atraviese por un evento vital, etc.

Cuando una persona acepta una jefatura debería pensar en todas las implicaciones de dicho puesto, no solo en el ingreso extra que va a obtener sino además en los roles que adicionalmente tendría que desempeñar. Existe una máxima que un jefe de área debería recordar al decidir si asume o no el rol que se espera de él: "Los espacios que quedan vacíos siempre serán ocupados". Si un jefe no asume su rol alguien ocupara esa posición de liderazgo.

Por su parte los trabajadores deberían de tener claro cuál es el rol que se espera de ellos. La mayor parte de los directivos valora que sus subordinados ofrezcan ayuda espontanea y muestren una buena disposición para las tareas encomendadas. En ocasiones las labores que tiene que realizar no están claras en su contrato o en sus funciones tal vez lo pertinente en estos caso sea negociar esta tarea y luego un poco más tarde solicitar que se defina con claridad quien asumirá la tarea encomendada para no caer nuevamente en conflicto. En culturas como la nuestra es poco apreciado que un subordinado haga notar que sabe o tiene más habilidades que el jefe, un empelado debe ser prudente en situaciones que pueda facilitar esta percepción. En organizaciones disfuncionales (que son muy comunes) valoran más la obediencia que la competencia. Al grado que se ha planteado que es más fácil que una organización despidan a un trabajador super competente que uno super incompetente, a condición de que este último sea "obediente". Un trabajador debe revisar cuál es el rol que esperan de él en una organización y actuar en consecuencia. Sin embargo hacer bien el trabajo a veces implicará desafiar algunas normas pondere todos estos aspectos al decidir qué hacer.

Obviamente nadie espera que al contratar a un empleado este tome tiempo y recursos de la organización para realizar actividades de índole personal. De la misma manera las organizaciones esperan que disponibilidad de tiempo, compromiso con la organización y que el empleado no realice actividades que puedan estar en conflictos de interés con la organización. Tampoco se esperaría de un empleado que se involucre en escándalos o conflictos dentro de la organización.

Retar al jefe en público es totalmente desaconsejable. A pesar de que un trabajador pueda sentir que puso en su lugar a su jefe la impresión general será desfavorable hacia el trabajador y no hacia el jefe evidenciado. Lo más conveniente en estas situaciones es dejar que la emoción disminuya y luego de manera acertada y en privado hacer la solicitud del comportamiento que se espera de nuestro jefe. Tampoco deben dejarse pasar situaciones en donde el que resulte evidenciado sea el trabajador, a la brevedad y en el espacio apropiado el trabajador debe solicitar que se le trate con el respeto que merece. Aun cuando esto pueda tener repercusiones negativas hacia el trabajador será mucho mejor dejar un trabajo con estas características que permanecer en un empleo con un clima laboral tan inapropiado . Otra máxima puede presentar con mayor claridad lo que exponemos "Cuando se pierde la dignidad por conservar el trabajo, ocasionará que a la larga se pierdan las dos cosas: la dignidad y el trabajo".

La estructura autoritaria favorece que en organizaciones piramidales los conflictos entre los trabajadores y sus jefes sean resueltos a favor de estos últimos. Es necesario pensarlo dos veces antes de involucrarse en un conflicto de este tipo. Pero si la situación lo amerita debe estarse preparado para llevar el conflicto hasta sus últimas consecuencias. Una disputa legal con la empresa en la que uno trabaja es una verdadera prueba de fuego para nuestras convicciones. La sensación de quienes se encuentran en esta situación, acrecentada por la presión social; suele ser de que ellos son los que están actuando mal a pesar de que sea evidente que la ley la este violentando la empresa. Despachos profesionales se encargarán de presionar, amenazar, intimidar o atemorizar al trabajador "rebelde", hay que tener claro lo que nuestra decisión implicará. También es necesario recordar en algunas situaciones no nos encontraremos en una posición para poder enfrentarse legalmente a la empresa (nuestra situación económica o familiar lo puede impedir) pero cuando podamos debemos realizar nuestra demandar a la empresa en que trabajamos y colaborar en el desarrollo de una sociedad cada vez más justa. Finalmente si ya lo despidieron nada peor puede pasar en términos laborales. Al contrario lo más probable es que la empresa trate de negociar con el trabajador.

Un trabajador puede tener como jefe a una persona totalmente irresponsable que llegue tarde al trabajo, que no esté capacitado para la labor que tiene que desempeñar, con estrategias de comunicación totalmente inapropiadas o que utilice un estilo de supervisión punitivo. A pesar de eso, el rol que se espera del trabajador tiene que ser el de facilitarle su trabajo a dicho jefe. El trabajador puede caer en la tentación de bloquear a su jefe o boicotearlo pero estará confundiendo su rol. El trabajador tiene que lograr que su jefe esté confiado incluso cuando el propio jefe falla porque sabe que su colaborador está pendiente del trabajo. Aun más se debe estar preparado para que a pesar que de que el trabajador sea quien realizó toda la tarea el reconocimiento lo reciba su jefe inmediato.

Un buen consejo para todos los trabajadores sería que cada año revisarán su situación laboral y determinarán si les conviene continuar en esa organización, Si así es tal vez sea necesario revisar la posibilidad de conseguir que se realicen algunos cambios en la organización que puedan mejorar su situación laboral si esto no es posible pero aun así le conviene seguir laborando en esa empresa será necesario pasar por alto aquellos inconvenientes que existen en la organización en espera de una mejor situación. En caso de que ya no convenga permanecer en dicha institución entonces habrá que preparase para salir de ella buscando otro empleo, Si existe alguna situación legal es necesario recabar la pruebas pertinentes y cuando se este listo retirarse de la empresa, en tanto será mejor llevar las cosas en paz hasta el momento de su salida, Lo importante es tomar las decisiones pertinentes y no enfrascarse en conflictos innecesarios.

La adaptabilidad

La adaptabilidad es la habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.

En toda empresa, organización o grupo humano bien estructurado, quien ejerza un puesto directivo debe hacer uso de su criterio en la aplicación de las reglas, con objeto de facilitar los procesos grupales que permitan la productividad y aminoren los conflictos. Si las reglas fueran siempre estrictas e inflexibles el mejor gobernante sería un robot.

Así las reglas de la empresa deben flexibilizarse para adaptarse a las situaciones excepcionales. Además de que, en su conjunto, periódicamente habría que revisarlas, modificarlas o sustituirlas, para contar con una estructura racionalmente humanizada.

La permeabilidad

Es la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otros grupos e instituciones. Cuando los grupos se desarrollan sin tener contacto con el ambiente que rodea a la organización suelen sobrevivir muy poco y a menudo están poco preparados para enfrentar los cambios que el entorno exige.

Las empresas pueden pedir la asesoría de expertos en un área específica esto sin duda les facilita plantearse alternativas para resolver los problemas, las cuáles por si solos sería poco probable que las hubieran vislumbrado. Existen dos momentos en los que una empresa puede solicitar la ayuda de consultores: al momento de crecer lo que se conoce como planeación estratégica y cuando la competencia se está comiendo el mercado. En este segundo momento ya no se puede denominar como planeación estratégica, personalmente me gusta denominar a esta acción como “patadas de ahogado”. Es decir es muy difícil cambiar el rumbo de una empresa cuando lleva años con problemas que se han vuelto parte de la estructura organizacional, mas aun con la presión de la competencia llevándose a tus clientes.

Instalar un programa permanente de actualización permite a las empresas incorporar lo más reciente del avance científico a su organización. Para que un programa de este tipo tenga éxito se necesita que sea permanente. De igual manera apoyar a los trabajadores para que continúen sus estudios y profesionalicen sus labores no solo permitirán un crecimiento en la empresa en términos de productividad, además facilitará que se maximicen sus posibilidades de desarrollo e incluso que se cuente con un personal con el que será cada vez más sencillo negociar y realizar las tareas propias de la organización.

Ahora bien cuando una organización muestra apertura con otras instituciones indudablemente tendrá que interactuar con personas que profesan un credo diferente o tienen ideologías diferentes sobre la vida y la organización, en estos casos es importante evitar las actitudes fundamentalistas, los prejuicios, la discriminación o la crítica infundada. Si nuestra religión nos permite ser mejores, el respeto y la tolerancia deben estar entre los valores que guíen nuestro comportamiento. También es importante recordar que solo habrá paz en el mundo si hay paz entre las religiones.

Vincular a la organización con otras que promuevan el deporte también resulta importante. Practicar un deporte y ejercitarse resulta saludable y mejora nuestro rendimiento en diversas áreas de actividad. El ejercicio físico y el deporte estructurado transmiten valores, como la disciplina, la perseverancia y el juego limpio (honestidad). No obstante, conviene no enajenarse en la competencia, tomar el triunfo y la derrota como eventualidades no trascendentes. Si la práctica del deporte nos lleva a experimentar ira, ansiedad o depresión, sin duda, estamos exagerando las cosas.

La música, la danza, el teatro, el cine, la literatura, son facetas de nuestra cultura que cultivan valores como: la belleza, la tradición, la creatividad, la originalidad, el empeño y la espiritualidad. Una organización puede beneficiarse de la riqueza cultural mediante las Instituciones que la promueven y la preservan. No solo hay que conocer la obra, hay que saber sobre su creador, sobre el momento y el proceso creativo que rodea a la obra. Fomentar que los miembros de una organización visiten museos nos lleva a otras dimensiones de la cultura: la pintura, la escultura, la numismática, la fotografía, la paleontología, etc. Participar en experiencia que nos permitan viajar por el mundo y conocer otras culturas, apreciando su forma de vida y el legado de sus obras, amplía enormemente nuestros horizontes y nos hermana como una sola especie.

Las Instituciones del Sector Salud procuran para los trabajadores mayores expectativas de bienestar. La Medicina Preventiva con sus esquemas de vacunación reducen la probabilidad de contraer enfermedades. La higiene y la educación para la salud permean información sobre hábitos de alimentación, de sueño, de actividad y de limpieza, que alargan nuestra expectativa de vida y aumentan la calidad de esta. Además por supuesto de permitir una mayor productividad y facilitar el desarrollo de nuestras potencialidades.

Vincular a la organización con causas ciudadanas o con proyectos que permitan colaborar en la construcción de una cultura democrática sensibiliza a todos de la corresponsabilidad que tenemos como ciudadanos y sin duda proyecta una imagen apropiada de la organización en la sociedad que se desarrolla.

La comunicación

Es la capacidad de los miembros del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa. En todos los escenarios de la actividad humana, la comunicación juega un papel preponderante. Aumenta los logros y reduce los esfuerzos, pero también, cuando es defectuosa genera malentendidos y reacciones emocionales indeseables.

- **La comunicación asertiva**

La comunicación asertiva no debe ser agresiva ni debe ser sumisa. La comunicación asertiva consiste en comunicarnos de manera clara y directa y defender nuestros derechos respetando los de los otros.

Algunos elementos de **la Entrega Efectiva del Mensaje** son: a) Un buen contacto visual, cuando le hablamos a alguien debemos verlo a los ojos, cuando alguien nos habla debemos hacer lo mismo; b)Un volumen de voz intermedio, gritar resulta agresivo, susurrar resulta sumiso; c) Tono de voz, conviene enfatizar el discurso. Demasiadas inflexiones en la voz hacen del habla un "lloriqueo" que da el mensaje de inseguridad e inestabilidad emocional.

- **El feedback o retroalimentación**

Se denomina feedback (o realimentación) a el caso de los servo mecanismos donde el mensaje que sale del sistema se reinserta en él y le permite la autocorrección (como sucede con los misiles inteligentes).

El feedback ocurre en la comunicación interpersonal cuando alguna persona, por ejemplo, nos pregunta qué pensamos de él (o de ella). Esta es una situación comprometedora que puede llevarnos a la confusión o al conflicto, por lo que debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos: No dar Feedback si este no es solicitado. El feedback crítico debe ser constructivo y referirse a aspectos del otro, que bien pueda modificar. En realidad las personas critican porque quieren cambios de conducta de otras personas, sería más conveniente decir de manera explícita lo que deseamos, en lugar de críticar suponiendo que adivinaran lo que deseamos. De la misma manera cuando nos critican sería conveniente no restar demasiada importancia a la crítica y mejor averiguar que es lo que nuestro interlocutor desea que hagamos por él.

El feedback positivo debe ser honesto y no adulador, y hay que reconocer que hay ocasiones en que deberíamos dar este tipo de feedback positivo, aunque no sea solicitado. El mejor feedback positivo consiste simplemente es describir lo que hizo la otras persona que nos agrado, como decir por ejemplo: “Aprecio mucho que me hayas entregado tu reporte en la fecha acordada”

- **Comunicación disfuncional**

Todo grupo depende de la comunicación para conseguir establecer sus metas, reglas, procedimientos y sus recursos de evaluación. Cuando la comunicación es franca en su mensaje y efectiva en su entrega, se convierte en un recurso de muy valiosa importancia para la satisfacción de las necesidades humanas. No obstante, se han estudiado formas de comunicación inapropiadas, que ocurren al interior de de todos los grupos y que incrementan la probabilidad de que alguno de sus miembros pueda ser identificado como un “enfermo mental”. Es por ello que se les designa como “comunicaciones patógenas”.

  - Silenciamiento

Ocurre el Silenciamiento cuando no se permite a los miembros del grupo que se expresen verbalmente. Puede haber una regla explicita para ello, como sucede en los grupos autocráticos despóticos o puede tratarse de un pseudo-valor cultural (cómo “el respeto a los mayores”). El Silenciamiento se puede expresar de manera no verbal como una mirada incisiva y flamígera, con el tamborileo de los dedos o con el emblema del índice vertical por encima de los labios al tiempo que se dice “Schch…”.

Quien es víctima de esta estrategia, se siente maniatado, disminuido y aniquilado. Las reacciones de ansiedad y depresivas son muy frecuentes en estos casos. Si estas personas se aíslan y dejan de conversar con los demás, pueden mostrar comportamientos psicóticos: desorientación, delirio y alucinaciones.

  - Risa inapropiada

La Risa es un “solvente social”. Nos reímos ante situaciones cómicas, que resultan embarazosas y que nos dan vergüenza. La risa atenúa lo crudo de un chiste o situación en aras de un equilibrio emocional sano. Sin embargo cuando en el grupo no se toma nada en serio y se ríen constantemente de todo lo que pasa, esa risa es inapropiada. La expresión “reírse como loco”,

resulta por demás certera. El diagnostico de “Esquizofrenia Simple” es el que mejor describiría este comportamiento.

- Amenazas

Son expresiones frecuentes en los grupos autoritarios mensajes como los siguientes: “al que le guste, sino la puerta está abierta”, “aquí a nadie se le obliga a estar aquí”. Las Amenazas son sumamente frecuentes, a veces no se dice nada solo se utilizan algunas señales no verbales. Las Amenazas y sobre todo, las que se cumplen son fuente de temor y de reacciones agudas de ansiedad, mismas que se pueden acompañar con trastornos psicofisiológicos, del sueño, de la sexualidad, crisis de taquicardia y de sudoración.

- Mitos y ritos inciertos

Los ritos y los mitos son partes esenciales de toda cultura. Un mito es una falsa creencia y un rito es un acto ceremonial. Algunos mitos (inciertos) frecuentes los grupos de trabajo: “Todos somos una familia”, “El jefe siempre tienen la razón”, “el que comete un error merece un castigo”, etc. Rituales frecuentes en los grupos de trabajo son: “si alguien comete un error o tiene un accidente, hay que avisar a los demás para poder burlarnos”, etc. Los Mitos y Ritos inciertos potencializan la presencia de comportamientos obsesivos y compulsivos, otrora características de las Neurosis

- Distracción

“Salirse por la tangente o no responder a los mensajes de manera contextualizada, es una mala manera de comunicarse. Quien emite un mensaje y recibe una respuesta fuera de contexto, queda completamente confundido, al grado de no saber si dijo lo que creyó haber dicho o dijo otra cosa. Si tiene o no control sobre las cosas que dice. Si dijo lo que dijo o fue una “alucinación”. La recurrencia insidiosa de esta forma inapropiada de comunicarse abona hacia un trastorno psicótico.

- Chivo expiatorio

Echarle la culpa de todo lo malo que sucede a un solo miembro del grupo de trabajo es convertir a este en un “chivo expiatorio”. A quien le toca jugar este papel, le produce una gran incomodidad. Es difícil pensar que realmente sea culpable de todo, por lo que desarrolla sentimientos de incomprensión, perdida del control del impulso, marcadas reacciones depresivas (e intentos de suicidio).

- Adjetivos inapropiados

La forma en que otros nos describen, impacta en el concepto que formamos de nosotros mismos (Self), es decir, en nuestra identidad. Utilizar apodos para referirse a los compañeros es totalmente inapropiado. Igualmente inapropiados son los "nombres de cariño" como "corazón", "mi vida", "mi Rey" "mi 'ja" . Hacen sentir vergüenza y lo menos que producen, es confusión-

- Atención selectiva

Ocasionalmente hay un miembro del grupo de trabajo con el que casi no interactúan los demás y con quien, especialmente, no hablan. La falta de atención selectiva produce fuertes reacciones depresivas (mutismo en los ancianos y detención del desarrollo en los niños). Como ya dijimos, el aislamiento conduce al deterioro mental (lenguaje desilucivo y a veces incoherente)

- Doble mensaje

Ocurre esta situación, cuando se actúa de manera incongruente: se dice una cosa y se hace todo lo contrario. El efecto reiterado de esta práctica, genera tal confusión, que lleva a cualquiera a experimentar una fractura con la realidad.

La afectividad

Es la capacidad de los miembros del grupo de trabajo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.

Los abrazos, las palmadas, etc., son caricias físicas que todos necesitamos. Nuestra cultura latina es una cultura de mucho contacto corporal, en comparación con los pueblos anglosajones o simplemente, con nuestros vecinos Norteamericanos (cool people).

La palabra es un poderoso instrumento para alcanzar gratas emociones y sublimes paroxismos (como cuando leemos una poesía). Las relaciones humanas, toman mejores rumbos cuando intercambiamos mensajes positivos.

Una caricia verbal es un mensaje que expresa el reconocimiento de las cualidades del otro.
Debemos sentirnos libres de hacer estas expresiones, pero no debemos exagerar, ni inventar cualidades que el otro no posee.

La armonía

Es la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del conjunto del grupo en un equilibrio emocional positivo.

El Altruismo es un valor y un comportamiento. Como valor revela una elevada conciencia espiritual y una visión superior de nuestra pertenencia. Como comportamiento, es una forma de actuar en beneficio de los otros, aún a costa de nuestro propio beneficio. Quien solo piensa en sí mismo es un egoísta. Solo está consciente de sus necesidades. Su visión es muy corta.
Los padres se sacrifican por sus hijos cuando están consientes de que forman parte de ellos mismos y que los trascenderán después de su muerte como individuos. Se puede también desarrollar una "conciencia de clase" (como obreros o proletarios) o tener una "conciencia nacional" (nacionalismo, patriotismo). Más recientemente, es posible tener una "conciencia global" (ecológica, universal).Estos niveles ascendentes de conciencia permiten normar nuestra conducta y tomar decisiones de más amplio alcance. De la misma manera cualquier dirigente de una organización debe entender que los alcances de su labor vas mas allá del simple objetivo de conseguir ganancias al precio que sea. Las empresas tiene responsabilidad social y esto no debe olvidarse nunca.

Con el firme propósito de lograr una vida en armonía dentro de un grupo con un buen funcionamiento, cada uno de sus miembros ocasionalmente, debe sacrificar su beneficio personal en aras del bien común, pero sin menoscabo del los derechos laborales o a costa de violentar la ley. Se trata de una experiencia formativa que nos prepara para convivir formando parte de grupos más numerosos y ampliando nuestro nivel de conciencia.

Esta no es una característica privativa del hombre. Podemos ver este tipo de sacrificios en animales individuales, como los que conforma las colonias de insectos sociales (termitas, hormigas, abejas), los cardúmenes de peces (sardinas), las manadas de mamíferos (impalas, ciervos) y parvadas de aves (pingüinos, patos). Estos comportamientos están evolutivamente determinados por fuerzas encaminadas a la sobrevivencia de la especies.

El proceso para convertirse en una persona y los sacrificios para vivir relativamente felices en el seno de un grupo de trabajo, no es una tarea sencilla. Muchas veces, experimentamos conflictos agudos producto de nuestros errores o de las equivocaciones de nuestros compañeros. Todos somos humanos y naturalmente falibles, pero es necesario superar estas experiencias sin caer en acciones coercitivas de destrucción mutua, en sentimientos de agravio (odio, vergüenza) o en una impotente inacción.

Cuando entendemos las cosas y estamos más cerca de nuestra propia naturaleza es posible que podamos pedir disculpas de nuestros actos erróneos, reparar los daños que pudiéramos haber ocasionado y perdonar a aquel que nos hubiera ofendido o lastimado.