



PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa de Formación: GESTIÓN DOCUMENTAL
- Código del Programa de Formación: 122901
- Nombre del Proyecto Formativo: Aplicación de conocimientos técnicos y normativa en la organización de documentos de archivo en soporte físico y electrónico en las organizaciones.
- Fase del Proyecto: PLANEACIÓN
- Actividad de Proyecto Formativo: Atención y servicio de información al usuario
- 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:
 - ✓ 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.
 - ✓ 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

Respetados aprendices, los invitamos a leer la presente guía, la cual le ayudará a fortalecer sus competencias. Como sabemos el Sena en su proceso educativo se encuentra enmarcado en la formación por proyectos. Es así como van a encontrar las siguientes competencias: Ética y cultura de paz. Lo que le va a permitir contribuir a un mejor desempeño en las empresas.

2.2 PACTOS INSTRUCTORA Y APRENDICES:

- Llegar puntual según el horario de la formación
- Hacer un buen uso del espacio asignado.
- Dejar el ambiente de aprendizaje aseado.
- Respetar horarios de receso y alimentación.
- Realizar participación de manera respetuosa.
- Principalmente: preguntar constantemente, responder y utilizar la imaginación, con el fin de crear sus propios conceptos.
- Dudas o preguntas, pedir la palabra con respeto.
- Tener comunicación activa y asertiva con la instructora.

¡El desarrollo de todos los aspectos del ser le permitirán estar un paso más cerca de las metas de su proyecto de vida!



3 FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

La Ética y Moral son responsables de la construcción de la base que guiará la conducta del hombre, determinando su carácter, su altruismo y sus virtudes y de enseñar la mejor manera de actuar y comportarse en sociedad.

Trabajar en la ética es fundamental para aumentar el compromiso y el entusiasmo de los equipos tanto como para gestionar la reputación de la empresa. Y, definitivamente, es a través de la medición, la evaluación del desempeño ético y la recompensa acorde a los resultados en esta materia que la misma podrá traer todos estos beneficios a una organización.

- **Actividad de Reflexión:**

Identificar las fortalezas y debilidades que posee a nivel personal que le permitan construir relaciones de confianza basadas en una cultura de paz.

- **Descripción de la actividad:**

1. La actividad se realiza inicialmente en forma individual
2. A continuación, cada aprendiz en una hoja debe responder las siguientes preguntas:
 - ¿Qué debería mejorar de mí?
 - ¿Cuál es mi mayor temor?
 - Cuando trabajo en grupo ¿qué debo fortalecer en mis relaciones con mis compañeros?
 - ¿Qué me dicen las personas que me conocen sobre mi actitud?
 - En mi trabajo ¿cuál es mi mejor habilidad?
 - Cuando se presentan conflictos ¿Cuál es mi mejor habilidad para resolverlos?
3. Luego elabore un mapa de los sueños donde usted identifique su proyecto de vida a 1 año, 5 años y 10 años, este se debe ser realizado mediante imágenes o dibujos de: educación, salud, familia, finanzas, metas materiales.

- **La instructora informará la entrega de la evidencia.**

Ambiente Requerido: Ambiente convencional, ambiente con computadores, o teléfono celular, conexión a internet.

Materiales: Computadores con internet o teléfonos celulares, tableros, USB, televisor, marcadores, lápices, borradores, hojas blancas, colores, tijeras, cinta, pegante, papel craft.

- **Situación problémica:**

Uno de los aspectos fundamentales en los cuales se enfrentan las empresas, es poder desarrollar relaciones de confianza bajo las cuales pueda construir redes que le lleven a cumplir su misión. Bajo lo cual requiere tener presente sus empleados, clientes, proveedores y cada uno de los grupos de interés que le permitan crecer como empresa. Por lo que el empresario debe desarrollar estrategias en el logro de este objetivo.

Sumado a lo anterior la misma presión que ejerce el día a día, en donde uno de los aspectos con los que se ve enfrentado es lo referente al tema económico. Esto hace que se descuiden o no se les de la importancia que se requiere como es el caso del factor humano. Por esta razón se plantea el siguiente interrogante:

1. Teniendo en cuenta que en Colombia hay un alto porcentaje de empresas, Considera usted que: ¿estas establecen relaciones de crecimiento personal, a partir del bien común pensando en un aporte para el desarrollo social del país basados en principios éticos?



- **Actividad de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje:**

Actividad de contextualización 1

Identificar los aspectos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva e inteligencia emocional.

Descripción de la actividad:

- Elabore dos carteleras dentro de las cuales evidencie en una el trabajo en equipo y la comunicación asertiva, y en la otra la inteligencia emocional y el liderazgo.
- Puede realizar dibujos a las carteleras y ser más explicativo con ellas, o pegar imágenes que evidencien para qué sirven estos temas en la empresa y cuando se utiliza.
- Finalmente, luego que estén terminadas las carteleras exponerlas en ambiente de formación y tómeles foto y subirlas como evidencia al correo definido por la instructora.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.

Actividad de contextualización 2

Identificar los elementos necesarios que contribuyan a partir de principios éticos en la construcción de una sociedad en donde prevalezca la cultura de paz.

Descripción de la actividad:

- Consulte: ¿Qué son principios éticos? ¿Qué es Cultura de PAZ? ¿Qué es ética? ¿Qué es moral? ¿Qué es justicia? ¿Qué es equidad?
- A partir de la consulta realizada elabore un ensayo en donde evidencie los elementos que puedan contribuir en la cultura de paz.
- A continuación, tome foto a la evidencia o en un documento en Word o pdf subir al drive de la instructora la evidencia de aprendizaje

Ambiente Requerido: Ambiente convencional, ambiente con computadores, unidad productiva, sonido.

Materiales: Computadores con internet o teléfonos celulares, usb, televisor, revistas, marcadores, lápices, borradores, hojas blancas, colores, tijeras, cinta, pegante.

- **Actividad de apropiación**

Dar buen uso a los elementos que se utilizan dentro de una empresa de acuerdo a la normativa vigente teniendo en cuenta los principios de sostenibilidad y sustentabilidad de los recursos naturales.

Descripción de la actividad:

- Consulte la página del ministerio del Medio Ambiente sobre las leyes aprobadas para la conservación y preservación de los Recursos Naturales. Y el material de apoyo dispuesto para la actividad.
- Realice un cuadro comparativo sobre las ventajas y desventajas de dar un buen uso a las diferentes materias primas o insumos que se utilizan dentro de una empresa y desde nuestro que hacer cómo podemos contribuir con la preservación de los recursos naturales.



- A continuación, establezca un cuadro en donde se mencione las sanciones a las cuales puede verse expuesta una empresa por el incumplimiento de las leyes establecidas para tal fin.

subirlas como evidencia al correo definido por la instructora.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet, tv plasma.

Materiales: Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, cartulinas.

Actividad de transferencia

Reconocer los componentes de la cultura de paz y su aplicación en las Mipymes que contribuyan en la resolución de conflictos.

Descripción de la actividad:

- Revise la resolución 53/243 del 6 de octubre de 1999 de la Asamblea General de las Naciones Unidas y el material de apoyo suministrado para la actividad.
- Elabore una historieta, o un comic en donde se evidencie el desarrollo de valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida que se evidencie dentro de una Mipyme, como componente fundamental de una cultura de paz en la resolución de conflictos.
- Entregar la evidencia con la orientación de su instructora la actividad realizada.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet, tv plasma.

Materiales: Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, cartulinas, etc.

4. PLANTEAMIENTO DE EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE PARA LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO FORMATIVO.

Fase del proyecto formativo	Actividad del proyecto formativo	Actividad de Aprendizaje	Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Analisis		Definir conceptos de dignidad humana a través del	Evidencias de desempeño: 1. En equipos de trabajo,	Utiliza herramientas que permiten la comunicación	Técnica: observación directa Instrumento:



		reconomiento de los derechos.	realiza la lectura del tema “Ética y Derechos Humanos: principios educativos para una sociedad democrática”, del autor Alvorí Ahlert haz un resumen e identifica las necesidades humanas con respecto a los derechos humanos y prepárate para exponer por grupos.	asertiva en diferentes entornos teniendo en cuenta la pedagogía para la paz.	lista de chequeo desempeño.
		Realizar su proyecto de vida en función de los valores.			
		Identificar las emociones humanas a través de situaciones reales e identifica técnicas de gestión de las mismas.	Evidencias de producto: 2. Crea un caso de la vida real en el que usted tenga que poner en práctica sus valores y teniendo en cuenta la cultura de paz. (Comparte en grupo tu respuesta). 3. Proyecto de	- Reconoce su valor y el valor del otro de acuerdo a los principios de dignidad y construcción cultural y autonomía - Define su proyecto de vida de	Lista de chequeo y uso de plataforma.



			<p>vida.</p> <p>4. Taller sobre emociones y crecimiento personal a través de la película “El día de la marmota”</p> <p>5. Desarrolla un código de ética para el programa de formación, basado en valores, principios, relaciones personales, relación con el medio ambiente, otros.</p>	<p>acuerdo a los criterios de dignidad, de respeto, creencias, ecología y cultura.</p> <p>- Define su proyecto de vida con base en criterios axiológicos y culturales y hábitos de convivencia</p> <p>- Evidencia respeto por el bien común, la alteridad y el diálogo con el otro con base en principios axiológicos perfil</p>	
--	--	--	---	--	--

Evidencias de Aprendizaje competencia:		Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : Mapa conceptual características de un emprendedor. Evidencias de Desempeño		<ul style="list-style-type: none"> • Aplica acciones de emprendimiento de acuerdo con los elementos de desarrollo social y personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Lista de chequeo • Portafolio de evidencias • Cuestionario • Observación • Mapa conceptual



<p>Estructura una Mipyme con los parámetros establecidos de emprendimiento y empresarismo.</p> <p>Evidencias de Producto: Entregar trabajos escritos informes en plataforma o drive.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura un perfil de emprendedor teniendo en cuenta las habilidades y principios de la gestión empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Carpeta de evidencias • Evaluación de desempeño • Hoja de cotejo • Reportes • Carpeta de evidencias • Proyecto productivo. • Lista de chequeo con evidencias de visitas y/o salidas empresariales.
---	---	--

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Altruismo: El altruismo consiste en la motivación para actuar de manera consciente, voluntaria y desinteresada, con el objetivo de ayudar o generar bienestar en los demás.

Empresa: Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado. Grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a

Emprendedor: Según la Ley 1014 de 2006, es una persona con capacidad de innovar, entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Emprendimiento: Según la Ley 1014 de 2006, una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Incubadora: Una incubadora se puede definir como una organización con la capacidad de asesorar a emprendedores para que sus ideas sean transformadas en proyectos de negocios que puedan ejecutarse.

Influencer: Es una persona u organización con presencia y seguidores (normalmente en redes sociales). Por lo que pasa a ser un elemento muy importante a la hora de dar a conocer o fortalecer una marca. Por eso se llama influencer, porque tienen gran influencia.

están interesados en saber su significado. Los ingresos son la cantidad de dinero que ganamos o recaudamos, en este caso por medio de nuestro emprendimiento.

Innovación: La innovación es un cambio que trae consigo novedades dentro de un producto, servicio, proceso o cualquier otra tarea. En materia de emprendimiento tiene mucha importancia, un emprendedor innovador tiene mucho futuro.

Dignidad Humana: Es una manera de expresar el valor inherente y fundamental que se haya en la existencia individual de las personas. Se introduce desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU.

Cultura: Proviene del latín cultura que significa cultivo. Se entiende por cultura el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. También se considera el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social.

Cultura de Paz: Son los valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida propicios para el fomento de la paz entre las personas, los grupos y las naciones.



Autonomía: Es la capacidad de los individuos o de los pueblos de gobernarse o determinarse a sí mismos

Discriminación: Todo acto u omisión basado en prejuicios o convicciones relacionados con el sexo, la raza, la pertenencia étnica, el color de la piel, la nacionalidad, la lengua, la religión, las creencias políticas, el origen y la condición social o económica, el estado civil, el estado de salud, la situación real o potencial de embarazo, el trabajo o la profesión, las características físicas, la edad, la preferencia sexual, cualquier forma de discapacidad (o una combinación de éstos u otros atributos), que genera la anulación, el menoscabo o la restricción del reconocimiento, el goce o el ejercicio de los derechos humanos, las libertades fundamentales y la igualdad real de oportunidades de las personas.

Equidad: Es un Principio General del Derecho que está íntimamente ligada a la justicia, no pudiendo entenderse sin ella. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

Estado de derecho: Organización jurídica del Estado, cuyo poder y actividades están regulados y controlados todos los órganos e individuos integrantes, esto es, regidos por el derecho y sometidos al mismo.

Responsabilidad. Concepto fundamental que consiste en la capacidad moral de todo sujeto de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias, en la medida en que su acción u omisión se traduzca en agresión o daño para otro individuo

Valor ético-moral: Propiedades de elementos de la conciencia social previamente internalizados, así como de la conciencia individual y del subconsciente, que tienen una significación positiva para la

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Estudios socioculturales del deporte: desarrollos, tránsitos y miradas / Armenia (Colombia) : Kinesis, c2012.
- Universidad santo tomás facultad de cultura física, deporte y recreación Revista de investigación Cuerpo, cultura y movimiento: Bogotá: Ediciones USTA, 2014.
- Balagué Serre, Natàlia Complejidad y deporte / Barcelona: INDE, 2016.
- Manual de la organización institucional del deporte / Barcelona: Editorial Paidotribo, ©2015.
- Biomecánica básica: aplicada a la actividad física y el deporte / Barcelona: Editorial Paidotribo, ©2015.
- Evaluación del estado de nutrición en el ciclo vital humano / México: McGraw-Hill AMMFEN, c2014.

6. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	ADRIANA GUZMÁN RESTREPO	Instructora	Centro de comercio y Servicios	01/02/2024

7. 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: PROCESOS DE PANADERÍA
- Código del Programa de Formación: **961520**
- Nombre del Proyecto Formativo: DESARROLLO DE TÉCNICAS OPERATIVAS PARA GARANTIZAR LA CALIDAD EN LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
- Fase del Proyecto:
- Actividad de Proyecto Formativo:
- Competencia: PROMOVER LA INTERACCIÓN IDÓNEA CONSIGO MISMO, CON LOS DEMÁS Y CON LA NATURALEZA EN LOS CONTEXTOS LABORAL Y SOCIAL.
- Resultados de Aprendizaje:
 - ✓ Generar procesos autónomos y de trabajo colaborativo permanentes, fortaleciendo el equilibrio de los componentes racionales y emocionales orientados hacia el desarrollo humano integral.
 - ✓ Interactuar en los contextos productivos y sociales en función de los principios y valores universales.
 - ✓
- Duración de la Guía: 48 horas

2. PRESENTACIÓN

Respetados aprendices, los invitamos a leer la presente guía, la cual le ayudará a fortalecer sus competencias. Como sabemos el Sena en su proceso educativo se encuentra enmarcado en la formación por proyectos. Es así como van a encontrar las siguientes competencias: Ética y cultura de paz. Lo que le va a permitir contribuir a un mejor desempeño en las empresas.

2.2 PACTOS INSTRUCTORA Y APRENDICES:

- Llegar puntual según el horario de la formación
- Hacer un buen uso del espacio asignado.
- Dejar el ambiente de aprendizaje aseado.
- Respetar horarios de receso y alimentación.
- Realizar participación de manera respetuosa.
- Principalmente: preguntar constantemente, responder y utilizar la imaginación, con el fin de crear sus propios conceptos.
- Dudas o preguntas, pedir la palabra con respeto.
- Tener comunicación activa y asertiva con la instructora.

¡El desarrollo de todos los aspectos del ser le permitirán estar un paso más cerca de las metas de su proyecto de vida!

3 FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

La Ética y Moral son responsables de la construcción de la base que guiará la conducta del hombre, determinando su carácter, su altruismo y sus virtudes y de enseñar la mejor manera de actuar y comportarse en



DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS
PARA EL NUEVO ENTORNO LABORAL

EL MUNDO CAMBIA,
SÉ PARTE DEL CAMBIO



En el mundo actual y desde hace algunos años, las habilidades blandas se han posicionado como un factor determinante para el desarrollo de las personas y la mejora de su empleabilidad. Van más allá de los conocimientos, están relacionadas con nuestro ser y definen cómo interactuamos en los diferentes entornos. Fortalecerlas responde a la demanda laboral actual, con un valor agregado en las personas para asegurar hábitos de trabajo con resultados sostenibles, así como bienestar personal y colectivo.



¿De qué se trata?

El SENA ha incorporado dentro de su oferta la formación en competencias socioemocionales, enfocándose en las habilidades blandas que hoy en día son necesarias para fortalecer relaciones de valor y enfrentar los retos de la revolución industrial 4.0. Estas capacidades son uno de los ejes fundamentales para el desarrollo personal y profesional.

En la ruta Desarrollo de habilidades blandas para el nuevo entorno laboral, los colombianos podrán acceder a herramientas que les permitirán prepararse no solo en lo técnico sino también en la consolidación de sus capacidades para ser competitivos y vigentes en el mundo laboral actual y así mejorar su desempeño, empleabilidad y satisfacción.

¿Cuál es el beneficio?

Durante la formación obtendrás herramientas y metodologías que te permitirán potenciar tus habilidades, a través del aprendizaje autónomo, el juego, la visualización de casos y la reflexión conjunta.

Las habilidades blandas se han posicionado como un factor determinante para el desarrollo de las personas y la mejora de su empleabilidad, estas marcan la diferencia entre quienes cuentan con la capacidad para enfrentar retos, mantener una mejor perspectiva y actitud. Estas habilidades fortalecen las relaciones en distintos entornos, con resultados positivos y bienestar para todos.

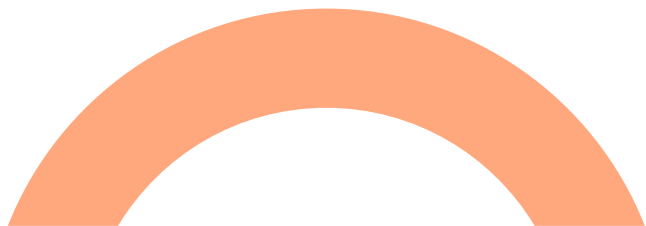
¿Qué son los programas de formación complementaria de habilidades blandas?

Son una secuencia de programas de formación que favorecen la adquisición, mejora, aumento y consolidación de las habilidades blandas. Para esta ruta contaremos con dos programas:

- Habilidades para enfrentar retos en el nuevo entorno laboral.
- Habilidades para crear redes y alianzas de valor en el entorno laboral.

¿Qué vas a aprender?

Reconocerás las habilidades blandas o socio emocionales necesarias para el desarrollo de acciones laborales y personales de una manera efectiva y satisfactoria, a través de didácticas activas que estimulan el pensamiento para la resolución de problemas, la autocrítica, la reflexión y la construcción de conocimiento, aumentando las posibilidades de éxito en los entornos organizacionales actuales.



Programa 1. Habilidades para enfrentar retos en el nuevo entorno laboral



En este programa de formación se trabajarán cuatro habilidades:



*Adaptabilidad al
cambio y aprendizaje.*



*Creatividad e
innovación.*



Agilismo.



*Manejo de la
incertidumbre.*

Durante la formación se brindarán herramientas y metodologías que te permitirán desarrollar dichas habilidades en su máximo potencial, enfocándose en:

- Establecer rutinas a partir de procesos y entrenamientos cognitivos para mejorar la adaptabilidad al cambio y el aprendizaje.
- Generar hábitos de innovación que permitan construir soluciones creativas.
- Desarrollar métodos ágiles de trabajo para hacer entregas que generen valor en ciclos cortos de tiempo.
- Gestionar adecuadamente las emociones para manejar la incertidumbre.

Todo esto con el fin de afrontar de una manera eficiente los retos que se presenten en los distintos ambientes laborales y personales.

¿Cuáles serán los componentes formativos a desarrollar en este programa y qué se busca en cada uno de ellos?

1

Cerebro, mente y cambio:
aprenderás a crear hábitos que contribuyan a la apertura al cambio y al aprendizaje en el entorno laboral, a partir de métodos y entrenamientos cognitivos.

2

Innovación desde el hábito:
conocerás cómo generar la creación y la cocreación de nuevas ideas, a partir de métodos de innovación.

3

Mentalidad ágil:
podrás comprender cómo apropiarte de nuevas formas de trabajo de acuerdo con los principios de una mentalidad ágil.

4

Gestionando la incertidumbre:
entenderás cómo aplicar técnicas para manejar la incertidumbre, a partir del uso de estrategias de gestión emocional.

Programa 2. Habilidades para crear redes y alianzas de valor en el entorno laboral



Este programa de formación se enfocará en cuatro habilidades:



Comunicación.



*Orientación a
resultados.*



*Trabajo
colaborativo.*



*Creación de relaciones
basadas en valores.*

Durante la formación se brindarán herramientas y técnicas para desarrollar estas habilidades en su máximo potencial, enfocándose en:

- Una comunicación que contribuya a lograr objetivos de manera conjunta.
- Generar rutinas que permitan orientarse a resultados a partir de la disciplina.
- Fomentar prácticas de trabajo colaborativo en el día a día.
- Vivir en coherencia con los valores para construir relaciones sostenibles y a largo plazo.

¿Cuáles serán los componentes formativos a desarrollar en este programa y qué se busca en cada uno de ellos?

1

Comunicación para logro de resultados conjuntos:

podrás reconocer los procesos comunicativos para la construcción de relaciones acorde con técnicas de persuasión.

2

Disciplina y logro de resultados del equipo:

aprenderás a establecer rutinas para el mejoramiento del desempeño laboral a partir de elementos de orientación a resultados.

3

Trabajo en redes de colaboración:

conocerás cómo generar acciones para la creación de equipos de alto desempeño de acuerdo con principios y metodologías de trabajo colaborativo en entornos laborales.

4

Creación de relaciones basadas en valores:

entenderás cómo determinar acciones para crear relaciones interpersonales a partir de la vivencia de valores.



@SENAcomunica

www.sena.edu.co



sociedad.

Trabajar en la ética es fundamental para aumentar el compromiso y el entusiasmo de los equipos tanto como para gestionar la reputación de la empresa. Y, definitivamente, es a través de la medición, la evaluación del desempeño ético y la recompensa acorde a los resultados en esta materia que la misma podrá traer todos estos beneficios a una organización.

- **Actividad de Reflexión:**

Identificar las fortalezas y debilidades que posee a nivel personal que le permitan construir relaciones de confianza basadas en una cultura de paz.

- **Descripción de la actividad:**

1. La actividad se realiza inicialmente en forma individual
2. A continuación, cada aprendiz en una hoja debe responder las siguientes preguntas:
 - ¿Qué debería mejorar de mí?
 - ¿Cuál es mi mayor temor?
 - Cuando trabajo en grupo ¿qué debo fortalecer en mis relaciones con mis compañeros?
 - ¿Qué me dicen las personas que me conocen sobre mi actitud?
 - En mi trabajo ¿cuál es mi mejor habilidad?
 - Cuando se presentan conflictos ¿Cuál es mi mejor habilidad para resolverlos?
3. Luego elabore un mapa de los sueños donde usted identifique su proyecto de vida a 1 año, 5 años y 10 años, este se debe ser realizado mediante imágenes o dibujos de: educación, salud, familia, finanzas, metas materiales.

- **La instructora informará la entrega de la evidencia.**

Ambiente Requerido: Ambiente convencional, ambiente con computadores, o teléfono celular, conexión a internet.

Materiales: Computadores con internet o teléfonos celulares, tableros, USB, televisor, marcadores, lápices, borradores, hojas blancas, colores, tijeras, cinta, pegante, papel craft.

- **Situación problemática:**

Uno de los aspectos fundamentales en los cuales se enfrentan las empresas, es poder desarrollar relaciones de confianza bajo las cuales pueda construir redes que le lleven a cumplir su misión. Bajo lo cual requiere tener presente sus empleados, clientes, proveedores y cada uno de los grupos de interés que le permitan crecer como empresa. Por lo que el empresario debe desarrollar estrategias en el logro de este objetivo.

Sumado a lo anterior la misma presión que ejerce el día a día, en donde uno de los aspectos con los que se ve enfrentado es lo referente al tema económico. Esto hace que se descuiden o no se les de la importancia que se requiere como es el caso del factor humano. Por esta razón se plantea el siguiente interrogante:

1. Teniendo en cuenta que en Colombia hay un alto porcentaje de empresas, Considera usted que: ¿estas establecen relaciones de crecimiento personal, a partir del bien común pensando en un aporte para el desarrollo social del país basados en principios éticos?

- **Actividad de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje:**



Actividad de contextualización 1

Identificar los aspectos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva e inteligencia emocional.

Descripción de la actividad:

- Elabore dos carteleras dentro de las cuales evidencie en una el trabajo en equipo y la comunicación asertiva, y en la otra la inteligencia emocional y el liderazgo.
- Puede realizar dibujos a las carteleras y ser más explicativo con ellas, o pegar imágenes que evidencien para qué sirven estos temas en la empresa y cuando se utiliza.
- Finalmente, luego que estén terminadas las carteleras exponerlas en ambiente de formación y tómeles foto y subirlas como evidencia al correo definido por la instructora.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.

Actividad de contextualización 2

Identificar los elementos necesarios que contribuyan a partir de principios éticos en la construcción de una sociedad en donde prevalezca la cultura de paz.

Descripción de la actividad:

- Consulte: ¿Qué son principios éticos? ¿Qué es Cultura de PAZ? ¿Qué es ética? ¿Qué es moral? ¿Qué es justicia? ¿Qué es equidad?
- A partir de la consulta realizada elabore un ensayo en donde evidencie los elementos que puedan contribuir en la cultura de paz.
- A continuación, tome foto a la evidencia o en un documento en Word o pdf subir al drive de la instructora la evidencia de aprendizaje

Ambiente Requerido: Ambiente convencional, ambiente con computadores, unidad productiva, sonido.

Materiales: Computadores con internet o teléfonos celulares, usb, televisor, revistas, marcadores, lápices, borradores, hojas blancas, colores, tijeras, cinta, pegante.

- **Actividad de apropiación**

Dar buen uso a los elementos que se utilizan dentro de una empresa de acuerdo a la normativa vigente teniendo en cuenta los principios de sostenibilidad y sustentabilidad de los recursos naturales.

Descripción de la actividad:

- Consulte la página del ministerio del Medio Ambiente sobre las leyes aprobadas para la conservación y preservación de los Recursos Naturales. Y el material de apoyo dispuesto para la actividad.
- Realice un cuadro comparativo sobre las ventajas y desventajas de dar un buen uso a las diferentes materias primas o insumos que se utilizan dentro de una empresa y desde nuestro que hacer cómo podemos contribuir con la preservación de los recursos naturales.
- A continuación, establezca un cuadro en donde se mencione las sanciones a las cuales puede verse expuesta una empresa por el incumplimiento de las leyes establecidas para tal fin.

subirlas como evidencia al correo definido por la instructora.



Ambiente Requerido: Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet, tv plasma.

Materiales: Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, cartulinas.

Actividad de transferencia

Reconocer los componentes de la cultura de paz y su aplicación en las Mipymes que contribuyan en la resolución de conflictos.

Descripción de la actividad:

- Revise la resolución 53/243 del 6 de octubre de 1999 de la Asamblea General de las Naciones Unidas y el material de apoyo suministrado para la actividad.
- Elabore una historieta, o un comic en donde se evidencie el desarrollo de valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida que se evidencie dentro de una Mipyme, como componente fundamental de una cultura de paz en la resolución de conflictos.
- Entregar la evidencia con la orientación de su instructora la actividad realizada.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet, tv plasma.

Materiales: Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, cartulinas, etc.

4. PLANTEAMIENTO DE EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE PARA LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO FORMATIVO.

Fase del proyecto formativo	Actividad del proyecto formativo	Actividad de Aprendizaje	Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Analisis		Definir conceptos de dignidad humana a través del	Evidencias de desempeño: 1. En equipos de trabajo,	Utiliza herramientas que permiten la comunicación	Técnica: observación directa Instrumento:



		reconomiento de los derechos.	realiza la lectura del tema “Ética y Derechos Humanos: principios educativos para una sociedad democrática”, del autor Alvorí Ahlert haz un resumen e identifica las necesidades humanas con respecto a los derecho humanos y prepárate para exponer por grupos.	asertiva en diferentes entornos teniendo en cuenta la pedagogía para la paz.	lista de chequeo desempeño.
		Realizar su proyecto de vida en función de los valores.			
		Identificar las emociones humanas a través de situaciones reales e identifica técnicas de gestión de las mismas.	Evidencias de producto: 2. Crea un caso de la vida real en el que usted tenga que poner en práctica sus valores y teniendo en cuenta la cultura de paz. (Comparte en grupo tu respuesta). 3. Proyecto de	- Reconoce su valor y el valor del otro de acuerdo a los principios de dignidad y construcción cultural y autonomía - Define su proyecto de vida de	Lista de chequeo y uso de plataforma.



			<p>vida.</p> <p>4. Taller sobre emociones y crecimiento personal a través de la película “El día de la marmota”</p> <p>5. Desarrolla un código de ética para el programa de formación, basado en valores, principios, relaciones personales, relación con el medio ambiente, otros.</p>	<p>acuerdo a los criterios de dignidad, de respeto, creencias, ecología y cultura.</p> <p>- Define su proyecto de vida con base en criterios axiológicos y culturales y hábitos de convivencia</p> <p>- Evidencia respeto por el bien común, la alteridad y el diálogo con el otro con base en principios axiológicos perfil</p>	
--	--	--	---	--	--

Evidencias de Aprendizaje competencia:		Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : Mapa conceptual características de un emprendedor. Evidencias de Desempeño		<ul style="list-style-type: none"> • Aplica acciones de emprendimiento de acuerdo con los elementos de desarrollo social y personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Lista de chequeo • Portafolio de evidencias • Cuestionario • Observación • Mapa conceptual



<p>Estructura una Mipyme con los parámetros establecidos de emprendimiento y empresarismo.</p> <p>Evidencias de Producto: Entregar trabajos escritos informes en plataforma o drive.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura un perfil de emprendedor teniendo en cuenta las habilidades y principios de la gestión empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Carpeta de evidencias • Evaluación de desempeño • Hoja de cotejo • Reportes • Carpeta de evidencias • Proyecto productivo. • Lista de chequeo con evidencias de visitas y/o salidas empresariales.
---	---	--

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Altruismo: El altruismo consiste en la motivación para actuar de manera consciente, voluntaria y desinteresada, con el objetivo de ayudar o generar bienestar en los demás.

Empresa: Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado. Grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a

Emprendedor: Según la Ley 1014 de 2006, es una persona con capacidad de innovar, entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Emprendimiento: Según la Ley 1014 de 2006, una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Incubadora: Una incubadora se puede definir como una organización con la capacidad de asesorar a emprendedores para que sus ideas sean transformadas en proyectos de negocios que puedan ejecutarse.

Influencer: Es una persona u organización con presencia y seguidores (normalmente en redes sociales). Por lo que pasa a ser un elemento muy importante a la hora de dar a conocer o fortalecer una marca. Por eso se llama influencer, porque tienen gran influencia.

están interesados en saber su significado. Los ingresos son la cantidad de dinero que ganamos o recaudamos, en este caso por medio de nuestro emprendimiento.

Innovación: La innovación es un cambio que trae consigo novedades dentro de un producto, servicio, proceso o cualquier otra tarea. En materia de emprendimiento tiene mucha importancia, un emprendedor innovador tiene mucho futuro.

Dignidad Humana: Es una manera de expresar el valor inherente y fundamental que se haya en la existencia individual de las personas. Se introduce desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU.

Cultura: Proviene del latín cultura que significa cultivo. Se entiende por cultura el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. También se considera el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social.

Cultura de Paz: Son los valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida propicios para el fomento de la paz entre las personas, los grupos y las naciones.



Autonomía: Es la capacidad de los individuos o de los pueblos de gobernarse o determinarse a sí mismos

Discriminación: Todo acto u omisión basado en prejuicios o convicciones relacionados con el sexo, la raza, la pertenencia étnica, el color de la piel, la nacionalidad, la lengua, la religión, las creencias políticas, el origen y la condición social o económica, el estado civil, el estado de salud, la situación real o potencial de embarazo, el trabajo o la profesión, las características físicas, la edad, la preferencia sexual, cualquier forma de discapacidad (o una combinación de éstos u otros atributos), que genera la anulación, el menoscabo o la restricción del reconocimiento, el goce o el ejercicio de los derechos humanos, las libertades fundamentales y la igualdad real de oportunidades de las personas.

Equidad: Es un Principio General del Derecho que está íntimamente ligada a la justicia, no pudiendo entenderse sin ella. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

Estado de derecho: Organización jurídica del Estado, cuyo poder y actividades están regulados y controlados todos los órganos e individuos integrantes, esto es, regidos por el derecho y sometidos al mismo.

Responsabilidad. Concepto fundamental que consiste en la capacidad moral de todo sujeto de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias, en la medida en que su acción u omisión se traduzca en agresión o daño para otro individuo

Valor ético-moral: Propiedades de elementos de la conciencia social previamente internalizados, así como de la conciencia individual y del subconsciente, que tienen una significación positiva para la

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Estudios socioculturales del deporte: desarrollos, tránsitos y miradas / Armenia (Colombia) : Kinesis, c2012.
- Universidad santo tomás facultad de cultura física, deporte y recreación Revista de investigación Cuerpo, cultura y movimiento: Bogotá: Ediciones USTA, 2014.
- Balagué Serre, Natàlia Complejidad y deporte / Barcelona: INDE, 2016.
- Manual de la organización institucional del deporte / Barcelona: Editorial Paidotribo, ©2015.
- Biomecánica básica: aplicada a la actividad física y el deporte / Barcelona: Editorial Paidotribo, ©2015.
- Evaluación del estado de nutrición en el ciclo vital humano / México: McGraw-Hill AMMFEN, c2014.

6. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	ADRIANA GUZMÁN RESTREPO	Instructora	Centro de comercio y Servicios	01/02/2024

7. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
--	--------	-------	-------------	-------	------------------



Autor (es)					
------------	--	--	--	--	--

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

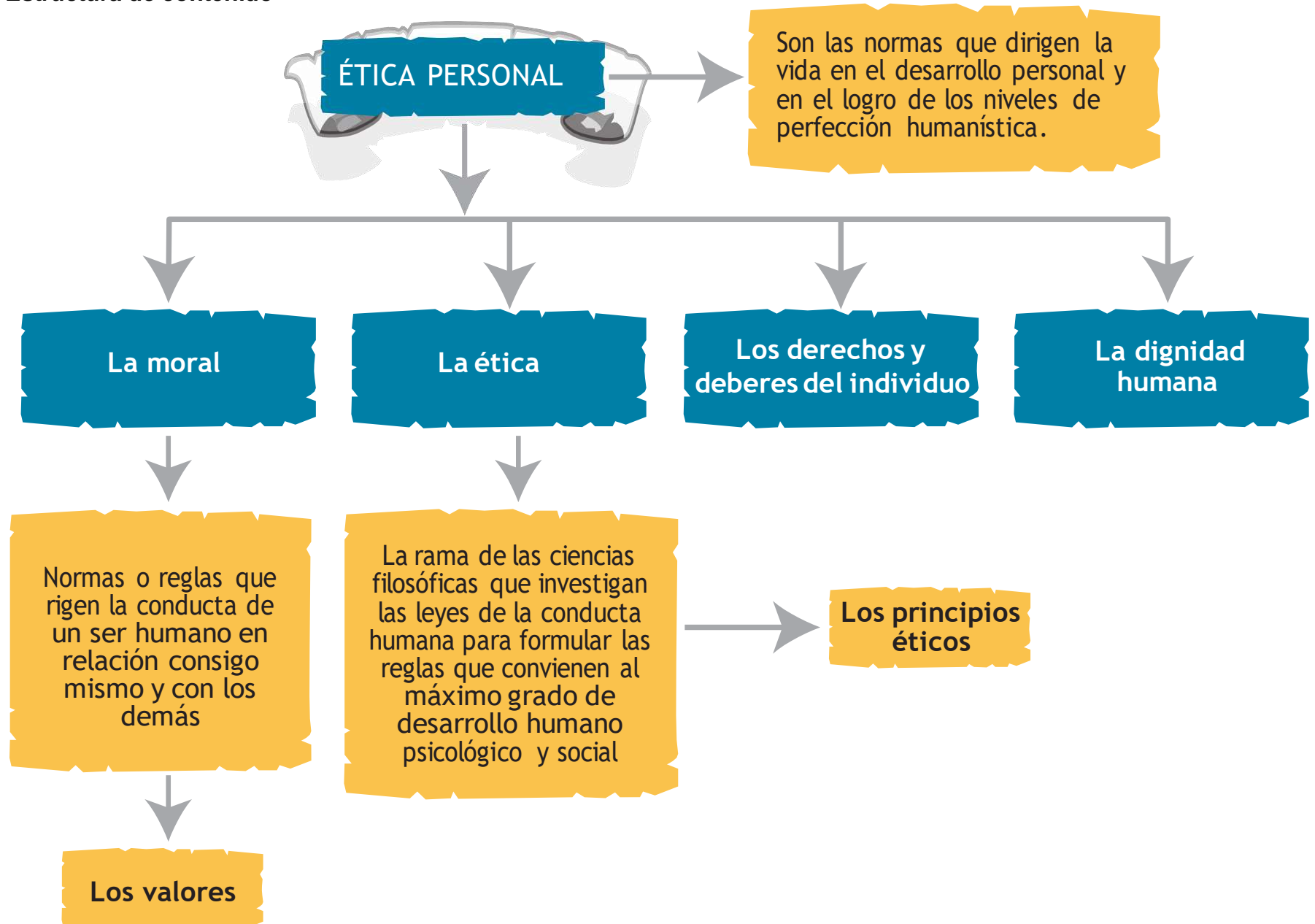
El crecimiento y avance de una sociedad en aspectos de gran importancia como son el desarrollo tecnológico, la lucha por los derechos humanos, los cambios y mejoras en los procesos de calidad para la elaboración e innovación de productos y servicios, entre otros, hacen más exigente el reclutamiento y 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 como la 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

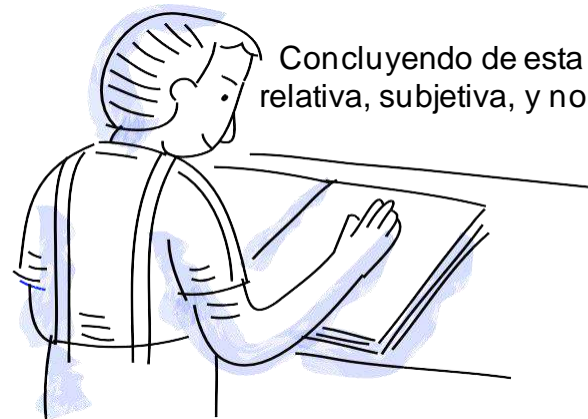
Esta teoría sostiene que hay una regla universal absoluta, en la rectitud moral de una sociedad y define de esta manera el concepto de relativismo ético. Se puede decir que la forma de actuar de un individuo tiene mucho que ver o es relativa a la sociedad en la cual se está inmerso.

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.



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 fácilmente con los valores éticos, ambos comparten muchas características entre sí 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 práctica 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.

SENA - Servicio Nacional de Aprendizaje

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”.

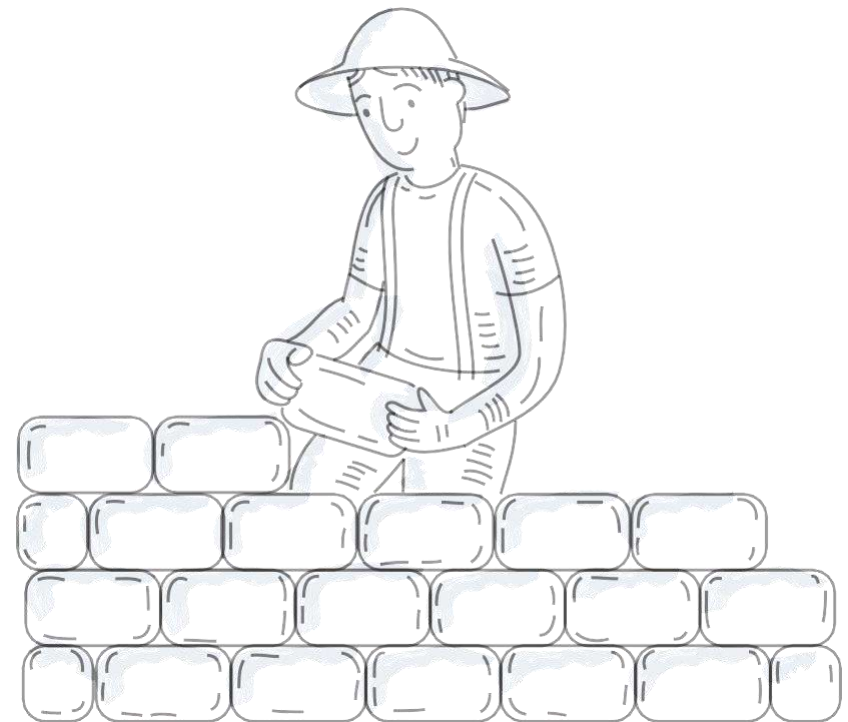
Las acciones pueden ser hechas por inclinación (mediata o inmediata), o por deber. Son hechas por inclinación cuando se hacen porque parece que con ellas se pueden obtener un bien relacionado con la felicidad: en el caso de las que se buscan por inclinación inmediata porque la acción misma produce inmediatamente 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.

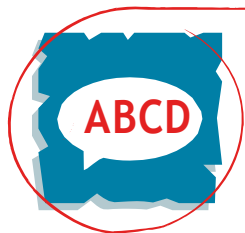
3.5. La dignidad humana

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).

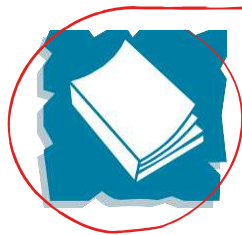
- **Ética:** estudia las acciones humanas en lo que se relacionan con los fines que determinan su moralidad.

- **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=dyUVu61I2rE>

Covey, S. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa, 1ª ed 1ª 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.

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



TALLER ETICA VS. MORAL

Competencia: Enrique Low Murtra-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.

Teniendo en cuenta la Lectura **ETICA Vs. MORAL**, por favor responder con su grupo de trabajo de manera **analítica** el siguiente taller, una vez finalizado se subirá a la plataforma para ser evaluado.

1. Al observar la imagen de la primera hoja:

- ❖ ¿Qué opina el grupo de trabajo sobre ella?
- ❖ ¿Alguna vez les ha sucedido? Argumenten 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 socialmente aceptados 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 con mínimo 5 los valores morales y estos mismos, analizarlos desde el campo de los valores éticos donde se describa desde un enfoque social o laboral.
- #### 3. Con sus propias palabras definir y proponer un ejemplo por cada uno.
- ¿Qué es un dilema ético?
 - ¿Qué es Relativismo ético?
 - ¿Qué es la Dignidad Humana?



4. ¿Qué es un mapa mental y cómo se elabora?

Un mapa mental es una representación espontánea de pensamientos que se ramifica desde un concepto central.

En función de sus propósitos y su tiempo, el mapa mental puede incluir elementos significativos y creativos, como imágenes, dibujos, líneas curvas de grosor variable y múltiples colores.

❖ **Actividad:**

Realizar un cuadro mental con los siete tipos de valores que se encuentran en la lectura y representarlos con ejemplos de nuestra vida cotidiana.



Observaciones:

El trabajo puede realizarse a mano o en computador, pero debe enviarse al correo electrónico hiepsicologa@gmail.com en un solo PDF.

Se evaluará:

- ❖ Portada
- ❖ Presentación
- ❖ Ortografía
- ❖ Bibliografía

¡Muchos Éxitos!!!

Ps. Adriana Guzmán Restrepo
Instructora
hiepsicologa@gmail.com
cel: 3225102467



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 Laissez 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 Laissez 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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 una 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 incómodas 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 comprometedoras"

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 objetivos claros y que se rige por un grupo de reglas razonables acordadas por una 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 Capítulo por cada situación problemática que haya que resolver. Así, cada Capítulo describiría la conducta correcta a seguir para cada circunstancia.

Con el reglamento listo las siguientes Asambleas serían breves e interesantes. La parte sustantiva comprendería el informe del Supervisor en turno, indicando quienes fueron los infractores del Reglamento y qué reglas violaron (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 acudir 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, absorbiendo 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 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 ocupará 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 empleado 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 estar 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 demanda 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 boicotarlo 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 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 prepararse 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 experiencias 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 comprometedoras 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 criticar 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 adulator, 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 otra 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 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

Ocorre el Silenciamiento cuando no se permite a los miembros del grupo que se expresen verbalmente. Puede haber una regla explícita 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 (incierto) 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 van más allá del simple objetivo de conseguir ganancias al precio que sea. Las empresas tienen 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 de 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 (sardinias), 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 especie.

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.



Solución de conflictos



Solución de conflictos

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Mapa conceptual	2
1. Enfoques del conflicto.....	3
Definición	3
Conflicto según su origen.....	4
Conflicto según su causa	4
2. Estilos para afrontar los conflictos	5
Habilidades socio afectivas involucradas en la resolución de un conflicto con un estilo de colaboración	5
Técnicas o métodos para la resolución de conflictos	6
Negociación	6
Mediación.....	7
Resolución de conflictos en cuatro pasos	8
Referencias	15



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE





Solución de conflictos

Introducción

Según González (2010), en la actualidad las empresas se desempeñan en un ambiente de competitividad y crecimiento acelerado, donde es imperativo satisfacer las necesidades de los clientes con eficiencia y productividad.

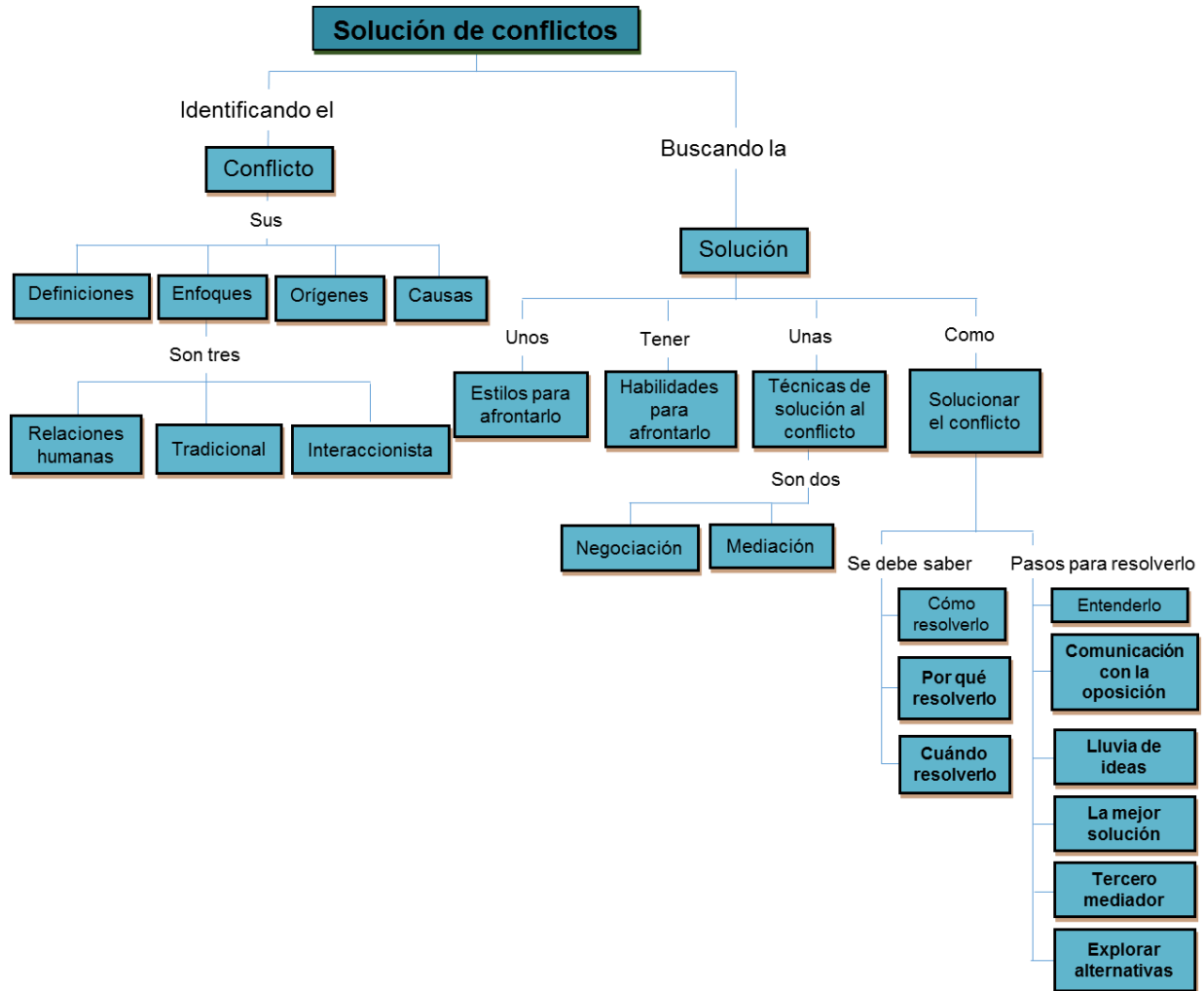
Por otro lado plantea, que una organización está compuesta por individuos y el conflicto es inherente al ser humano; desde esta mirada es normal que el conflicto esté presente en el desarrollo de toda actividad, pero, a su vez, es generador de dinamismo y cambio.

En este sentido, la presencia de conflictos y su solución funcional y constructiva genera un aprendizaje personal, grupal y organizacional. Concebir un conflicto como algo positivo y remediarlo de manera funcional y cooperativa de modo que constituya una experiencia de aprendizaje para las personas implicadas no es un reto fácil, y menos aún, cuando en el inconsciente social se relaciona con algo negativo a través de los años.

Por ello, no es preciso hablar de crecimiento organizacional sin incluir al conflicto como un compañero inseparable, pues la vida empresarial transcurre entre una gama de situaciones más o menos problemáticas. Por tanto, el conflicto en sí no es ni malo ni bueno; lo que importa es la forma en que se maneje.

Solución de conflictos

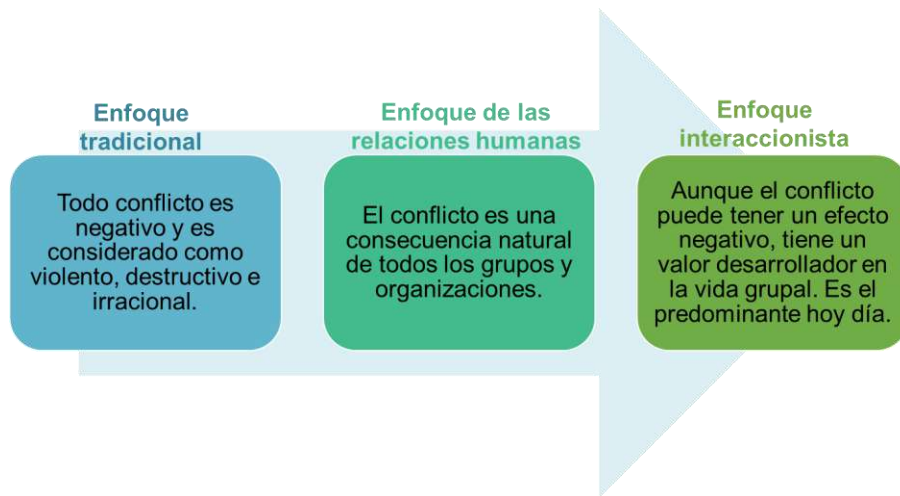
Mapa conceptual



Solución de conflictos

1. Enfoques del conflicto

Por medio de la siguiente información, se explican los diversos enfoques que el conflicto ha tenido a través de los años, según González (2010):



Fuente: SENA

Definición

¿Cuál es la definición de conflicto?

Existen muchas definiciones, de diversos autores al respecto, pero para dar respuesta a ello se puede revisar la descripción del mencionado autor que recopila como ninguna otra toda su complejidad. De allí, se pueden rescatar dos categorías:



Fuente: SENA

Solución de conflictos

Conflicto según su origen

El conflicto según su origen se clasifica de la siguiente manera:



Fuente: SENA

Conflicto según su causa

El conflicto según sus causas puede ser:



Fuente: SENA

2. Estilos para afrontar los conflictos

Ahora que se reconocen algunas tipologías de conflictos, se explica cómo afrontarlos:



Fuente: SENA

Con respecto a la resolución de los conflictos, de las múltiples maneras posibles de resolverlos, la única que considera todas las perspectivas de todos los intereses en juego es la colaboración. En esta forma de aproximarse, se ve al otro, sin dejar de lado las propias preocupaciones e intereses, buscando y preguntando por la posibilidad de una solución que beneficie a todas las partes. Es un acercamiento a la construcción de comunidad. Es el tipo de resolución que piensa en el bien común por sobre el propio e individual.

Habilidades socio afectivas involucradas en la resolución de un conflicto con un estilo de colaboración

Teniendo en cuenta el planteamiento de Banz (2008), el siguiente esquema resume la propuesta de la autora, que consiste en crear entre las partes una solución que los beneficie a los dos, lo cual implica:

Solución de conflictos

Estilos de colaboración:

Habilidad socio afectiva

Escucha activa: escuchar las razones de aquél que está en desacuerdo.

Asertividad: expresar calmadamente las propias emociones, deseos y puntos de vista.

Empatía: comprender el sentir del otro aun cuando se tenga otro punto de vista.

Toma de perspectiva: respetar la forma en que el otro concibe la realidad, teniendo en cuenta que su punto de vista es diferente al propio.

Pensamiento constructivo y alternativo: co-construir una solución donde se integran los insumos de ambas partes y que implique una salida armónica al problema.

Fuente: SENA

Técnicas o métodos para la resolución de conflictos

Negociación

La misma autora mencionada anteriormente, define la negociación como:

Una manera de hacer frente a los conflictos interpersonales o grupales, en donde se buscan soluciones que beneficien a las partes, de manera que se dejan de lado posiciones personales, en procura de obtener una amplia gama de opciones para resolver el conflicto en cuestión.

En la negociación, los implicados tienen autonomía para realizar el proceso. Es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Las partes acuerdan negociar.
2. Realizan una exploración de sus intereses, puntos de vista y posiciones.
3. Encuentran los puntos comunes.



Solución de conflictos

4. Proponen opciones en las que todos resulten beneficiados.
5. Evalúan las opciones y seleccionan las mejores.
6. Elaboran un acuerdo que satisface a ambas partes. (Banz, 2008)

Mediación

Este método es utilizado cuando las partes no logran ponerse de acuerdo por sí solas para solucionar el conflicto; por tanto, se involucra la intervención de un tercero neutral, quien no tiene poder de decisión y su función principal es lograr que las partes se encuentren entre sí, expresen sus puntos de vista, construyan el acuerdo y lleguen a una solución beneficiosa para ambos.

La mediación se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

1. El mediador ofrece la instancia de mediación que puede ser aceptada o rechazada por las partes.
2. El mediador explica cómo se realizará el proceso y garantiza la confidencialidad.
3. El mediador invita a cada uno a exponer el problema de modo respetuoso, sin alusiones descalificadoras del otro. El otro no puede interrumpir.
4. Una vez expuestas las posiciones, se invita a la construcción de una solución conjunta y se busca la colaboración entre las partes.
5. Construida la solución, se establece un acta de acuerdo entre las partes, la cual es firmada por ambos.



Solución de conflictos



Fuente: SENA

Resolución de conflictos en cuatro pasos

Ahora, se explica la resolución de conflictos en cuatro pasos de acuerdo a lo publicado por Nagy y Wolff (2013):

Paso 1. ¿Qué es resolución de conflictos?

Es la forma como dos o más personas, u organizaciones hallan una solución pacífica y concertada a los desacuerdos que enfrentan, por ejemplo:

El líder de un equipo quiere implementar un nuevo cronograma de trabajo pero los integrantes se oponen. Otro equipo de trabajo en su empresa quiere desarrollar el mismo proyecto que le acaban de asignar a su equipo. Para resolver conflictos como los mencionados, se debe tratar de entrar a negociar, teniendo en mente que se deben cumplir las siguientes metas:

- Crear una solución con la que todas las partes estén de acuerdo.
- Trabajar para solucionar el conflicto lo más pronto posible.
- Mejorar las relaciones entre las personas o grupos en conflicto.



Solución de conflictos

Paso 2. ¿Por qué se debería resolver conflictos?

Una de las ventajas de negociar es que en muchas ocasiones con una resolución cuidadosa todos los actores pueden “ganar” algo. Además, existen otras razones para querer participar en una negociación:

- Se tienen puntos de vista diferentes sobre ideas, creencias, motivaciones y antecedentes con respecto a un mismo tema.
- Se pone en práctica el hecho de “ponerse en los zapatos del otro”.
- Se aprende a ver el conflicto desde la óptica del oponente.
- Durante el proceso se aprende sobre la motivación y perspectiva del oponente con respecto al conflicto.
- Si se logra hacer las paces con el oponente, se consiguen nuevos aliados.
- Una negociación exitosa prepara el camino para relaciones fáciles en el futuro.
- Se evita el desgaste de recursos, tiempo y motivación en peleas.

Paso 3. ¿Cuándo deberían resolverse conflictos?

La vida cotidiana trae consigo una serie de negociaciones, por ejemplo: convencer al conductor del autobús para pagar menos dinero por el pasaje, pactar con el instructor sobre fechas de entrega, entre otros.

Para conflictos de orden empresarial, se necesitan habilidades adicionales que respondan a interrogantes del tipo:

- ¿Cómo se debe estructurar una reunión entre los grupos oponentes?
- ¿Cuándo es oportuno luchar para conseguir más cosas y cuándo hay que retirarse?
- ¿Cuál debe ser la actitud con los oponentes cuando la relación se torna hostil?

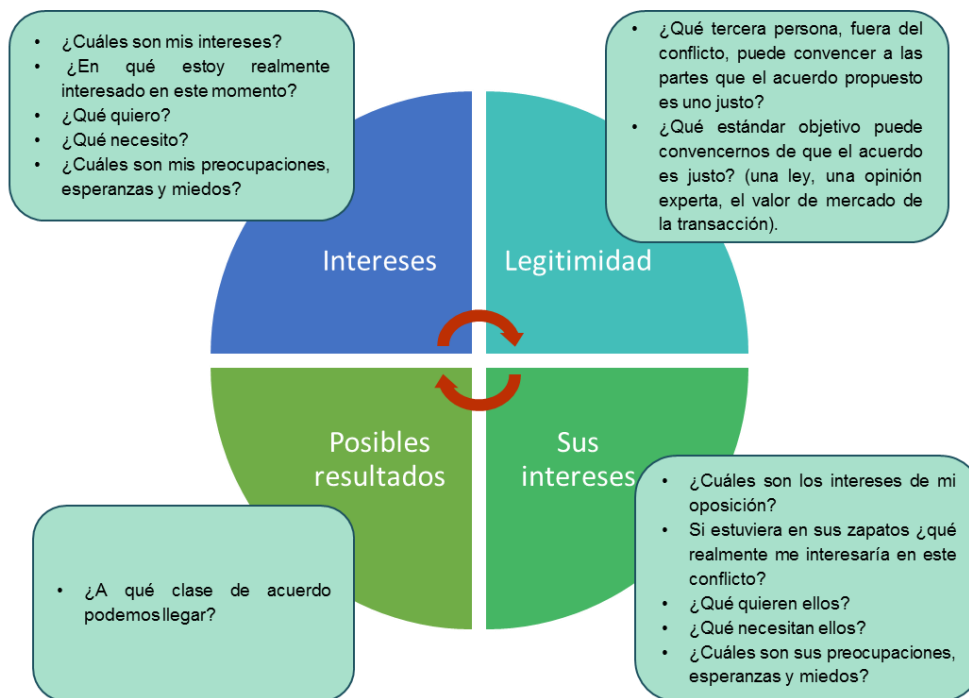


Paso 4. ¿Cómo resolver conflictos?

Se puede negociar exitosamente la resolución de un conflicto en siete etapas:

a. Entender el conflicto:

Lo primero que se debe hacer es definir la posición y los intereses que se tienen con respecto al conflicto y entender los de la otra parte. Se puede definir mejor el conflicto teniendo en cuenta los siguientes parámetros:



Fuente: SENA

b. Comunicación con la oposición:

En este paso, verán algunas recomendaciones para tener conversaciones efectivas con los opositores:

- Escuchar las opiniones: lo que piensa la otra parte es importante ya que representa la fuente del conflicto, escuchar y reconocer su opinión no significa estar de acuerdo.



Solución de conflictos



- Dejar participar: la participación de todos genera mayor compromiso para tomar parte en la resolución.
- Comunicar lo que perturba: así bajan la carga emocional del desacuerdo.
- No reaccionar emocionalmente: si fuera el caso, es necesario pedir disculpas en lugar de responder con gritos.
- Disculparse no es una respuesta costosa y es, a menudo, una técnica que puede abrir las puertas al entendimiento.
- Escuchar activamente: re frasear lo que se ha escuchado a modo de pregunta: “Déjeme ver si entendí... Usted está diciendo que... ¿Estoy en lo cierto?”. Pueden permanecer firmes mientras escuchan. Escuchar, comprender, re frasear no es lo mismo que estar de acuerdo.
- Hable de sí mismo: cuando se participe no haga referencias a las motivaciones del otro, únicamente comunique su punto de vista.
- Ser concreto: vayan directo al punto pero sean flexibles, hablen de sus intereses pero no de su posición.
- No hacer juicios prematuros: sigan buscando y recogiendo información, y hagan todas las preguntas que sean pertinentes.
- Facilitar las decisiones del oponente: intenten encontrar un camino en donde ellos tomen la posición de ustedes sin parecer que están en una posición débil.
- No lastimar el ego.

c. Lluvia de ideas para posibles soluciones:

- En este paso, ya se conocen cuáles son los intereses de ambas partes y se sabe cómo comunicarse mejor con la oposición; es momento de pensar en posibles soluciones.
- Previamente a la sesión de lluvia de ideas se debe pensar cómo se estructurará la reunión y cuál es el propósito que se persigue con esta.





Solución de conflictos



- Es conveniente escoger un grupo pequeño de personas, en un ambiente cómodo y seguro, además de encontrar un facilitador neutral.

La lluvia de ideas se puede hacer con todos los actores del conflicto o sólo con uno de los grupos; es conveniente seguir estas reglas:

- Encontrar cuantas ideas sea posible. No juzgar o criticar las ideas todavía (esto mantendrá a las personas pensando con creatividad).

- Maximizar las opciones, no minimizar.

- Examinar las soluciones de ganar-o-ganar, que permitan a ambas partes obtener algo de lo que quieren.

- Encontrar una manera de hacer que las decisiones parezcan fáciles y fuertes.

Durante la reunión, se debe sentar a las personas lado a lado, leer el “problema” y utilizar una pizarra o papel para poder escribir ideas. El facilitador debe recordar a las personas sobre el propósito de la reunión, revisar las reglas básicas y pedir a los participantes que sigan esas reglas. Durante la lluvia de ideas, el facilitador debe escribir las ideas en la pizarra o papel.

d. Elegir la mejor solución

Después de la reunión, se debe decidir qué solución es la mejor. Revisar la lluvia de ideas e identificar las mejores; con ellas se trabajará durante el proceso de resolución del conflicto.

La meta aquí es usar las habilidades y recursos de ambos grupos para obtener el mejor resultado. Esa solución es probablemente la mejor.

e. Usar a un tercero como mediador

Hacer que un tercero se involucre como mediador del conflicto resulta conveniente para ambos lados, ya que esta persona no pertenece a ninguno de los grupos, pero debe ser alguien que las partes consideran justo. El mediador puede contribuir a la solución apoyándose en estándares, los cuales incluyen





Solución de conflictos

opiniones de expertos, leyes, precedentes (la manera en que las cosas se han resuelto en el pasado) y principios aceptados.

Como se menciona en la Caja de herramientas comunitarias (Wolff, 2013):

“Por ejemplo, digamos que estás construyendo un nuevo parque de juegos para la escuela de tu ciudad. Estás en desacuerdo con el superintendente sobre la clase de materiales que se usarán para construir el parque de juegos. El superintendente quiere usar madera tratada químicamente, pero tú sientes que ésta no es segura. Un mediador puede leer las guías actuales de la industria maderera y decirte qué clases de madera son consideradas seguras para los niños. Tal vez usted y el superintendente acordarán seguir el consejo de la industria maderera - en otras palabras, usar estos como el estándar”. (Wolff, 2013)

f. Explorar las alternativas

En un conflicto se pueden presentar períodos de estancamiento durante la resolución, esta es una posibilidad que merece ser considerada antes de empezar a negociar, preguntándose por ejemplo ¿En qué punto se decide dejar las negociaciones? ¿Cuáles son las alternativas si no se puede llegar a un acuerdo con el oponente?

Conocer las alternativas en caso de no llegar a una solución temprana. Para estos casos, se puede hacer una lluvia de ideas y ver los posibles acuerdos que se obtendrán en el proceso de negociación.

Identificar una alternativa que sea realista y práctica para pensar cómo se puede mejorar.

Tener en cuenta las alternativas que pueda tener el oponente, determinar por qué las eligieron y qué se puede hacer para que una posible decisión sea mejor que otra.

g. Manejar situaciones estresantes y tácticas de presión

Hasta ahora, se ha hablado sobre cómo negociar con un oponente relativamente razonable, pero se tiene que estar preparado para negociar con oponentes poco razonables.

- ¿Qué pasa si el oponente tiene más influencia?
- ¿Qué pasa si se rehúsan a reunirse o a hablar?

Cuando este tipo de situaciones ocurran, se debe mantener la calma y actuar adecuadamente. No es bueno enojarse ni tomar decisiones apresuradas impulsadas por la tensión del momento.

Se debe recordar que siempre es posible optar por retirarse de la negociación cuando se detecten desventajas, por ejemplo, cuando el oponente es influyente, cuando el oponente juega deslealmente o cuando el oponente no quiere ceder.

Finalmente es importante tener en cuenta que solucionar un conflicto empresarial no es sencillo y menos aún encontrar una solución que satisfaga a ambas partes, pero toda organización debe emplear el tiempo y los recursos necesarios para optar por una salida acordada, que genere el cambio y el dinamismo suficiente para recuperar la armonía en el ambiente laboral.

Referencias

- Banz, C. (2008). *Aprender a resolver conflictos de forma colaborativa y autónoma: un objetivo educativo fundamental*. Consultado el 20 de mayo de 2016, en <http://www.educarchile.cl>
- González, Y. (2010). El conflicto organizacional: una solución constructiva. *Revista Pensando Psicología*, 6(11),11-27.
- Nagy, J. y Wolff, R. (2013). *Caja de herramientas comunitarias, Capacitar para la resolución de conflictos*. Consultado el 06 de Agosto de 2016, en <http://ctb.ku.edu/es>

Control del documento

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor	Jairo Figueroa	Experto técnico	Centro de Servicios Empresariales y Turísticos. Regional Santander	Junio de 2016
Adaptación	Luz Clarena Arias González	Guionista - línea de producción	Centro Agroindustrial. Regional Quindío	Agosto de 2016

Los Cuatro Acuerdos



Un libro
de sabiduría tolteca
Dr. Miguel Ruiz

Los CUATRO ACUERDOS

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.

La conquista europea, unida a un agresivo abuso del poder personal por parte de algunos aprendices, hizo que los *naguales* se vieran forzados a esconder su sabiduría ancestral y a mantener su existencia en la oscuridad. Por fortuna, el conocimiento esotérico tolteca fue conservado y transmitido de una generación a otra por distintos linajes de *naguales*. Ahora, el doctor Miguel Ruiz, un *nagual* del linaje de los Guerreros del Águila, comparte con nosotros las profundas enseñanzas de los toltecas.

«No hay razón para sufrir. La única razón por la que sufres es porque así tú lo exiges. Si observas tu vida encontrarás muchas excusas para sufrir, pero ninguna razón válida. Lo mismo es aplicable a la felicidad. La única razón por la que eres feliz es porque tú decides ser feliz. La felicidad es una elección, como también lo es el sufrimiento».

Dr. Miguel Ruiz

DR. MIGUEL Ruiz

Los Cuatro Acuerdos

Un libro de sabiduría tolteca

EDICIONES URANO

Argentina - Chile - Colombia – España
México - Venezuela

Título original : The *Four Agreements*
Editor original : Amber-Allen Publishing, California
Traducción : Luz Hernández

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *Copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

© 1997 by Miguel Ángel Ruiz © 1998 by EDICIONES URANO, S.A.
Aribau, 142, pral. - 08036 Barcelona
<http://www.edicionesurano.com>

ISBN: 84-7953-253-X Depósito legal: B. 5.331-2002

Fotocomposición: Autoedició FD, S.L. - Muntaner, 217 - 08036 Barcelona
Impreso por Romanyá Valls S.A. - Verdaguer, 1 - 08786 Capellades (Barcelona)

Impreso en España - *Printed in Spain*

***Al Círculo de Fuego;
los que ya se han ido,
los que están presentes
y los que aún tienen que llegar.***

Índice

<i>Agradecimientos</i>	11
Los toltecas	11
Introducción: Espejo Humeante	11
1. La domesticación y el sueño del planeta	11
2. El Primer Acuerdo: <i>Sé impecable con tus palabras</i>	11
3. El Segundo Acuerdo: <i>No te tomes nada personalmente</i>	11
4. El Tercer Acuerdo: <i>No hagas suposiciones</i>	11
5. El Cuarto Acuerdo: <i>Haz siempre tu máximo esfuerzo</i>	11
6. El camino tolteca hacia la libertad: <i>Romper viejos acuerdos</i>	11
7. El nuevo sueño: <i>El Cielo en la Tierra</i>	11
<i>Oraciones</i>	11

Agradecimientos

Me gustaría expresar mi humilde agradecimiento a Sarita, mi madre, que me enseñó el amor incondicional; a José Luís, mi padre, que me enseñó disciplina; a mi abuelo, Leonardo Macías, que me entregó la llave para acceder a los misterios toltecas, y a mis hijos Miguel, José Luís y Leonardo.

Deseo expresar mi más profundo afecto y aprecio a Gaya Jenkins y Trey Jenkins por su dedicación.

Me gustaría hacer extensiva mi más honda gratitud a Janet Milis, editora y creyente. También estaré permanentemente agradecido a Ray Chambers por iluminarme el camino.

Me gustaría manifestar mi respeto a mi querida amiga Gíni Gentry, una «mente» increíble cuya fe me llegó al corazón.

Me gustaría también reconocer la contribución de las numerosas personas que generosamente entregaron su tiempo, su corazón y sus recursos para apoyar estas enseñanzas. Una lista parcial incluye a: Gae Buckiey, Teo y Peggy Suey Raess, Christine Johnson, Judy «Red» Fruhbauer, Vicki Molinar, David y Linda Dibble, Bernadette Vigil, Cynthia Wootton, Alan Clark, Rita Pisco Rivera, Catherine Chase, Stephanie Bureau, Todd Kaprielian, Glenna Quigley, Alan Hardman, Cindee Pascoe, Tink y Chuck Cowgill, Roberto y Diane Paez, Siri Gían Singh Khalsa, Heather Ash, Larry Andrews, Judy Silver, Carolyn Hipp, Kim Hofer, Mersedeh Kheradmand, Diana y Sky Ferguson, Keri Kro-pidowski, Steve Hasenburg, Dará Salour, Joaquín Galvan, Woodie Bobb, Rachel Guerrero, Mark Gershon, Collette Michaan, Brandt Morgan, Katherine Kilgore (Kitty Kaur), Michael Gilardy, Laura Haney, Marc Cloptin, Wendy Bobb, Eduardo Fox, Yari Jaeda, Mary Carroll Nelson, Amari Magdelana, JaneAnn Dow, Russ Venable, Gu y Maya Khalsa, Mataji Rosita, Fred y Marión Vatinelli, Diane Laurent, V. J. Polich, Gail Dawn Price, Barbara Simón, Patti Cake Torres, Kaye TKompsen, Rarnín Yazdani, Linda Lightfoot, Terry «Petie» Gorton, Dorothy Lee, J. J. Frank (Julio Franco), Jennifer y Jeanne Jenkins, George Gorton, Tita Weems, Shelley Wolf, Gígí Boyce, Morgan Drasmin, Eddie Von Sonn, Sidney de Jong, Peg Hackett Cancienne, Germaine Bautista, Pilar Mendoza, Debbie Rund Caldweil, Bea La Scalla, Eduardo Rabasa y el Cowboy.

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 Teotihuacan, 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 sería necesario devolver la sabiduría a la gente. Ahora, el doctor 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.

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 miró 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.

El 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 consciencia 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

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 naciósemos, 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 si 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 extremo 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 unos animales auto-domesticados. 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 seguimos 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, aún 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, porque 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 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 del «yo». 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 deseáramos 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 maltrató, 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 auto-rechazo, 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.

EL PRIMER ACUERDO

Sé impecable con tus palabras

El Primer Acuerdo es el más importante y 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, creará que es fea. Estará bajo ese hechizo.

Las palabras captan nuestra atención, entran en nuestra mente y cambian por entero, para bien o para mal, nuestras creencias. Otro ejemplo: quizás pienses que eres estúpido, y tal vez lo hayas creído desde siempre. 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 tí 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 a un 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 prefijo *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 auto-rechazo 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 ti, pero en realidad la utilizo contra mí mismo, porque tú me odiarás por ello y tu odio no será bueno para mí. Por tanto, si me enfurezco y con mis palabras te envío todo mi veneno emocional, las estoy utilizando en mi contra.

Si me amo 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 amo, tú me amarás. Si te insulto, me insultarás. Si siento gratitud por ti, tú la sentirás por mí. Si soy egoísta contigo, tú lo serás conmigo. Si utilizo 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 más 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 odio entre las distintas razas, entre diferentes personas, entre las familias, entre las naciones... Hacemos un mal uso de las palabras con gran frecuencia, y así es como creamos y perpetuamos el sueño del Infierno. Con el uso 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 es difícil romperlos. 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 esta 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 chismorreio 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 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 lío y hay tal cantidad de mensajes contradictorios que resulta imposible obtener resultados satisfactorios.

El chismorreio 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 perverso, 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 perverso. 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 pareciera 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.

Se 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.*

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 periodo 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 tornas 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. Sí 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 llevaras 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 consciencia 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 aterrarte 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.

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, comprendernos 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 esta forma. Hemos acordado que hacer preguntas es peligroso, y que la gente que nos ama debería saber qué queremos o cómo nos sentimos. Cuando creemos algo, suponemos que tenemos razón hasta el punto de llegar a 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. Esta es la mayor suposición que podemos hacer, y es la razón por la cual 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 hacemos. De modo que, incluso antes de que los demás tengan la oportunidad de rechazarnos, nosotros ya nos hemos rechazado a 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 a 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 a ti mismo sobre lo que verdaderamente quieres.

A menudo, cuando 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 a 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, tóname. 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 harás suposiciones*. Decirlo es fácil, pero comprendo que hacerlo es difícil. Lo es porque, muy a menudo, hacernos exactamente lo contrario. Tenemos todos esos hábitos y rutinas de los que ni tan siquiera somos conscientes. Tomar consciencia 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. Esta es la maestría del intento, del espíritu, del amor, de la gratitud y de la vida. Este es el objetivo del tolteca. Este es el camino hacia la libertad personal.

EL CUARTO ACUERDO

Haz siempre tu máximo esfuerzo

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 tu mejor esfuerzo*. Bajo cualquier circunstancia, haz siempre tu máximo esfuerzo, ni más ni menos. Pero piensa que eso va a variar de un momento a 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. Cuando te despiertas renovado y lleno de vigor por la mañana, tu rendimiento es mejor que por la noche cuando estás agotado. Lo máximo que puedas hacer será distinto cuando estés sano que cuando estés enfermo, o cuando estés sobrio que cuando 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 a otro, de una hora a otra, de un día a 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 tu máximo esfuerzo, 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. Cuando 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 a ti mismo a frustraciones, juicios, culpas y reproches.

Limitate a hacer tu máximo esfuerzo, en cualquier circunstancia de tu vida. No importa si estás enfermo o cansado, si siempre haces tu máximo esfuerzo, no te juzgarás a 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 tu máximo esfuerzo, romperás el fuerte hechizo al que estás sometido.

Había una vez un hombre que quería trascender su sufrimiento, de modo que se fue a un templo budista para encontrar a un maestro que le ayudase. Se acercó a 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: «Si 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 tu máximo esfuerzo, y tal vez aprenderás que independientemente del tiempo que medites, puedes vivir, amar y ser feliz».



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

Por ejemplo, la mayoría de las personas van a trabajar y piensan únicamente en el día de pago y en el dinero que obtendrán por su trabajo. Están impacientes esperando a 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 su máximo esfuerzo.

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 nuestro máximo esfuerzo, entonces disfrutamos realmente de nuestra vida. Nos divertimos, no nos aburrimos y no nos sentimos frustrados.

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

Cuando haces tu máximo esfuerzo, 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 consciencia.

Cuando haces tu máximo esfuerzo no parece que trabajes, porque disfrutas de todo lo que haces. Sabes que haces tu máximo esfuerzo cuando disfrutas de la acción o la llevas a cabo de una manera que no te repercute negativamente. Haces tu máximo esfuerzo 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 tu máximo esfuerzo. En ese caso, es mejor no hacerlo. Cuando haces tu máximo esfuerzo, siempre *te sientes* muy feliz; por eso lo haces. Cuando haces tu máximo esfuerzo 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 tu máximo esfuerzo es un gran hábito que te conviene adquirir. Yo hago mi máximo esfuerzo en todo lo que emprendo y siento. Hacerlo se ha convertido en un ritual que forma parte de mí 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 mí cuerpo lo mucho que lo amo. Disfruto al sentir el agua correr por mi cuerpo. Hago mi máximo esfuerzo 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 tu máximo esfuerzo. 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 arrebatte, permite que se vaya. Cuando 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 a nadie, porque estás vivo. No disfrutar de lo que sucede ahora mismo es vivir en el pasado, es vivir sólo a medias. Esto conduce a 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 a que la vida pase por ti, porque es Dios que pasa a 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 a vivir y disfrutar de nuestra vida, es lo único que importa. Di que no cuando quieras decir que no, y di que sí cuando quieras decir que sí. Tienes derecho a ser tú mismo. Y sólo puedes serlo cuando haces tu máximo esfuerzo. Cuando no lo haces, te niegas el derecho a ser tú mismo. Esta 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 tu máximo esfuerzo. No esperes ser siempre impecable con tus palabras. Tus hábitos rutinarios son demasiado fuertes y están firmemente arraigados en tu mente. Pero puedes hacer tu máximo esfuerzo. No esperes no volver nunca más a tomarte las cosas personalmente; sólo haz tu máximo esfuerzo. No esperes no hacer nunca más ninguna suposición, pero sí puedes hacer tu máximo esfuerzo.

Si haces tu máximo esfuerzo, 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 a ti mismo, que te sientas culpable o que te castigues por no ser capaz de mantener estos acuerdos. Cuando haces tu máximo esfuerzo, 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 tu máximo esfuerzo, una y otra vez, te convertirás en un maestro de la transformación. La práctica forma al maestro. Cuando haces tu máximo esfuerzo, 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 tu máximo esfuerzo 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. Debes 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 a 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 a tu cuerpo, todo cambiará para ti. Cuando des amor a todas las partes de tu cuerpo, plantarás semillas de amor en tu mente, y cuando crezcan, amarás, honrarás y respetarás tu cuerpo inmensamente.

Entonces, toda acción se convertirá en un ritual mediante el cual honrarás a Dios. Después de esto, el siguiente paso consistirá en honrar a 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.



Cuando 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 a 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 esta 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 a 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 a 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 mi máximo esfuerzo ».

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.

EL CAMINO TOLTECA 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. Esta 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, esas 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 consciencia, 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; este 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 Consciencia: 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 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 reino 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 alimento, 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 consciencia 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.

Esta 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 auto-rechazo desaparecerá de tu mente. Empezarás a aceptarte, y el amor que sentirás por tí 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 humano 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. Esta 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 consciencia 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!

Sí 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. Empezamos 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 morirá 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.

EL NUEVO SUEÑO

El Cielo en la Tierra

Quiero que olvides todo lo que has aprendido 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. Este 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, tu 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 tu 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 tu 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.

El doctor Miguel Ruiz es un maestro de la escuela tolteca de tradición mística. Combina su mezcla única de conocimientos en talleres, conferencias y viajes guiados a Teotihuacan, México. En esta antigua ciudad de las pirámides, conocida por los toltecas como el lugar en el que «el hombre se convierte en Dios», el doctor Miguel Ruiz sigue el proceso que los antiguos profetas trazaron para guiar a los buscadores a través de sus niveles ascendentes de consciencia.

Si desea recibir más información, puede ponerse en contacto con:

THE SIXTH SUN FOUNDATION
1208 Turquoise Trail
Cerrillos, New México 87010
Estados Unidos

Miguel Ruiz, nacido en una familia de sanadores y criado en el México rural por una madre *curandera* y un abuelo *nagual*, parecía destinado a mantener la tradición familiar y seguir transmitiendo el conocimiento esotérico tolteca. Sin embargo, atraído por la vida moderna prefirió estudiar medicina y se convirtió en cirujano, hasta que, a comienzos de los años setenta, una experiencia de casi muerte abrió en su vida una etapa de introspección que le condujo de nuevo a la antigua sabiduría ancestral.

Actualmente, el doctor Miguel Ruiz enseña y armoniza su conocimiento en talleres, conferencias y seminarios guiados a Teotihuacan, en México, la antigua ciudad que los toltecas conocían como "El lugar donde el hombre se transforma en Dios".

Dr. Miguel Ruiz

Los Cuatro Acuerdos

Una guía práctica para la libertad personal

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 abraza el espíritu, resulta más preciso describirlo como una manera de vivir que se distingue por su fácil acceso a la felicidad y el amor.

El doctor Miguel Ruiz nos propone en este libro un sencillo procedimiento para eliminar todas aquellas creencias heredadas que nos limitan y sustituirlas por otras que responden a nuestra realidad interior y nos conducen a la libertad.





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 apporto 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 epigenética¹ 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 *inputs*, 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.



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 aquellos 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 so-

ciales, 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 aquellas 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

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 or-

ganizaciones 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 ayudarlo 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 ayudarlo 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	INFLUENCIA	DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS	INSPIRACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO
<input type="checkbox"/> ¿Aprecia la cultura y los valores del grupo o de la organización? <input type="checkbox"/> ¿Entiende las redes sociales y conoce sus normas tácitas?	<input type="checkbox"/> ¿Convince a los demás fomentando su participación en discusiones y apelando a sus intereses personales? <input type="checkbox"/> ¿Obtiene el apoyo de personas clave?	<input type="checkbox"/> ¿Hace coaching y actúa como mentor involucrado e invierte tiempo y energía personal en ello? <input type="checkbox"/> ¿Entrega feedback que las personas encuentran útil para su desarrollo profesional?	<input type="checkbox"/> ¿Articula una visión atractiva, construye espíritu de grupo y fomenta un tono emocional positivo? <input type="checkbox"/> ¿Lidera obteniendo lo mejor de las personas?	<input type="checkbox"/> ¿Solicita aportes de todos en su equipo? <input type="checkbox"/> ¿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 cardíaco 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

Barrio, J.A.; García, M.R.; Ruiz, I.; Arce, A.

EL ESTRÉS COMO RESPUESTA

International Journal of Developmental and Educational Psychology, vol. 1, núm. 1, 2006, pp. 37-48

Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores
Badajoz, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832311003>



*International Journal of Developmental and
Educational Psychology,*

ISSN (Versión impresa): 0214-9877

fvicente@unex.es

Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y
Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores
España

EL ESTRÉS COMO RESPUESTA

**Barrio, J.A.
García, M.R.
Ruiz, I.
Arce, A.**

Universidad de Cantabria

RESUMEN:

Decir “voz” es lo mismo que decir elasticidad o equilibrio. Se producirá más y mejor voz cuando el sistema vocal sea más elástico. Gran parte de los problemas de la voz se originan cuando se pierde esta elasticidad, cuando el sistema se transforma en algo rígido, en un sistema con tensión. Existen muchos factores que pueden provocar rigidez, pero podríamos decir que los más frecuentes son: el abuso vocal, el mal uso vocal y, especialmente, el estrés o los conflictos emocionales.

Conocer a fondo cualquiera de estos factores es importante para reducir su acción y que afecte lo menos posible a nuestra voz. Cuando un profesional de la voz tiene que hablar sometido a una gran rigidez del sistema fonatorio, los efectos indeseables (fatiga, ronquera, dolor...) aparecen muy temprano. Por esto, intentaremos describir el estrés, es decir, la respuesta del organismo ante estímulos con carga emocional, y algunos trucos para disminuir sus efectos o bien para eliminarlos. **El estrés APAGA tu voz.**

PALABRAS CLAVE: Estrés, Voz.

El estrés no es un fenómeno reciente. Ha existido siempre íntimamente ligado a la evolución del ser humano y a la vida. El mismo proceso de nacer – el paso a través del canal del parto- constituye una situación fuertemente estresante. Desde siempre el hombre

se enfrenta con el estrés y posiblemente gracias a él ha sobrevivido, ya que se ha visto obligado a adaptarse a un mundo en constante transformación.

La expresión estrés es utilizada por primera vez con una perspectiva psicobiológica en 1926 por Selye, cuando era un estudiante de segundo curso de medicina en la Universidad de Praga. En su acepción inicial estrés significa respuesta, y al estímulo o agente que producía esa reacción de estrés se le denominaba estresor. El estresor sería el causante del estrés. Hasta ese momento éste término se empleaba únicamente en ingeniería para designar los efectos de una fuerza al actuar en contra de una resistencia.

En 1973, el propio Selye definía el estrés como “la respuesta no específica del cuerpo a cualquier demanda que sobre él se ejerce”. Lo característico del estrés es el esfuerzo adaptativo frente a un problema y la reacción inespecífica.

Actualmente el uso de la palabra estrés tiene una gran difusión en nuestro lenguaje cotidiano, habiéndose convertido en un término de uso muy común. Entre los varios calificativos que se han utilizado para identificar el siglo XX, uno de los más repetidos es el del estrés, entendido como un elemento causal del malestar personal y de gran parte de enfermedades. Sin embargo, hemos de saber que el estrés es un componente normal de nuestras vidas y por tanto no es evitable. En general pensamos en agentes estresores nocivos, sin embargo, el estrés puede ser producido igualmente por acontecimientos placenteros (una buena noticia, puede ser un estresor importante). Es prioritario que sepamos discernir en nuestra vida lo que representan acontecimientos importantes y no tan importantes, y enfocarlos desde una correcta perspectiva de su relevancia. Tenemos la necesidad de hacer un análisis pausado de los acontecimientos cotidianos que nos pueden estar oprimiendo para racionalizarlos e intentar alcanzar una respuesta más saludable. Tenemos que reflexionar sobre nuestro estilo de vida. Y qué mejor motivación podemos tener para modificar determinados estilos de vida estresantes que la mejora de nuestra propia salud. La salud es nuestro bien más preciado y tenemos que esforzarnos y motivarnos para cuidarla.

En la actualidad se reconoce que muchas enfermedades se encuentran determinadas o influidas por los estilos de vida o por las acciones de otros humanos. Cuando hablamos de estilo de vida, nos referimos a la manera con la que cada uno de nosotros pensamos, sentimos y realizamos nuestra vida; abarca nuestro trabajo, relaciones, creencias, aficiones, ocio, tipo de alimentación, percepciones que tengamos sobre el mundo, la sociedad, los demás, etc. Uno de los factores mas importantes del estilo de vida es la activación del estrés que acompaña a esa vida; la cantidad de estrés que afrontamos.

Solemos identificar la respuesta de estrés como preparación, defensa y activación para enfrentarse de manera más o menos adecuada a las situaciones de vida. Desde una utilización usual en lenguaje cotidiano, parece que la respuesta de estrés

tiene efectos necesariamente nocivos para el organismo. Sin embargo, se pueden diferenciar entre un tipo de estrés productivo o positivo (eu-estrés), que posibilita respuestas eficaces, potentes y facilitadoras de bienestar, y un estrés destructivo (di-estrés) que se acompaña de sufrimiento, tensiones y escasa eficacia; a lo largo de este trabajo vamos a centrarnos en este último tipo de estrés.

Vamos a comprender con algunos ejemplos que es el estrés. (gran parte de las notas para explicar el estrés han sido tomados del libro de Vítus B. Dröscher, “Sobrevivir, la gran lección del reino animal”. Editorial Planeta, Barcelona, 1979, 13- 29).

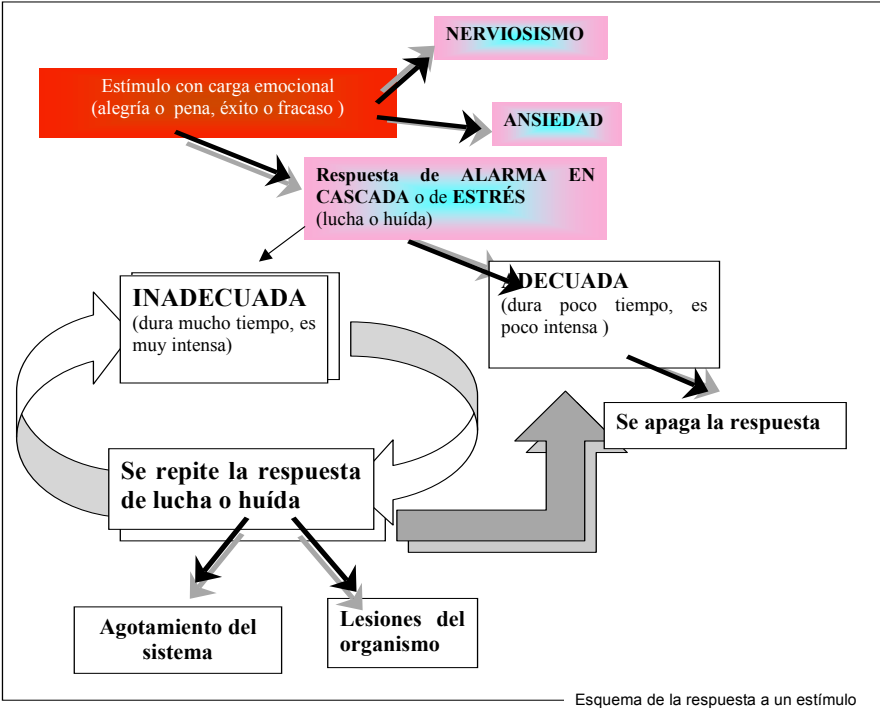
“En la estepa de Africa Oriental unos cazadores de animales vivos lograron echar el lazo a una jirafa, desde un vehículo en pleno campo. Obligaron al animal, de cinco metros de altura, a meterse en una jaula de transporte sobre un camión. Todo parecía transcurrir perfectamente. Pero cuando el motor arrancó, la jirafa se desplomó en silencio, muerta. Causa de la muerte: estrés por miedo al enemigo(...).

Durante muchos años Anna Borchert, una viuda y su perro de aguas fueron amigos inseparables. Cuando la viuda murió, sus parientes llevaron al perro a un hogar para animales abandonados. El animalito se negó a tocar la comida y con el rabo entre las piernas falleció al cabo de tres días, es decir, antes de que tuviera tiempo de morir de hambre. Causa de la muerte: estrés motivado por la paralizadora tristeza de haber perdido todo lo que tenía en el mundo (...).

Desde las primeras horas de la mañana nuestro tordo Floristán aceptó el desafío de un rival intruso y desconocido, al que de inmediato bautizamos con el nombre de Pizarro, y los dos pájaros se lanzaron a una auténtica competición de canto. Se disputaban el dominio del jardín y a la hembra, Leonore, que llevaba dos semanas apareada con Floristán. Desde las copas de dos pequeños abetos cada uno trataba de cantar más y mejor que el otro. Hacia el mediodía, Floristán estaba excitado y en las notas medias su canto se fue atenuando; se atascaba en los trémolos y, poco después, era incapaz de dar el Do de pecho. Entonces Leonora, que había sido testigo de la batalla de nuestros dos maestros cantores, abandonó a su Floristán y emprendió un vuelo corto para colocarse al lado de Pizarro y cariñosamente acuñó su pico en las plumas del cuello del vencedor. Esto fue demasiado para el infeliz Floristán. Su canto, ya bastante decaído, se disipó por completo. Se pasó los dos días siguientes acurrucado en las ramas bajas. Apenas era una sombra de sí mismo, y al tercer día amaneció muerto en la hierba del jardín. No presentaba ninguna lesión externa apreciable. Causa de la muerte: estrés por la pérdida de su hembra y de su territorio (...).

Un estrés continuado, sin ninguna pausa para la recuperación, causa en cualquier animal un único y definitivo efecto: la muerte, que puede presentarse al cabo de varios minutos o de pocas horas (según la potencia del estrés). En los casos en que la muerte tarda en producirse, el animal parece consumirse vivo hasta que acaba muriendo” (o.c., p. 13-29).

Estos ejemplos nos muestran algo importante: el estrés no es, en modo alguno, un síntoma exclusivo de los hombres sometidos a las exigencias de una profesión agobiante y de responsabilidad. No sólo se presenta en los altos ejecutivos, sino también en los funcionarios, los obreros, los que ejercen profesiones liberales, los maestros, los estudiantes y los escolares. Y lo que es más: ni siquiera está limitado al ser humano, sino que afecta a todas las manifestaciones de vida superior de nuestro planeta, a todo el reino animal, desde la jirafa hasta el más pequeño de los insectos.

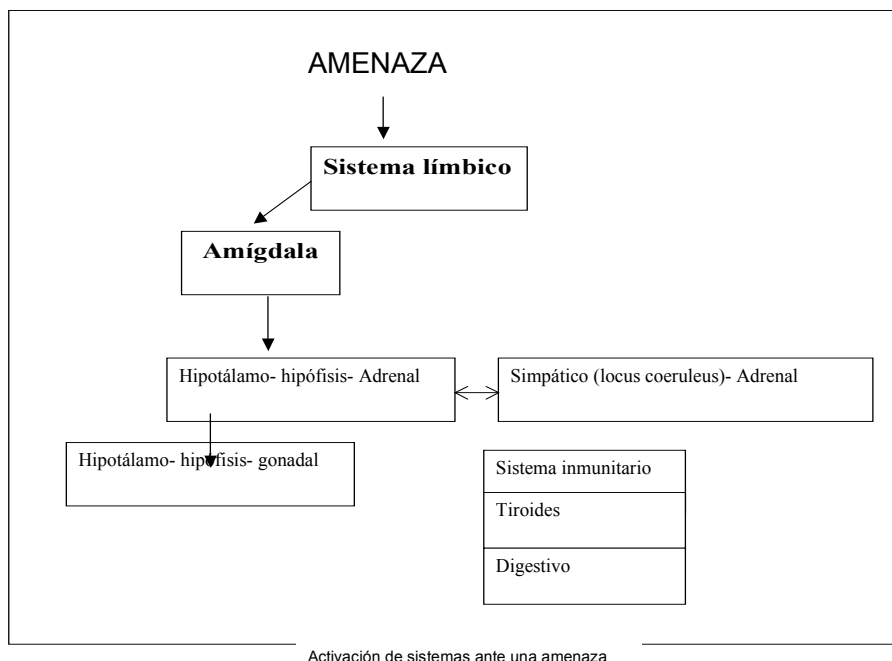


El estrés es una reacción de lucha (afrentamiento) o de huida del organismo como respuesta a una amenaza para la supervivencia o la autoestima personal. Es decir, se refiere a las consecuencias de las demandas que nos solicita el ambiente. En consecuencia se produce tanto en condiciones positivas como negativas: la vida cotidiana conlleva indefectiblemente estrés.

Ante un estresor caben en líneas generales, dos reacciones; o bien el sujeto responde con conductas de evitación, o bien responde con conductas de afrontamiento. Las conductas de evitación tratan de evitar al agente estresor, por medios físicos (huida, mirar hacia otro lado, etc.), o psicológicos (se interpreta como no estresante la situación, aunque realmente lo sea). El afrontamiento supone enfrentarse al estresor.

La forma de afrontar el estrés no sólo dependerá de las características del estresor, sino también de los recursos que tenga el sujeto para superarlo.

Esta respuesta es del tipo del disparo en cascada, es decir, que una vez iniciada no puede pararse hasta que se agota. Produce una tempestad neurohormonal, en el que la reacción es global: psicobiológica.



El sistema nervioso Simpático moviliza energía. El sistema nervioso Parasimpático se activa para favorecer las actividades de goce reposado, de nutrición, de reparación interna.

Según el tiempo que dure la respuesta fisiológica se puede dividir el estrés en:

- **Agudo.** Cuando se pide al organismo una respuesta intensa, de muy breve duración (un frenazo en el coche porque ha aparecido un animal en la carretera).

“Un grupo de cazadores avanza melancólicamente sobre los campos encharcados por la lluvia. De repente, uno de los cazadores se quedó inmóvil como si hubiera echado raíces. Apenas a tres metros de él estaba una liebre acurrucada en un lecho formado en una de las rugosidades del suelo, y le miraba con los ojos extremadamente abiertos, pero no se movió en absoluto. Precavidamente, el cazador dio un paso más en dirección a su presa. En ese momento el supuestamente adormilado animal se lanzó al aire a un metro de

altura, como si bajo él hubiera estallado una mina, e inició una vertiginosa carrera a setenta kilómetros por hora para alejarse de allí.. Este extraño comportamiento es una reacción de estrés: la liebre, naturalmente, ve al cazador ya de lejos; se apodera de ella un miedo espantoso, pero confía en no ser vista, lo que ocurre con mucha frecuencia. Al mismo tiempo, el estrés bombea su cuerpo con fuertes latidos cardíacos y la máxima irrigación sanguínea llega a todos sus músculos, que se cargan de energía para que el animal, en caso de ser descubierto, pueda salir huyendo con un impulso inicial instantáneo como un rayo y a su máxima velocidad. Es lo mismo que sucede con el coche de carreras cuyo motor se acelera al máximo en punto muerto, para estar preparado para salir...”

- **Subagudo:** la respuesta es moderada, pero dura un período de tiempo mayor (conducir en la ciudad durante un atasco).

“Investigadores del hospital Monte Sinaí (Nueva York), situaron a unos ratones en un estado atemperado de estrés mostrándoles un gato a cortos períodos de intervalo. Muy pronto, los ratones enfermaron y cogieron la lombriz Solitaria. El continuado estado de angustia les robó todas sus fuerzas defensivas, necesarias para enfrentarse con las infecciones. En una situación semejante las ratas enferman de cáncer...”

- **Crónico:** la respuesta es leve pero dura mucho tiempo: conducir todos los días.

“En el zoológico de Hamburgo, en 1970, se produjo un número excesivo de nacimientos de monos de la India, con gran regocijo de los asistentes habituales a ese lugar.. Los visitantes del zoo pudieron pasar un buen rato. Pero un buen día el recinto se convirtió en un infierno. Con diabólico griterío aquellos cincuenta animales, que hasta el día anterior formaron una auténtica comunidad pacífica, se lanzaron unos contra otros tratando de darse muerte a mordiscos. Comenzaron a luchar entre sí. No se libraron ni las hembras ni las crías. El griterío resultaba ensordecedor, el pelo volaba por los aires y la sangre brotaba de las heridas producidas por los mordiscos y las orejas arrancadas. Cuando llegaron los guardas con sus mangueras a presión y lograron apaciguarlos, había cinco cadáveres en el campo de batalla. ¿Cómo pudo ocurrir algo semejante?. Los excesivos nacimientos habían llegado a crear, poco a poco, una situación de incomodidad en el recinto, consecuencia de la superpoblación. Los monos se molestaban unos a otros por falta de espacio. Minuto a minuto cada uno de los animales tenía que restablecer su autoridad si no quería ser víctima del abuso de los más fuertes. La angustia existencial fomenta un estrés crónico y destruye de golpe las represiones que, al controlar el instinto de agresión y asesinato, impide que los componentes de un conjunto de monos se maten entre sí. La diferencia con los humanos estriba en que, por suerte, la razón sirve como freno de emergencia. ¡Pobres de nosotros cuando ésta falla...” (o.c., pag. 13-19)

Para que el organismo sea capaz de organizar una respuesta de defensa, tendrá que dar prioridad a unos órganos en vez de otros: todo estará encaminado a un gran trabajo muscular, con una gran atención por parte del cerebro para tomar decisiones de huida o de lucha. Por esto, la respuesta premiará al corazón y al pulmón, que llevarán sangre a los músculos, al trabajo muscular de brazos y piernas y al trabajo en masa del SNC... pero se lo robarán a otros órganos.

Vamos a indicar cómo reaccionan algunos órganos ante esta respuesta:

1. en los órganos del movimiento:

- **la musculatura:** Los músculos pueden realizar un gran trabajo y una gran fuerza. Se produce una gran rigidez de la musculatura del cuello para fijar las extremidades superiores y darles prioridad de movimiento. Por esto, se puede producir agarrotamiento muscular, calambres, dolores, rigidez...
- **la voz y la palabra:** la lengua se mueve poco dentro de la boca, la laringe asciende y se coloca en la parte alta del cuello, se siente una gran tensión de cuello y garganta, la velocidad del habla se acelera, el tono se hace más agudo, la intensidad es mayor... Se pierde la melodía y el vibrato normal de la voz, la voz sale sin proyección. Al final hay gran cansancio vocal.

2. en los órganos para la organización:

- **el cerebro:** está en un estado permanente de alerta, existe una incapacidad para relajarse y para distenderse, desasosiego... Esto puede producir jaquecas, insomnio, pérdida del control de uno mismo, inquietud interna...

El trabajo del SNC no puede ser fino, ya que estará encaminado a decisiones globales, huir o luchar; incluso, estas decisiones serán dependientes de la situación y del momento, unas veces reaccionará de una manera y otras de otra. Es de todos conocido que bajo la impresión de una catástrofe, el hombre se diferencia muy poco de cualquier animal, por ejemplo, de una gallina que, por temor a ser atropellada por un coche, se pone precisamente en su camino de modo que no puede evitar ser alcanzada. Además, el estrés atonta, por lo que tomar decisiones en las que pueden concurrir varias variables es muy difícil. Por último, cuando uno se siente asustado y se genera estrés, el rendimiento intelectual se ve bloqueado.

3. en los órganos para la distribución de la energía:

- **el pulmón:** intenta captar mucho oxígeno, la inspiración es brusca y amplia, la espiración es masiva y explosiva. Por eso se produce una respiración rápida, superficial y dificultosa haciendo que las emisiones sean cortas; ocasionalmente, estridor inspiratorio,...
- **el corazón:** intenta mover la sangre a gran velocidad para que el oxígeno le llegue a todos los músculos. Por esto se produce taquicardia, palpitaciones, peligro de infarto...

4. en el Sistema Nervioso Vegetativo:

- **los vasos sanguíneos:** vasoconstricción de los vasos sanguíneos de los órganos y aparatos que no son masa muscular... Esto puede producir vértigo, frío en pies y manos...
- **la glándula salival:** escasa secreción de saliva. Esto produce sequedad en cavidades como la boca
- **el estómago:** hipersecreción de los jugos gástricos, disminución de la movilidad gastrointestinal: gastritis, úlceras...

Además, se puede producir pérdida de peso, aumento de la temperatura....

Los daños causados por el estrés al corazón y otros órganos internos son irreparables. En la rejilla “Lesiones del estrés en diferentes órganos” se describen los efectos del estrés agudo y crónico.

Estado de alerta		
	Estrés agudo	Estrés crónico
SNC	Mayor atención, más velocidad de procesamiento, mayor atención selectiva, más memoria, euforia	No trabajo fino, jaqueca, insomnio, apatías, disminución de rendimiento, dificultad para el aprendizaje y memoria
Ojo	Midriasis	Fatiga ocular
Corazón	Taquicardia, palpitación, aumento tensión arterial, arritmias, insuficiencia cardiaca congestiva,	HTA, Angor, coronariopatías
Pulmón	Consumo de oxígeno, respiración superficial, rápida, pero con comienzos y finales muy bruscos	Catarros frecuentes, crisis asmática
Aparato Digestivo	Disminución del apetito, Aumento de jugos gástricos, bloqueo intestinal	Inapetencia, Gastritis, úlcera, diarreas persistentes, síndrome de colon irritable
Sexo	Se disminuye la función y la motivación sexual	Pérdida de libido o libido incontrolada, reglas alteradas, anorgasmia, vaginismo
Vasos	Vértigos, piel fría	Lesiones en piel y cuero cabelludo (alopecia), arterioesclerosis
Musculatura	Disposición para la acción muscular, pero tendencia a la rigidez	Rigidez, agarrotamiento, dolor de cuello y espalda, tortícolis, lesiones óseas y articulares
Voz	Aguda, estridente, aumento de intensidad, monótono, sin vibrato, sin proyección	Fatiga vocal, carraspeo, disestesias, disfonía
Palabra	Aumento de la velocidad, poco inteligible	Farfulleo, mala inteligibilidad palabra
Glándulas	Sudoración, sequedad de mucosas	
General	Inquietud, pérdida del control, fiebre, perdida de peso, disminución de los procesos de crecimiento, disminución del dolor	Fatigabilidad crónica, cansancio, dolor crónico, Ansiedad crónica, desmoralización persistente, depresión melancólica, envejecimiento prematuro
Energía	Movilización de azúcares	Obesidad 2ª, diabetes 2ª
Dermatológicos	Rosácea, urticaria, neurodermatitis	Psoriasis, alopecia areata
Sistema Inmunológico	Bloqueo o disminución de las respuestas inmunológicas e inflamatorias y de la reparación y renovación de tejidos, infecciones, alergias, trastornos autoinmunes	Infecciones repetidas, enfermedades autoinmunes
Otros	Endocrinos: síndrome premenstrual	Dolor psicógeno

Lesiones de estrés en diferentes órganos

MECANISMOS DE ACTIVACIÓN

¿Por qué se produce estrés en las personas?. Es el resultado de la combinación de varios elementos estresores que producen reacciones a nivel interno. Estas reacciones vividas como amenaza producirán desgastes y descompensaciones de los mecanismos de regulación y control de la forma de reaccionar del organismo. Por lo que, en vez de vivir en armonía, en felicidad, con tranquilidad; todo el sistema estará en continua ebullición intentando el organismo dar respuesta de solución a estas situaciones, liberando hormonas que favorecen la acción y estimulando el sistema nervioso (especialmente, el vegetativo). El resultado será:

La activación intensa de muchos órganos para una acción enérgica de respuesta y como no se libera esa energía producida porque no hay una verdadera acción, el desgaste será mayor.

El aprendizaje de formas de reaccionar anormales que se activarán automáticamente ante la mínima presencia de algún estímulo.

Los estresores que producen esta activación constante de los sistemas de control y respuesta son:

1. Ambientales o extrínsecos.
2. Intrínsecos psicoemocionales.
3. Intrínsecos biológicos o por la naturaleza específica de ese organismo.

FACTORES		
Extrínsecos	Intrínsecos	
Ambientales	Psicoemocionales o reacciones emocionales anormales	Físicos o biológicos
Polución ambiental: ruido, aglomeraciones ...	Frustración: no alcanzar lo que uno se propone, fracaso, decepción, mala planificación	Rigidez muscular generalizada y constante
Tipo de alimentación: subalimentación (pobre en minerales y vitaminas...), o superalimentación (exceso de azúcar, exceso de sal...)	Insatisfacción: no estar contento con uno mismo, depresión, ideas negativas, ausencia de incentivos, falta de reconocimiento, falta de compañerismo...	Enfermedades frecuentes que favorecen un umbral bajo para las respuestas de rechazo. Enfermedades crónicas.
Tóxicos: exceso de tabaco, alcohol y café	Preocupaciones: económicas, profesionales, excesiva responsabilidad, no poder o no saber desconectar, darle vueltas a un asunto	Umbral bajo al agotamiento por cansancio, por fatiga, por ajetreo diario
Condiciones adversas: cambios de temperatura bruscos, vida en ambientes precarios...	Conflictos familiares, personales (desequilibrio afectivo, problemas afectivos, labilidad emocional) y sociales	Intervención quirúrgica
Estilo de vida: Excesiva velocidad del ritmo de vida, como en las grandes ciudades. Tráfico	Inseguridad, miedo a todo, celos, baja autoestima.	Traumatismo
Normas en el trabajo, normas en las relaciones interpersonales	Personalidad y carácter que predisponen a reacciones emocionales intensas: ser perfeccionista, ser exigente con uno mismo, Introversión, timidez...	
Sobrecarga de trabajo, de actividad, de obligaciones: muchos asuntos entre las manos,	Pensamientos muy rígidos, difíciles de cambiar, pensamientos negativos	
Desgracias: pérdida de un familiar, separaciones traumáticas, despido laboral, jubilación forzada, bancarrota	Tipo de respuesta ante las cosas.	
Choques culturales: necesidades del emigrante		

Factores de Estrés

Estos elementos predisponen al organismo para realizar o para que se mantenga más tiempo una respuesta de alarma ante la presencia de cualquier evento exterior o interior.

El grado de estrés depende:

- del estresor
 - de su intensidad
 - de su frecuencia
 - del número de estresores juntos...
- de la respuesta del individuo:
 - estilo de reactividad (facilidad para el sobresalto o frialdad/ temple)
 - personalidad: neuróticos; tipo A (hostilidad, agresividad, enojo, irritación, resentimiento, ambición, impaciencia, obligado a competir); tipo B (son personas tranquilas, con dominio sobre si mismos y que no sienten impaciencia)
 - resistencia a las agresiones

El grado de resistencia al estrés se mide por la longevidad de la persona o animal.

Se dan distintos modos de reacción (distintas respuestas de estrés) ante la presencia de estresores. Estos modos diferentes de reacción se encontrarían determinados por la forma de ser personal de cada uno de nosotros. Ante una misma situación se producen reacciones diferentes en función de la propia personalidad. Desde esta perspectiva podemos considerar la existencia de seis modos diferentes de reacción ante situaciones estresantes: I) personas con tendencia a desarrollar una dependencia conformista y que pueden reaccionar al estrés con enfermedades (frecuentemente tumorales); II) reacciones de agresividad, irritación, enfado y hostilidad que podrían abocar en enfermedades cerebrovasculares y cardiovasculares; III) reacciones alternadas de los dos tipos anteriores, lo que daría lugar a patrones de reacción histéricos y cuya ambivalencia puede servir como elemento protector ante el cáncer, no estando exentas sin embargo de poder desarrollar algún otro tipo de reacción psicósomática; IV) personas con buen autocontrol, que reaccionan de un modo realista y aplican los recursos personales mas adecuados para cada situación; V) reacciones de tipo emocional-frío, en donde las emociones son reprimidas, tienden a desarrollar estados depresivos; VI) reacciones de transgresión de las normas sociales. Tienden a desarrollar alteraciones conductuales.

CONCLUSIONES

De antiguo se sabe que la vivencia de situaciones estresantes genera una serie de secuelas físicas y psicológicas. Resulta evidente la importancia de aprender estrategias, pautas o trucos que nos ayuden a manejarnos mejor ante situaciones de estrés.

La vida cotidiana conlleva frecuentemente situaciones que pueden representar fuentes de sufrimiento o de perturbación. La adecuada reacción ante los acontecimientos cotidianos positivos (disfrutes tales como: alegrías, buenas noticias, cariños, premios, etc.), o negativos (fastidios como: situaciones irritantes, frustraciones, problemas laborales, discusiones familiares, cuidado de la casa, problemas físicos, disgustos, perder cosas, atascos de tráfico, etc.) tiene gran importancia para las personas, y hay que tener en cuenta que nos encontramos con muchos fastidios diarios.

Merece una reflexión final la presentación de reacciones ante estresores muy intensos, debido a los efectos paradójicos que se han observado y que merecen una investigación profunda. El ejemplo más conocido es el del denominado “síndrome de Estocolmo”.

El martes 23 de agosto de 1973, a las 10,15h un atracador de bancos entró en el Sveriges Kreditbank de Estocolmo con un arma y mantuvo como rehenes a lo largo de 131 horas a cuatro empleadas de la empresa y terminó el día 28 de agosto a las 21 horas. Durante ese periodo sucedieron muchas cosas, tales como una llamada de una de las víctimas al entonces primer ministro, Olof Palme, en la que entre otras cosas le expresaba un sentimiento común del grupo de secuestrados de que el “atracador les estaba protegiendo de la policía”. Después de la liberación otros secuestrados expresaron una idea similar y se apreció que tenían problemas con sus sentimientos, percibían al secuestrador como protector y salvaguarda de sus vidas. Este fenómeno se ha repetido en diferentes ocasiones en otros contextos. (secuestros, actos terroristas, etc.) y en muchas de ellas aparece el “síndrome de Estocolmo” en alguna medida. Una vez producida la liberación debe darse tiempo a las víctimas para que ordenen sus propios sentimientos y adquieran de nuevo su control personal.

Otro tipo de situación intensa es la que se produce en el “Burning Out” (“abrasamiento” o “estar quemado”, según autores). Suele tratarse de un aspecto contextual-laboral. Supone una reacción generalizada y mantenida a lo largo del tiempo, que irradia a todos los aspectos de la vida (profesión, familia, amigos, ocio), con síntomas como: fatiga, jaquecas, problemas de sueño, agotamiento, trastornos gástricos, permanencia excesiva en la cama, mayor frecuencia de enfermedades, dolor muscular (especialmente en el cuello y en la parte inferior de la espalda), sentimientos de fracaso, desesperanza, moral baja, depresión, irritabilidad, enfados, etc...

BIBLIOGRAFÍA:

- Cautela, J. (1989) Técnicas de relajación. Martínez Roca. Barcelona.
- Cruz, M^a Á. y Urdiales, M^a .C.(1996). Estrés del profesor universitario.
- Dröschner.V.B.(1979). Sobrevivir, la gran lección del reino animal. Barcelona. Planeta.
- Lázarus, R.S. y Folkman, S. (1984). Estrés y procesos cognitivos. Barcelona Martínez Roca.

- Marina, J..A. (2005). Aprender a vivir. Barcelona. Ariel
- Marina, J..A y Válgoma M^a de la (2005) La magia de leer. Barcelona. Plaza y Janés
- Roca Villanueva, E.(2003). Cómo mejorar tus habilidades sociales: programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional. ACDE Cooperación y Desarrollo. Valencia.
- Rojas Marcos L (2005). Nuestra felicidad. Espasa Calpe. Madrid :
- Rojas Marcos L (2004). Nuestra incierta vida normal. Aguilar. Madrid.
- Sastre G. Y Moreno M. (2002). Resolución de conflictos y aprendizaje emocional. Una perspectiva de género. Gedisa. Barcelona.
- Seligman M.E.P (2003). La auténtica felicidad. Vergara. Barcelona.
- Torrabadella , P. (2001) Cómo desarrollar la inteligencia emocional. RBA Libros. Barcelona
- Vallés Arándiga, A. (2003). Curso de inteligencia emocional. Promolibro. Valencia.



COMUNICACIÓN ASERTIVA

Jorge Everardo Aguilar –Morales

2019

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Para mejorar la interacción con otras personas simplemente lo que todos debemos aprender son algunas habilidades Por ejemplo:

- Identificar los estilos de comunicación que tenemos
- Identificar nuestros derechos asertivos
- Desarrollar una filosofía racional de la vida
- Aprender algunas habilidades específicas, como las siguientes:
 - Defender sus derechos
 - Solicitar cambios de conducta a otras personas.
 - Pedir favores
 - Decir cumplidos
 - Decir no
 - Dar una queja
 - Manejar su comunicación no verbal.
 - Iniciar un plática
 - Establecer conversaciones
 - Interactuar en grupo
 - Interactuar con personas de estatus diferentes
 - Conseguir amigos
 - Discutir y Negociar
 - Actuar en un conflicto
 - Tomar decisiones
 - Separarse de relaciones inadecuadas

1. ESTILOS DE COMUNICACIÓN

En nuestras relaciones interpersonales siempre existen tres maneras de enfrentar nuestras relaciones interpersonales :

La huida ansiosa	La respuesta asertiva	La respuesta agresiva
Es una respuesta en la que las personas: <ul style="list-style-type: none">• Se comportan de manera pasiva.• Permiten que violen sus derechos.• Permiten que los demás se aprovechen de ella.• No logran sus objetivos• Se sienten frustradas, infelices heridas y ansiosas.• Se muestran inhibidas y retraídas.• Permiten que los demás decidan por ellas.	En este tipo de respuesta las personas. <ul style="list-style-type: none">• Protegen sus propios derechos y respetan los de los demás• Logran sus objetivos sin detrimentos de los otros.• Se sienten bien consigo mismos y tienen confianza.• Se muestran sociables y emocionalmente expresivos.• Deciden por si mismos.	Aquí las personas: <ul style="list-style-type: none">• Violan los derechos de los demás.• Logran sus objetivos a costa de los demás.• Son beligerantes, humillan y desprecian a los demás.• Son explosivos de reacción imprevisible, hostil e iracunda.• Se meten en las decisiones de los demás.

Así si una persona se comporta de manera asertiva durante una situación determinada y su interlocutor hace lo correspondiente existirá una buena relación interpersonal, sin embargo si uno de los dos se comporta de manera grosera el otro tendrá que decidir si huye o agrede.

En este curso nos enfocaremos al aprendizaje de técnicas que nos permitan la solución de conflictos de manera asertiva.

IDEAS IRRACIONALES

Muchas personas tienen supuestos irracionales acerca de lo que es la vida que les impiden comportarse acertadamente y que les generan conflictos de manera frecuente, dichas ideas se consideran irracionales porque son irreales es decir no tienen ningún sustento en la vida real, a continuación revisaremos algunas de esas ideas y también comentaremos una filosofía racional acerca de la vida.

FILOSOFÍA IRRACIONAL	FILOSOFÍA RACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Un adulto necesita de manera absoluta el cariño y aprobación de sus semejantes, familia y amigos	<ul style="list-style-type: none">• Para un adulto puede ser deseable contar con el cariño y la aprobación de los demás, pero si no los tiene puede seguir viviendo y seguir sintiéndose feliz.
<ul style="list-style-type: none">• Hay que ser perfecto en todo lo que se hace y no cometer errores.	<ul style="list-style-type: none">• Las personas usualmente cometen errores, una vez que se cometieron lo preferible es resolverlos.
<ul style="list-style-type: none">• Ciertas personas son malas, viles y perversas y deberían ser castigadas	<ul style="list-style-type: none">• Algunas personas pueden comportarse de manera antisocial e inapropiado, lo preferible no es castigarlas si no enseñarles a modificar su conducta.
<ul style="list-style-type: none">• Es horrible cuando las personas o cosas no son como uno quiere	<ul style="list-style-type: none">• Las cosas son como son, y si esto contraviene nuestros intereses lo preferible es intentar resolver el problema.
<ul style="list-style-type: none">• Los acontecimientos externos son la causa de la mayoría de las desgracias.	<ul style="list-style-type: none">• A pesar de tener un control limitado sobre el exterior podemos aprender a tener un control de nuestras emociones.
<ul style="list-style-type: none">• Hay que sentir miedo o ansiedad ante lo desconocido	<ul style="list-style-type: none">• Las respuestas de miedo y estrés dificultan reaccionar apropiadamente ante situaciones desconocidas , lo preferible es reservar el miedo ante situaciones realmente peligrosas.
<ul style="list-style-type: none">• Es mas fácil evitar los problemas de la vida que hacerles frente.	<ul style="list-style-type: none">• Una vez que existe un problema lo deseable es resolverlo lo mas pronto posible.
<ul style="list-style-type: none">• Se necesita contar con el apoyo de alguien mas fuerte que uno mismo.	<ul style="list-style-type: none">• Es deseable contar con el apoyo de alguien pero si no se tiene , las personas pueden muy bien enfrentar sus problemas.

FILOSOFÍA IRRACIONAL	FILOSOFÍA RACIONAL
• El pasado tiene mucho que ver con el presente.	• El que algo nos haya afectado en el pasado no significa que lo tenga que hacer en la actualidad.
• La felicidad aumenta con la inactividad, la pasividad y el ocio indefinido.	• La felicidad no necesariamente se alcanza estando inactivo
• Las personas se hallan desamparadas y no tienen control sobre lo que experimentan	• En realidad las personas tienen mucho control sobre las emociones que pueden experimentar.
• Las personas son frágiles y nunca deberían sentir daño alguno	• Algunas cosas nos harán sentir mal, cuando eso sucede cada persona puede buscar la solución al problema.
• Las buenas relaciones están basadas en el sacrificio muto y en la idea de dar.	• Es importante dar pero también es importante recibir.
• Si no te esfuerzas en agradar a los demás estos te abandonarán y rechazaran.	• Generalmente se corren menos riesgos si uno se muestra tal como es.
• Cuando la gente desaprueba lo que haces, esto significa invariablemente que estas equivocado o que no eres bueno.	• La gente puede desaprobar lo que uno hace, pero eso no significa que uno sea malo o este equivocado.
• La felicidad, el bienestar y la satisfacción solo pueden alcanzarse en compañía de los demás y estar solo es algo horrible.	• Las personas pueden vivir solas y aún así seguir sintiéndose bien.
• El amor es perfecto y la relación ideal existe.	• En las relaciones afectivas como en todos los tipos de relaciones existen conflicto que es necesario resolver en lugar de sufrir.
• No tenemos que sentir dolor, tenemos derecho a una buena vida.	• En la vida existe situaciones que van a causar dolor, lo deseable es que nos preparemos para hacerle frente.
• El valor de nosotros como persona depende de cuanto si diga o realice.	• Las personas tienen valor por el simple hecho de ser personas o en todo caso su valor puede estar en función de su capacidad de estar vivo.
• El enfado es automáticamente malo y destructivo	• El enojo puede ser una forma honesta de expresar de comunicar nuestros sentimientos.
• Esta mal o es un error ser egoísta.	• Ser egoísta significa simplemente que se acepta el hecho de que la felicidad es responsabilidad de cada persona.

NUESTROS DERECHOS ASERTIVOS

Ahora bien las personas tienen derechos que deben hacer valer, enseguida presentamos esa lista de derechos asertivos.

SUPOSICIONES ERRÓNEAS	DERECHOS ASERTIVOS
<ul style="list-style-type: none">• Es ser egoísta anteponer las necesidades propias a los demás	<ul style="list-style-type: none">• Algunas veces usted tiene derecho a ser el primero
<ul style="list-style-type: none">• Es vergonzoso cometer errores. Hay que tener una respuesta para cada ocasión	<ul style="list-style-type: none">• Usted tiene derecho a cometer errores
<ul style="list-style-type: none">• Si uno no puede convencer a los demás de que sus sentimientos son razonables, debe ser que esta equivocado o bien que se esta volviendo loco	<ul style="list-style-type: none">• Usted tiene derecho a ser el juez último de sus sentimientos y aceptarlos como válidos.
<ul style="list-style-type: none">• Hay que respetar los puntos de vista de los demás, especialmente si desempeñan algún cargo de autoridad. Guardarse las diferencias de opinión para uno mismo escuchar y aprender.	<ul style="list-style-type: none">• Usted tiene derecho a tener sus propias opiniones y convencimientos.
<ul style="list-style-type: none">• Hay que intentar ser siempre lógico y consecuente.	<ul style="list-style-type: none">• Usted tiene derecho a no actuar de acuerdo a la lógica, a cambiar de idea o línea de acción.
<ul style="list-style-type: none">• Hay que ser flexible y adaptarse. Cada uno tiene sus motivos para hacer las cosas y no es de buena educación interrogar a la gente.	<ul style="list-style-type: none">• Usted tiene derecho a criticar y a protestar por un trato injusto.
<ul style="list-style-type: none">• No hay que interrumpir nunca a la gente. Hacer preguntas denota estupidez	<ul style="list-style-type: none">• Usted tiene derecho a interrumpir para pedir una aclaración
<ul style="list-style-type: none">• Las cosas podrían aún ser peores de lo que son. No hay que tentar a la suerte.	<ul style="list-style-type: none">• Usted tiene derecho a intentar un cambio
<ul style="list-style-type: none">• No hay que hacer perder a los demás su valioso tiempo con los problemas de uno.	<ul style="list-style-type: none">• Usted tiene derecho a pedir ayuda o apoyo emocional
<ul style="list-style-type: none">• A la gente no le gusta escuchar que uno se encuentra mal, así que es mejor guardárselo para sí.	<ul style="list-style-type: none">• Usted tiene derecho a expresar y sentir dolor.
<ul style="list-style-type: none">• Cuando alguien se molesta en dar un consejo, es mejor tomarlo seriamente en cuenta, porque suele tener la razón.	<ul style="list-style-type: none">• Usted tiene derecho a ignorar a los demás.

SUPOSICIONES ERRÓNEAS	DERECHOS ASERTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> La satisfacción de saber que se ha hecho algo bien es la mejor recompensa. A la gente no le gusta los alardes; la gente que triunfa en el fondo cae mal y es envidiada. Hay que ser humilde ante los halagos. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted tiene derecho a recibir el reconocimiento formal por un trabajo bien hecho.
<ul style="list-style-type: none"> Hay que intentar adaptarse siempre a los demás de lo contrario no se encuentran cuando se necesitan. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted tiene derecho a decir "no".
<ul style="list-style-type: none"> No hay que ser antisocial. Si dices que prefieres estar solo, los demás pensarán que no te gusta. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted tiene derecho a estar solo aun cuando los demás deseen su compañía.
<ul style="list-style-type: none"> Hay que tener siempre una buena razón para todo lo que se siente y se hace. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted tiene derecho a no justificarse ante los demás.
<ul style="list-style-type: none"> Cuando alguien tiene un problema hay que ayudarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted tiene derecho a no responsabilizarse de los problemas de los demás.
<ul style="list-style-type: none"> Hay que ser sensible a las necesidades y deseos de los demás, aún cuando estos sean incapaces de demostrarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted tiene derecho a no anticiparse a las necesidades y deseos de los demás.
<ul style="list-style-type: none"> Es una buena política intentar ver siempre el lado bueno de la gente. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted tiene derecho a no estar pendiente de la buena voluntad de los demás.
<ul style="list-style-type: none"> No esta bien quitarse a la gente de encima, si alguien hace una pregunta , hay que darle una respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Usted tiene derecho a responder o no hacerlo.

DEFINICIÓN DEL CONFLICTO

Existe un conflicto cuando se atenta contra nuestros derechos o cuando se atenta contra nuestra integridad física.

HABILIDADES PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO

1. Gánese a quien lo atiende:

- Haga contacto visual directo con quien lo atienda.
- Salude al vendedor con un "buenos días " o "buenas tardes.
- Diga lo que quiere en forma directa, clara y específica.
- Manifieste claramente que necesita que lo atiendan.
- Utilice la frase por favor dentro de los primeros 30 segundos de intercambio.

2. Pida lo que quiere:

- Esté seguro de lo que realmente quiere y pídale sin vacilar, no suponga que quien le atiende adivina su pensamiento
- Si lo requiere especifique el plazo en el que requiere el servicio.
- Asegúrese que quien lo atiende tenga la autoridad para hacer lo que usted pide.
- Sea específico en cuanto a los detalles que puedan diferir de la norma.

En caso de que la otra persona no acepte su solicitud:

Insista : Repita su punto de vista con tranquilidad sin dejarse ganar por aspectos irrelevantes (Si lo sé, pero mi punto de vista es..., Estoy de acuerdo, pero yo decía..).

Claudique de manera simulada, ceda terreno , sin cederlo realmente, muéstrese de acuerdo con el argumento de la otra persona pero no consienta en cambiar su postura, por ejemplo diga: Es posible que tengas razón, quizás debería ser mas duro, pero ...

Si no es posible que atiendan su solicitud:

Utilice los recursos de quien lo atiende, preguntándole:

¿Qué me recomienda usted?

¿Tiene alguna sugerencia?

¿Qué haría si estuviera en mi caso?

¿Qué me conviene hacer ahora?

Si trata con alguien que esta de muy mal humor,

Trate de reducir la tensión dándole a entender que entiende usted la situación, dígame:

Parece que usted no ha tenido un mal día ¿No es verdad?

Esta situación tiene que ser muy dura para usted.

Usted está haciendo un gran trabajo; me doy cuenta de que es una situación difícil.

Si atendieron su solicitud:

Agradezca: Describa claramente lo que hicieron por usted y agradézcalo, en lugar de decir fue sensacional, diga gracias me reí mucho.

Tenga una atención con quien le ayudo

Si no atendieron su solicitud:

Quéjese inmediatamente, no espere a que el problema crezca.

Sin embargo no utilice el castigo o la crítica para tratar de resolver el problema.

Concéntrese en el problema que quiere resolver y no en si la persona es buena o mala

Para expresar una crítica o queja diga:

Que es lo que siente

Que es lo que pasa

Proponga una alternativa

Reafirme la alternativa estableciendo una consecuencia

En caso de no recibir alguna respuesta favorable en una institución:

Quéjese a un nivel mas alto.

Si tampoco recibe respuesta entonces escriba una carta que contenga:

Fecha de lo ocurrido.

Hora del suceso.

Nombre de las personas involucradas.

Su nombre y número telefónico donde lo puedan contactar.

Detalles cronológicos específicos de lo ocurrido.

Lo que usted siente.

La solicitud específica de alguna acción.

Beneficio para la compañía del destinatario.

Si lo critican :

Si esta de acuerdo con la crítica

Acéptela: Admita que cometió un error pero separándolo del hecho de ser buena o mala persona (si me olvide de la cita que teníamos, por lo general suelo ser mas responsable, en efecto suelo enojarme mucho ante estas situaciones). Utilícelas mismas palabras de su interlocutor.

Si no esta de acuerdo

Acepte la posibilidad de que el otro piense mal de usted, diga que entiende lo que piensa la otra persona de usted pero aclare que es exactamente la opinión de su interlocutor y no la suya (Entiendo que pienses que soy muy agresivo pero lo que yo te quiero pedir..., Comprendo que me consideres cínico, pero a mi me gustaría que tu...)

En los dos casos evite justificarse o contraatacar.

Si desea conocer el origen de un comentario negativo o positivo

Pregunte acerca del comentario recibido, repitiendo las palabras de su interlocutor (¿Que hay de malo en camisa?) y siga preguntado hasta que conozca el origen de la crítica (y ¿que hay de malo en que sea azul?)

Si le dicen una crítica hostil:

Utilice la ironía, si le dicen que es usted un fanfarrón responda con un "Gracias"

Si desea orientar la discusión hacia el problema:

Insista y pregunte sobre lo que desea su interlocutor por ejemplo, Diga: En efecto me he mostrado muy agresivo, pero dime que es lo que deseas...

Centre la discusión en el tema, diga frases como: "nos estamos alejando del tema, si seguimos hablando de otras cosas vamos a discutir , mejor hablemos sobre lo que queremos".

Para disminuir la tensión durante la discusión:

Ignore la razón de su interlocutor para estar enfadado y aplase la discusión para mas tarde.

Quebrante el proceso, responda con frases cortas a la crítica que intenta provocarla (si...no...quizás)

Aplase la discusión, aplase la respuesta que intente desafiarlo hasta que usted se sienta tranquilo y capaz de responder a ella apropiadamente.

Para iniciar y mantener una conversación.

Use su nombre al saludar

Use el nombre de la otra persona, procure utilizar unas tres veces durante la conversación.

Salude tocando ligeramente el brazo o el hombro, esto romperá el hielo inmediatamente

Asegúrese de que su interlocutor este cómodo, aproxímelo a un asiento, si es necesario ayúdelo a sentarse.

Sonría o haga gestos congruentes con el estado de ánimo de la otra persona.

Muestrese de buen humor

Revele información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.

Para mantener una conversación

Solicite mayor información de la que le están proporcionando

Hable de persona a persona y no de científico o experto a persona

Expresa sus puntos de vista

Déle algún refuerzo al presentador, asintiendo levemente con la cabeza o bien si la retroalimentación es conveniente diga “ya veo”, “correcto”, “mmm” “aja”, etc.

Mantenga una distancia aceptable para su interlocutor

Revele información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.

Para finalizar la conversación

Haga un resumen de lo que se ha dicho

Desvié su mirada hacia otros lados

Diga claramente que ya no puede continuar

Vea el reloj

Guarde sus cosas

Despídase de mano o con un medio abrazo protectorio

Para llegar a resolver un problema

Realicen tratos

Lleguen a acuerdos viables.

Olvídense de los acuerdos justos busque solo que sean viables para las dos partes.

Para reafirmar su mensaje:

Utilice la comunicación no verbal,

1. mantenga contacto ocular con su interlocutor.
2. Mantenga una posición erguida del cuerpo.
3. Hable de forma clara, audible y firme.
4. No hable en tono de lamentación ni en forma apologista.
5. Utilice gestos, expresiones del rostro y ademanes.

Si responden a su petición con un chiste:

Ignore el chiste, centre su discusión sobre el tema, e insista en su petición.

Si lo tratan de culpabilizar:

Claudique de manera simulada y luego insista en lo que usted quiere o simplemente no se muestre de acuerdo. Ejemplo: En efecto probablemente me porte muy mala, sin embargo lo que yo te quiero pedir es que...

Si realizan un ataque personal:

Utilice la ironía asertiva, ignore la crítica, , insista en lo que usted desea o aplace la discusión para mas tarde.

Si desean retrasar la discusión.

Insista en que desea hablar o en fijar una hora para platicar.

Si sus afirmaciones son cuestionadas.

No responda las preguntas, centre la discusión en el tema e insista en lo que usted desea.

Si su petición es recibida con lagrimas y con la acusación implícita de que usted es sádico:

Acepte que se ha portado de manera inapropiada pero insista en su petición.

Si intenta discutir la legitimidad de su petición:

Centre la discusión en el tema y afirme su derecho a sentirse como se siente.

Si lo amenazan después de que usted solicito algo:

Quebrante el proceso (tal vez, probablemente, quizás), utilice frases cortas para responder, centre la discusión en el tema o ignore la amenaza e insista en lo que desea.

Si niegan lo que usted dice que paso:

Reafirme lo que usted observo y experimento y claudique de manera simulada pero insista en lo que desea.

Para reafirmar su mensaje:

Utilice la comunicación no verbal,

1. mantenga contacto ocular con su interlocutor.
2. Mantenga una posición erguida del cuerpo.

3. Hable de forma clara, audible y firme.
4. No hable en tono de lamentación ni en forma apologista.
5. Utilice gestos, expresiones del rostro y ademanes.

Para escuchar apropiadamente

Este conciente de que el escuchar constituye una empresa difícil

Mantenga un buen contacto ocular

Mantenga una postura cómoda y relajado

Procure reflejar el lenguaje corporal de su interlocutor, en caso de que este último se encuentre molesto usted deberá mantener una postura relajada y no violenta.

Use el silencio apropiadamente, no permita que los silencios le molesten

Evite actividades distractivas como contestar el teléfono o mirar el reloj

Elija una posición en la habitación desde la que se pueda escuchar y si es necesario ver toda la información

Concéntrese en el mensaje y venza cualquier tendencia a la ensoñación

Evite distraerse por el vocabulario, la voz, aspecto o presentación de la otra persona

No interrumpa para formular preguntas, asegúrese de que hayan terminado antes de tomar en sus manos la situación

Para preguntar

Hable con claridad, gesticule si es necesario.

Formule una pregunta cada vez

Formule preguntas de comprobación para precisar datos: ¿Cómo está eso? , Lo que me quieres decir ¿Es esto?

Siga una secuencia ordenada al preguntar

Durante el periodo de preguntas límite sus propias expresiones

Para comprender el contenido de la información

Familiarícese con el tema antes de la situación

Averigüe cuales son las razones por las que la persona busco entrevistarse con usted

Averigüe las expectativas que su interlocutor tiene

Este pendiente de la comunicación no verbal

Pase de un punto a otro de forma no brusca

Pida que le repitan si algo no entendió

Tenga a la mano lápiz y papel y tome notas sobre los materiales importantes difíciles o que le son desconocidos

Repase sus prejuicios para que pueda controlarlos mejor y pueda evitar que interfieran con la recepción del mensaje.

Evite formular argumentos mentales sobre los puntos que menciona el expositor y por el contrario concéntrese en el resto del mensaje.

Demórese al formular un juicio sobre el expositor hasta que escuche el mensaje completo.

Para asegurarse de que le han comprendido

Pida que le repitan lo que usted dijo

Plantee preguntas o problemas sobre lo explicado

No se limite a preguntar si se entendió

Si es necesario pida que realicen un ensayo de lo explicado.

Para asegurar que se memorice o no se olvide

Ponga por escrito lo acordado e indique a su interlocutor que tomará algunas notas

Proporcione un escrito de sus indicaciones

Usted mismo tome notas

Busque formas de emplear lo que le están diciendo

Ordene la información que proporcionará (se olvida menos lo primero y lo último)

Utilice frases como “Esto es muy importante”, “No olvide...”, “Recuerde...”

Presente la información utilizando un esquema

De consejos concretos y específicos

Trate de sintetizar la información en pocos enunciados.

Para no obstaculizar la comunicación

Evite ser dominante

Evite el uso del sarcasmo

No utilice su poder para amenazar a alguien

Evite el enojo

No realice jamás un ataque personal

Trate de no perder la calma o actuar de forma temerosa

Evite adoptar una posición extremosa de la que no pueda salir

No pierda la paciencia.

No fume, no tome café o ingiera algún alimento durante la entrevista.

No use lentes para el sol mientras conversa

Para mantener una imagen de pulcritud:

Asista al trabajo bien vestido y descansado

Vista formalmente

No vista exageradamente

Para acondicionar su área de trabajo:

Mantenga aseada su área de trabajo

No decore la oficina con cuadros o figuras con fuerte contenido emocional ni con demasiados adornos

Disponga su escritorio de manera que usted siempre tenga acceso a la puerta.

No tenga sobre su escritorio algo que pudiera servir como arma

Los diplomas en la pared, sin excesos, son recomendables. Las fotografías no.

Una caja de pañuelos desechables siempre es útil

Una mesa o escritorio limpio es mejor que una con florero y cenicero

Si hacen algo que le disgusta.

No de sermones

Simplemente de consecuencias claras

llegue a un acuerdo viable

DIRECCIÓN
DE PERSONAL .COM



es una marca registrada.

Todos los materiales tienen derechos de autor pero existe la autorización para que puedan ser reproducidos sin fines de lucro y notificando a los autores de su reproducción.

DIRECCIÓN
DE PERSONAL .COM



Es un sitio auspiciado
por



**GESTIÓN DEL
COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**
CONSULTORIA



El primer despacho de consultoría en América Latina que utiliza de forma explícita los principios derivados de las ciencias del comportamiento PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL en un ambiente de trabajo colaborativo.

E-mail: gestiondelcomportamiento@gmail.com

En Facebook/ [direcciondepersonal](https://www.facebook.com/direcciondepersonal)

Bienvenidos Mack

DE STEPHEN COVEY

LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE

ALTAMENTE EFECTIVA

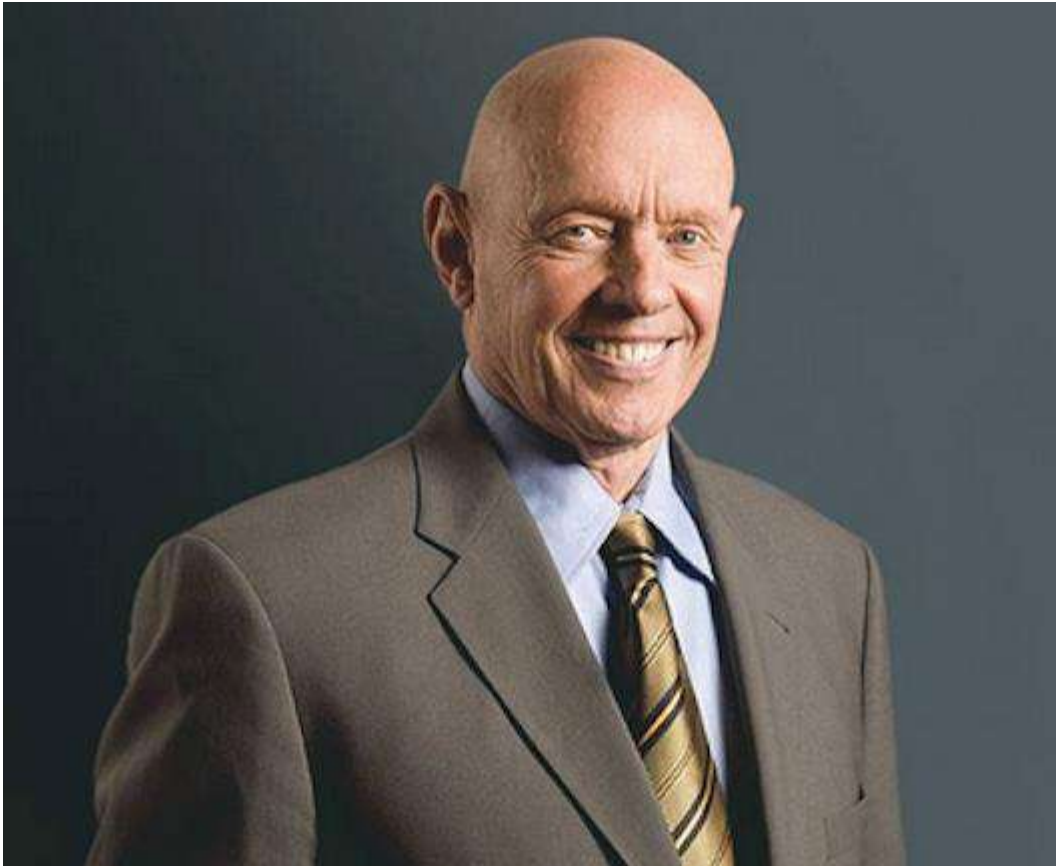
“Conocimiento es aprender algo nuevo cada día, pero sabiduría es desapegarte de algo cada día”

Proverbio Zen

Temario

- Paradigmas y hábitos
- Hábito 1: Proactividad
- hábito 2: Empezar con un fin en mente
- Hábito 3: Establecer primero lo primero
- Hábito 4: Pensar ganar-ganar
- Hábito 5: Procurar primero comprender y después ser comprendido
- Hábito 6: Sinergizar
- Hábito 7: Afilar el hacha

Dr. Stephen Richards Covey



- Nació en Salt Lake City Estados Unidos un 24 de octubre de 1932, falleció Idaho Falls Estados Unidos, 16 de julio de 2012 a los 79 años.
- Fue un licenciado en administración de empresas, Maestro en administración de empresas y un Doctorado en historia y doctrinas religiosas.
- Fue empresario, escritor, conferenciante, religioso y profesor.
- Mundialmente reconocido por ser el autor del bestseller: "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva".
- Es conocido también como "El Sócrates de America"

El libro de Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

- El Libro de “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” es un libro orientado al desarrollo personal y autoayuda.
- El Método que presenta es claro aunque en ocasiones complejo de entender en algunas segmentos que contienen una alta carga filosófica, sin embargo, no por ello deja de ser un libro que podemos entender.
- El método esta dividido en 7 etapas que el lector deberá asimilar y poner en práctica por su propia cuenta, adaptándolas a su personalidad y aplicándolas libremente en todos los ámbitos de su vida cotidiana.
- Nos hace reflexionar sobre cada uno de nuestros actos y sobre el modo de acceder al cambio, a la verdadera efectividad: desde la visión personal hasta la autorrenovación equilibrada, pasando por el liderazgo personal, la administración personal, el liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa.
- El lector acaba comprendiendo que todo lo que hagamos deberá estar de acuerdo con lo que realmente veamos. Es decir que, si queremos cambiar la situación, deberemos cambiarnos a nosotros mismos con eficacia, en primer término tendremos que cambiar nuestras percepciones.
- El resultado es la construcción de una autoconfianza a prueba de todo a través del desarrollo del propio carácter, de la integridad, la honestidad y la dignidad humana necesarias para transformar nuestro universo laboral e íntimo en algo auténtico e intransferible.

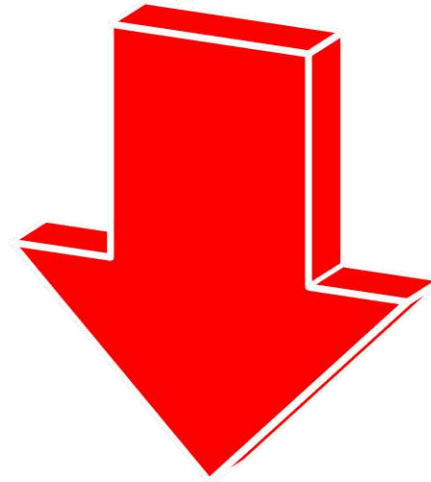
¿Qué es u
hábito?

¿Qué es ser efectivo?

¿Qué es un Hábito?



Un hábito es una forma de conducta **POSITIVA** adquirida por la repetición de lo mismos actos.



Un vicio es una forma de conducta **NEGATIVA** adquirida por la repetición de lo mismos actos.

Buenos Hábitos

- Cerca del 95% del éxito de tu vida depende de los hábitos que cultivas.
- Los buenos hábitos son como tus mejores amigos y los malos hábitos (vicios) serán tus peores enemigos.

Estamos
hechos de
hábitos y
vicios

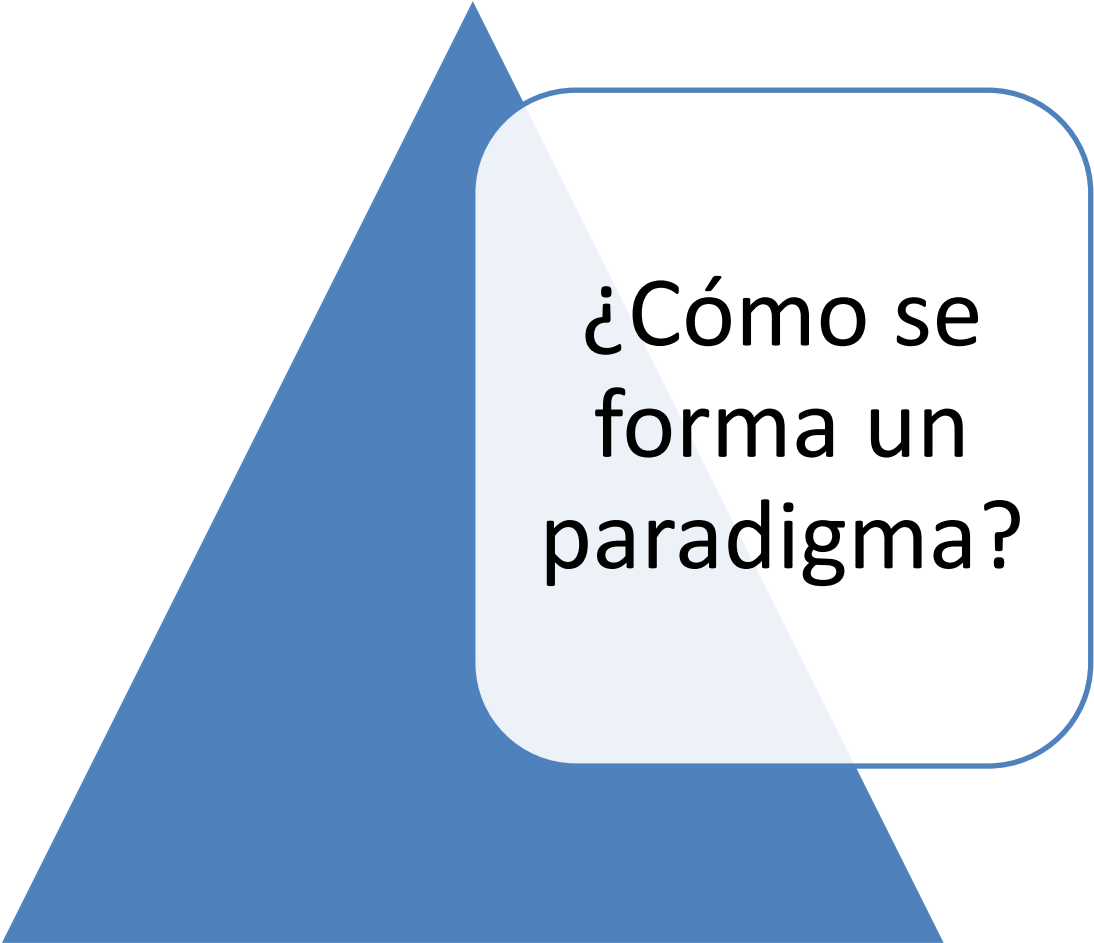
Ejercicio

- ¿Que es lo que sucederá si tienes los siguientes hábitos?:
 - Llegas impuntual a tus citas, reuniones y juntas de trabajo.
 - Dejas tareas inconclusas.
 - Trabajas sin apego a una agenda de trabajo.
 - Te gusta el chisme o hablar mal de los demás.
 - No te apegas a una tabla de prioridades.
 - Utilizas palabras vulgares, soeces y peyorativas en el trabajo.
 - Tomas decisiones sin fundamentos ni análisis.
 - No ves las oportunidades, nada mas ves mas trabajo.
 - Ves todo para tu beneficio y no el bien común.
 - Prefieres ver televisión que jugar con tus hijos.

El viejo paradigma

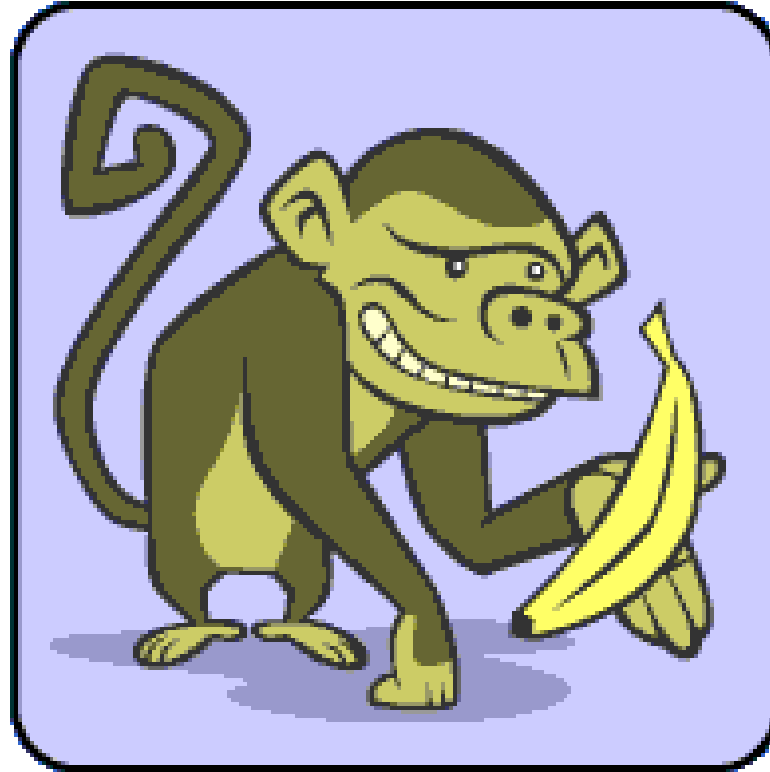
- Para desarrollar buenos hábitos y tener un carácter con buen juicio, necesitas un paradigma apropiado, una nueva manera de ver las cosas.
- Por ejemplo:
 - Antes de que la teoría de los gérmenes estableciera un nuevo paradigma, los cirujanos no se lavaban las manos. Cuando los pacientes se morían de infecciones, nadie entendía por que. Los quirófanos estériles fueron el resultado de un nuevo paradigma, una nueva forma de ver como las enfermedades funcionaban.

Ejercicio



¿Cómo se
forma un
paradigma?

¿Cómo se forma un paradigma?



El viejo Paradigma

- Los paradigmas que tienes hoy determinan tu manera de ser y por lo tanto de actuar.
- El determinismo es creer, por ejemplo en:
 - Que tu maquillaje determina la manera en la que van a interactuar contigo.
 - Que el fracaso de tus padres debilita permanentemente sus propias oportunidades y que estas no tienen remedio.
 - Que el ambiente en el que vivimos y las experiencias por las que pasamos, limitan tu libertad hacia el cambio.

Un nuevo Paradigma

- Para forjar un fuerte carácter, abandona todo lo que te determine y acepta un paradigma de libertad.
- Este nuevo paradigma te permite ver que puedes cambiar, ese carácter es un hábito, y ese hábito es lo que haces consistentemente.
- Actúa consistentemente en una forma nueva y vas a formar un nuevo carácter.

**¿Qué necesitamos entender de
una vez por todas?**

Liderazgo basado en principios

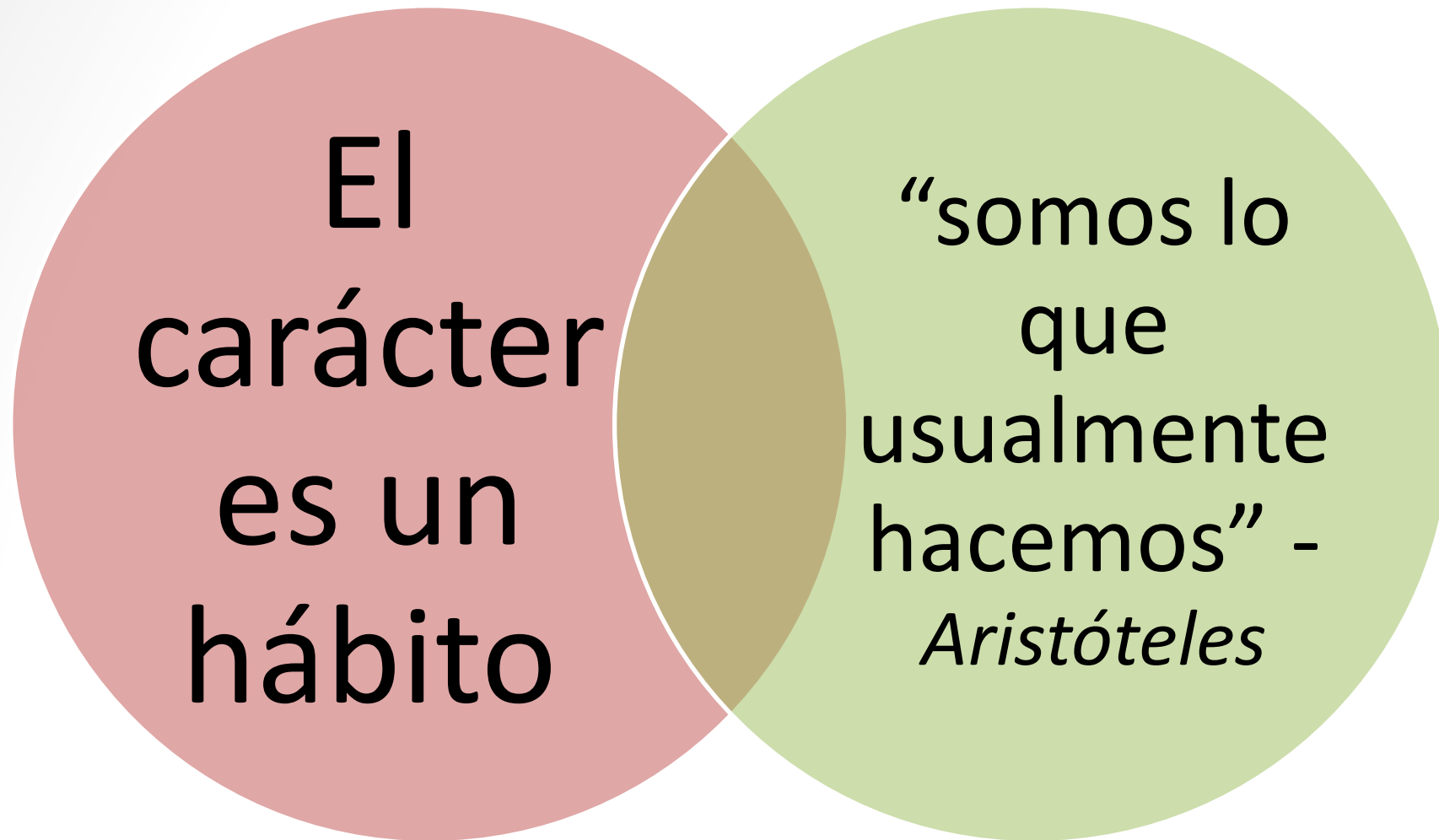
Ciertos principios y valores básicos hacen a la gente más efectiva:

- Justicia
- Igualdad
- Integridad
- Honestidad
- Dignidad humana
- Excelencia
- Espíritu de servicio
- Paciencia
- Perseverancia
- Coraje
- La actitud, el poder de hacer lo que sea, que reconoce el potencial ilimitado que existe dentro de cada uno de nosotros.

¿Qué necesitamos entender de una vez por todas?

La persona cuyo carácter se desarrolle con estos principios es un líder, teniendo el control de uno mismo, se puede inspirar y ayudar a los demás.

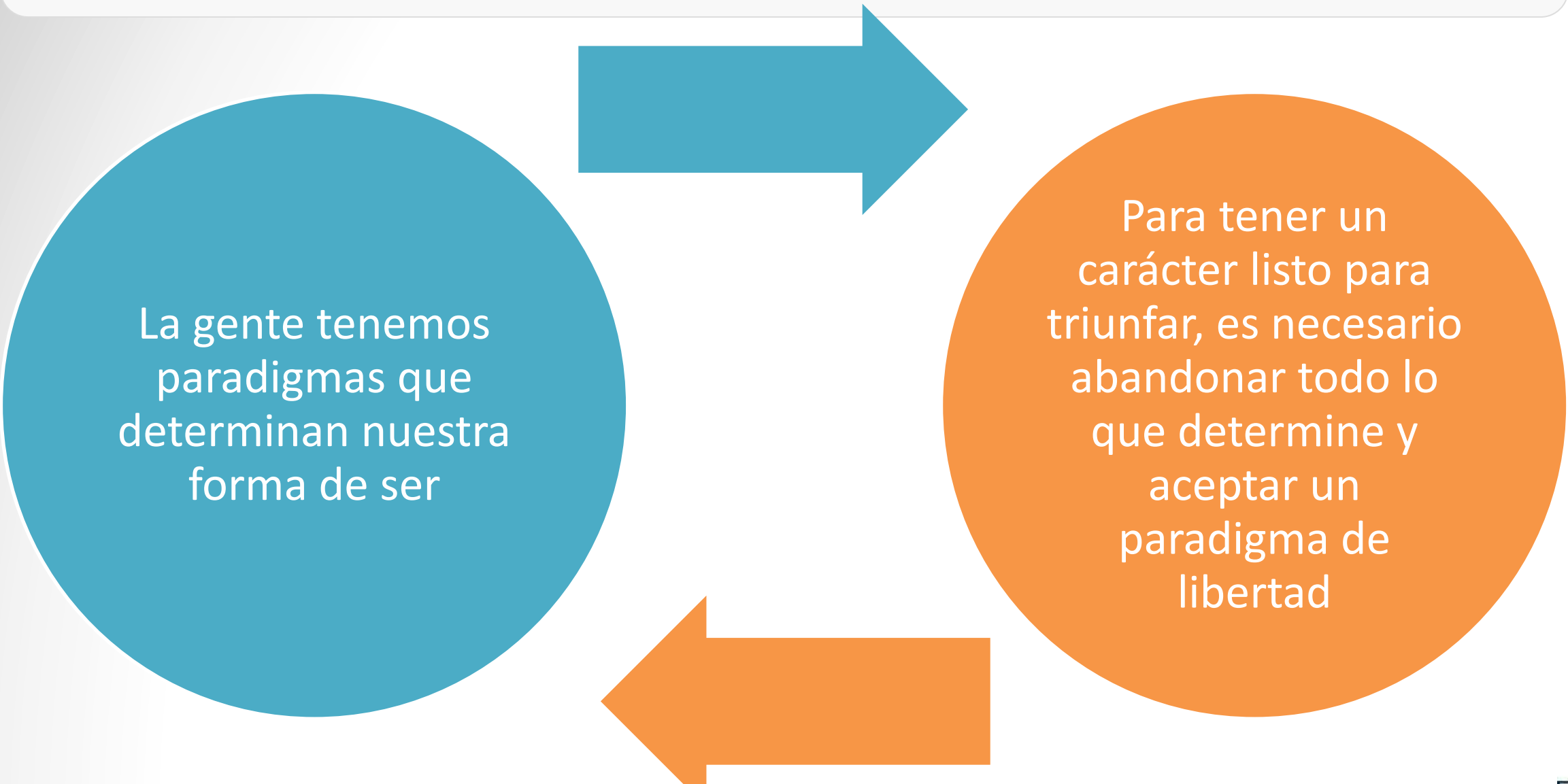
¿Qué necesitamos entender de una vez por todas?



Para desarrollar el hábito de actuar en base a estos principios debes de:



Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva



La gente tenemos
paradigmas que
determinan nuestra
forma de ser

Para tener un
carácter listo para
triunfar, es necesario
abandonar todo lo
que determine y
aceptar un
paradigma de
libertad

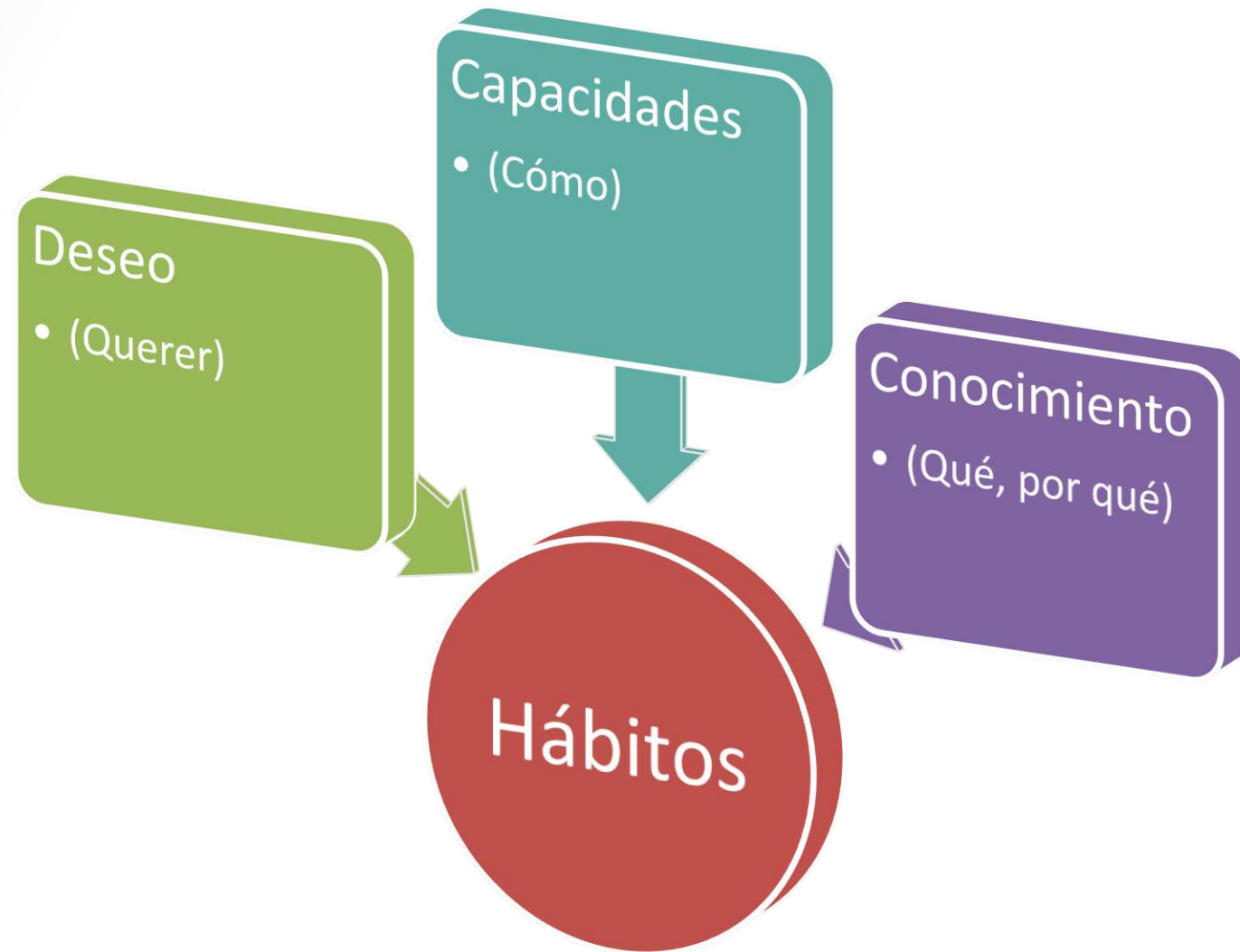
¿Qué aprenderemos?

Siete hábitos
que la gente
efectiva tiene
para lograr el
desarrollo
integral



Como formar un
carácter para
moldear tu vida
más libre, mas
feliz

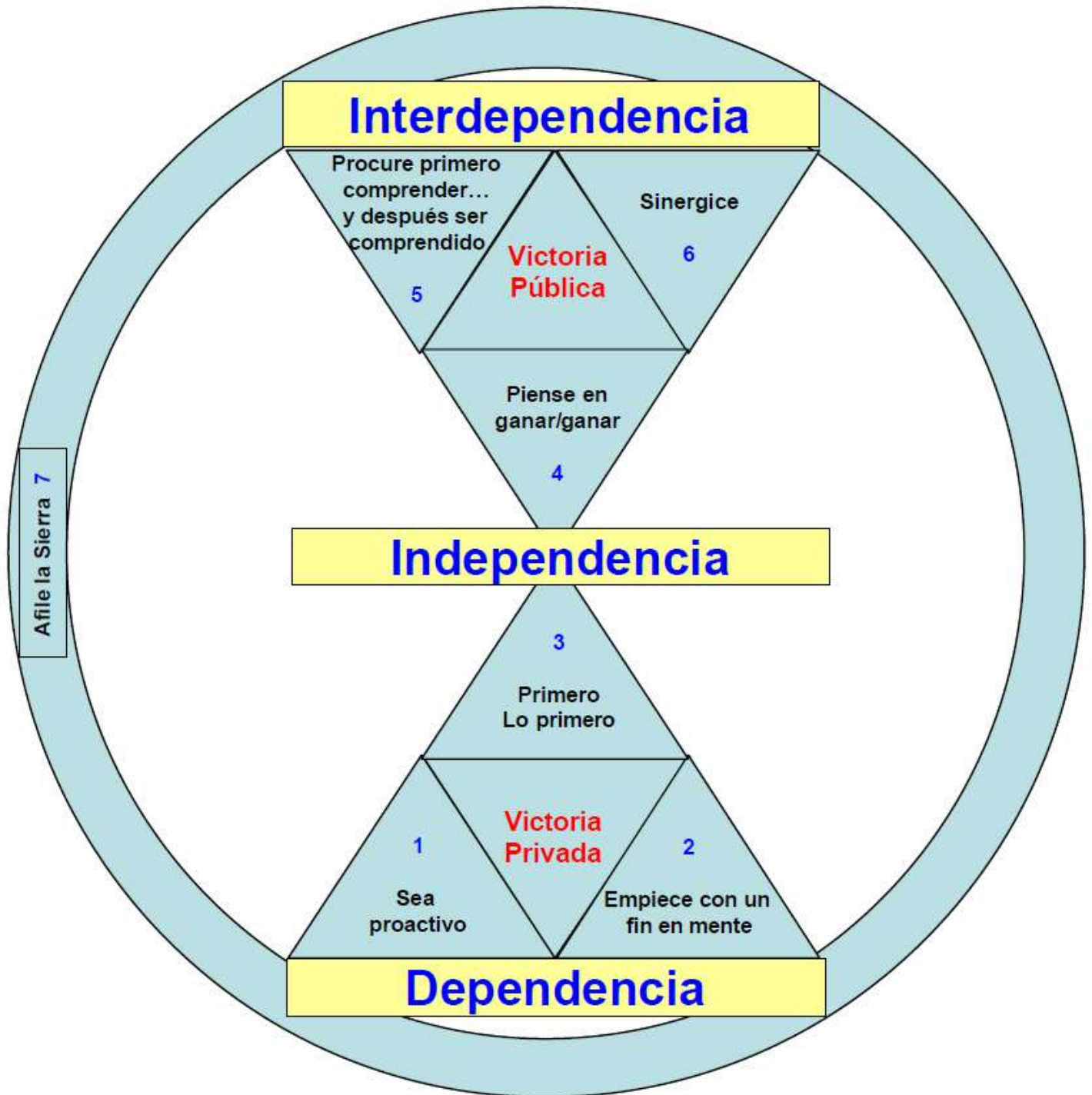
¿Qué aprenderemos?



El paradigma de los 7 hábitos

de Stephen Covey
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

El paradigma de los 7 hábitos



Primer Hábito: Ser Proactivo

de Stephen Covey
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Primer Hábito: Ser Proactivo

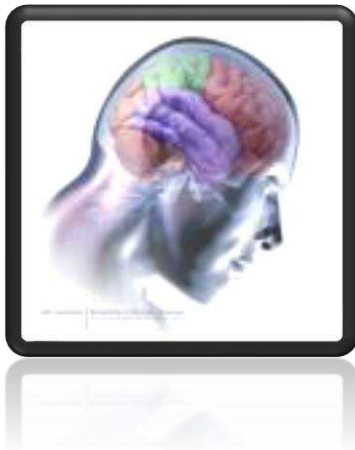
La gente altamente
efectiva **toma la iniciativa**

Ejercicio

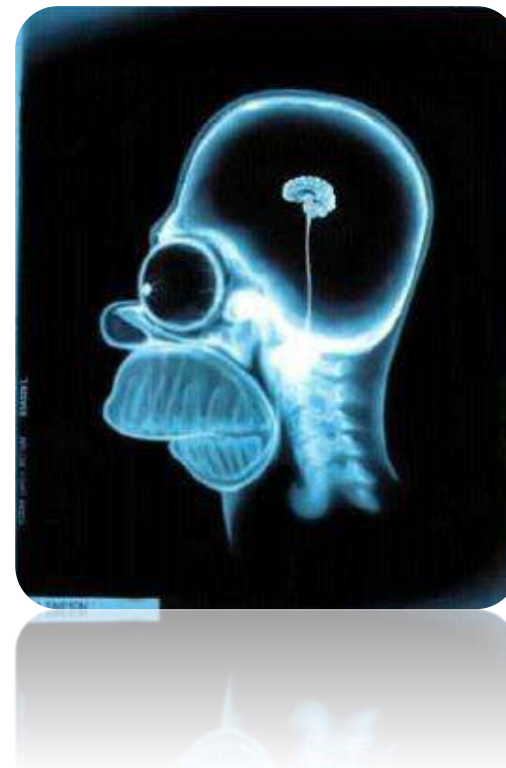
1. Piense en algún evento en su vida en el que se haya arrepentido por no tomar la iniciativa.
2. ¿Qué fue lo que lo detuvo?
3. ¿Cuáles fueron las consecuencias?
4. ¿Qué hubiera sucedido hubiera tomado la iniciativa?

Proactivo vs. Reactivo

Proactivo



Reactivo

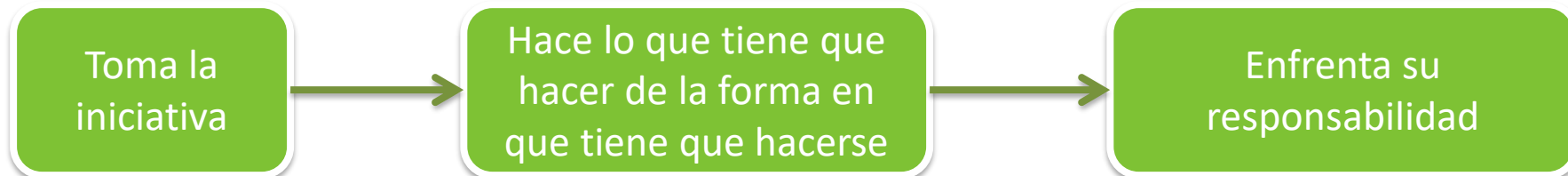


Reactivo

Reactivo vs. Proactivo



Proactivo



¿Qué es Pro actividad?

Pro actividad es tener
la **iniciativa** y
responsabilidad
nuestros actos.

Primer Hábito: Ser Proactivo

- La gente altamente efectiva **no se impone límites ni barreras a si misma.**
- La gente altamente efectiva puede que no tenga el control de lo que le rodea, pero **puede decidir como va a actuar.**
- Ve lo que puede hacer y **lo hace.**
- Saben que el cambio es algo **interno.**

La historia de Viktor Frankl



Con **Actitud +** todo es posible, incluso,
sobrevivir un holocausto

Actitud +

“Capacidad
de Elección
manifestada
en hechos
positivos”

- Hugo Becerra



Primer Hábito: Ser Proactivo

Empieza a ser proactivo hablando el lenguaje de la iniciativa y la responsabilidad:

Reactivo vs. Proactivo

“espero a que
me digan que
hacer”

“tengo iniciativa, tomo
decisiones y hago las
cosas sin que nadie me lo
pida”



El enemigo a vencer....

oportunidades

oportunidades

Este es tu archienemigo



Zona de
Confort

oportunidades

oportunidades

oportunidades

oportunidades

opo

Primer Hábito: Ser Proactivo

La gente altamente efectiva sabe que el cambio es algo interno



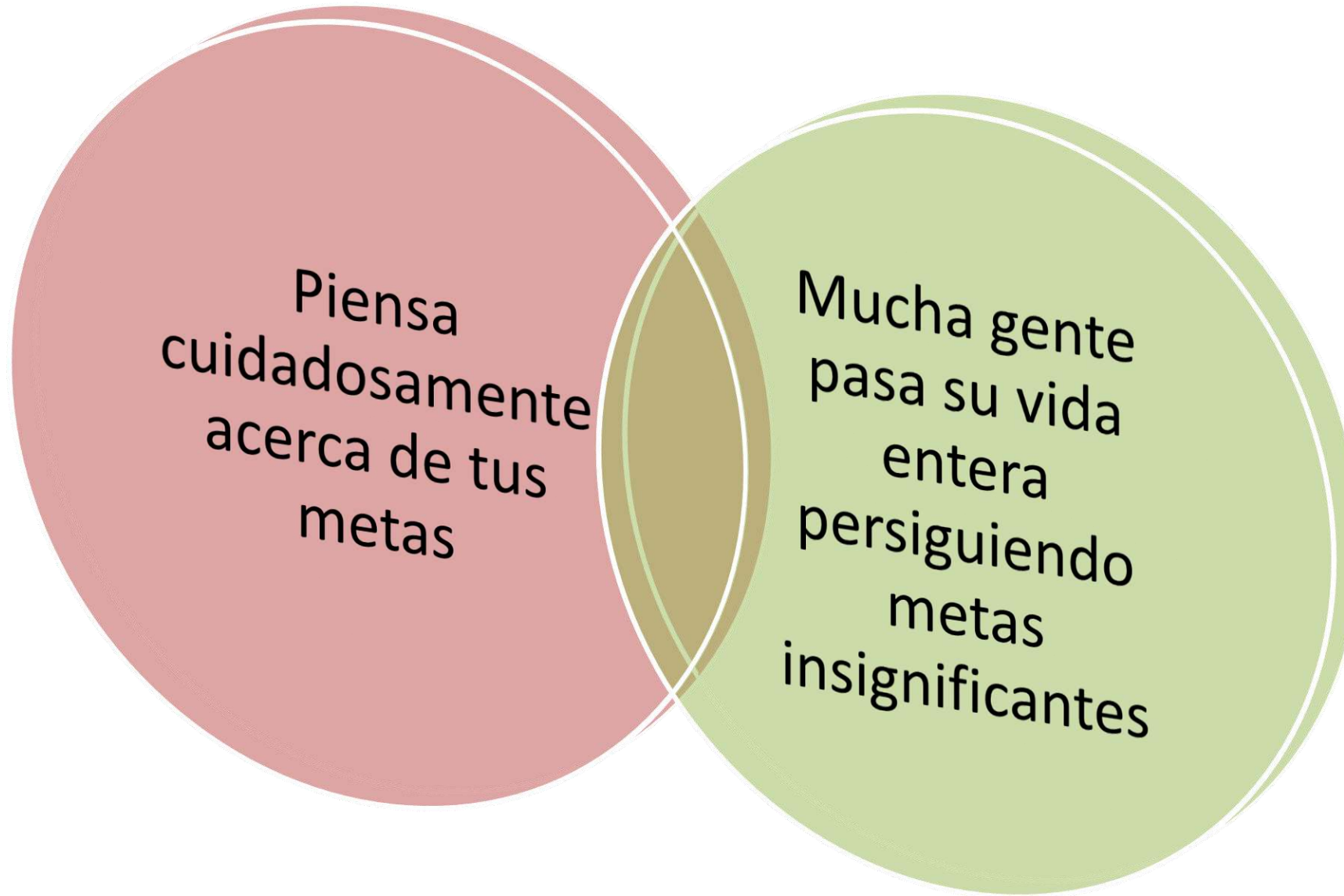
Cambiar Implica abandonar algunas de las “cómodas”
formas de vivir y trabajar a las que estamos
acostumbrados

Test de los 30 días, Ser Proactivo

- Diagnóstico:
 - ¿Qué me impide ser proactivo y tomar la iniciativa de actividades productivas en mi vida (carácter, comportamientos, sentimientos, etc.)?
- Compromiso conmigo mismo:
 - ¿Qué acciones tomaré los siguientes 30 días para consolidar este hábito?

Segundo Hábito: Empieza con un fin en mente.

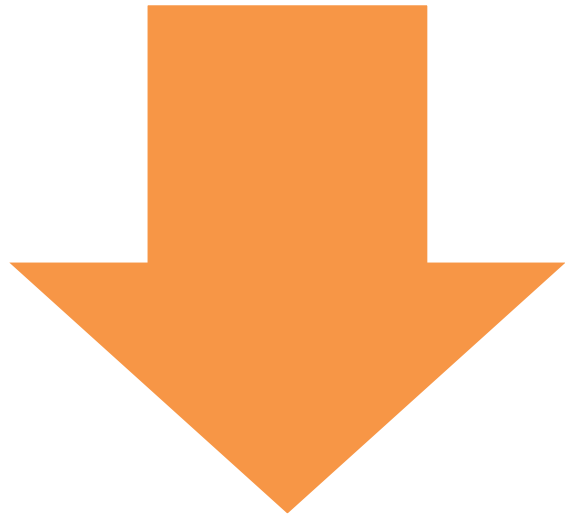
de Stephen Covey
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva



- Los ves en las portadas de las revistas, ricos, famosos, usando drogas, o viendo como sus matrimonios se desmoronan o cometen suicidio. Poder, dinero y fama eran las metas que querían lograr pero a que precio...
- Ves gente que cree tener metas, pero no lo son, por ejemplo:
 - “Sacar adelante a mis hijos”
 - “Tener un trabajo estable y bien remunerado”
 - “Terminar mi carrera”
 - “Estudiar ingles”
- Estas no son metas, son obligaciones.
- Efectividad no se trata solo de alcanzar una meta sino de lograr la meta correcta.



**Máximo
posible**



**Mínimo
requerido**

¿A dónde crees que llegarás?



**Máximo
posible**



**Amplificación
de
oportunidades**



**Mínimo
requerido**



**Perdida de
oportunidades**

- Imagínate a ti mismo sentado en tu funeral.
- Imagínate que es lo que la gente puede decir de ti honestamente basándose en la forma en la que eres hoy.
- ¿Te gusta lo que oyes?
- ¿Así es como quieres que te recuerden?, si no cámbialo.
- Toma el control de tu vida.
- Implementa Liderazgo Personal.

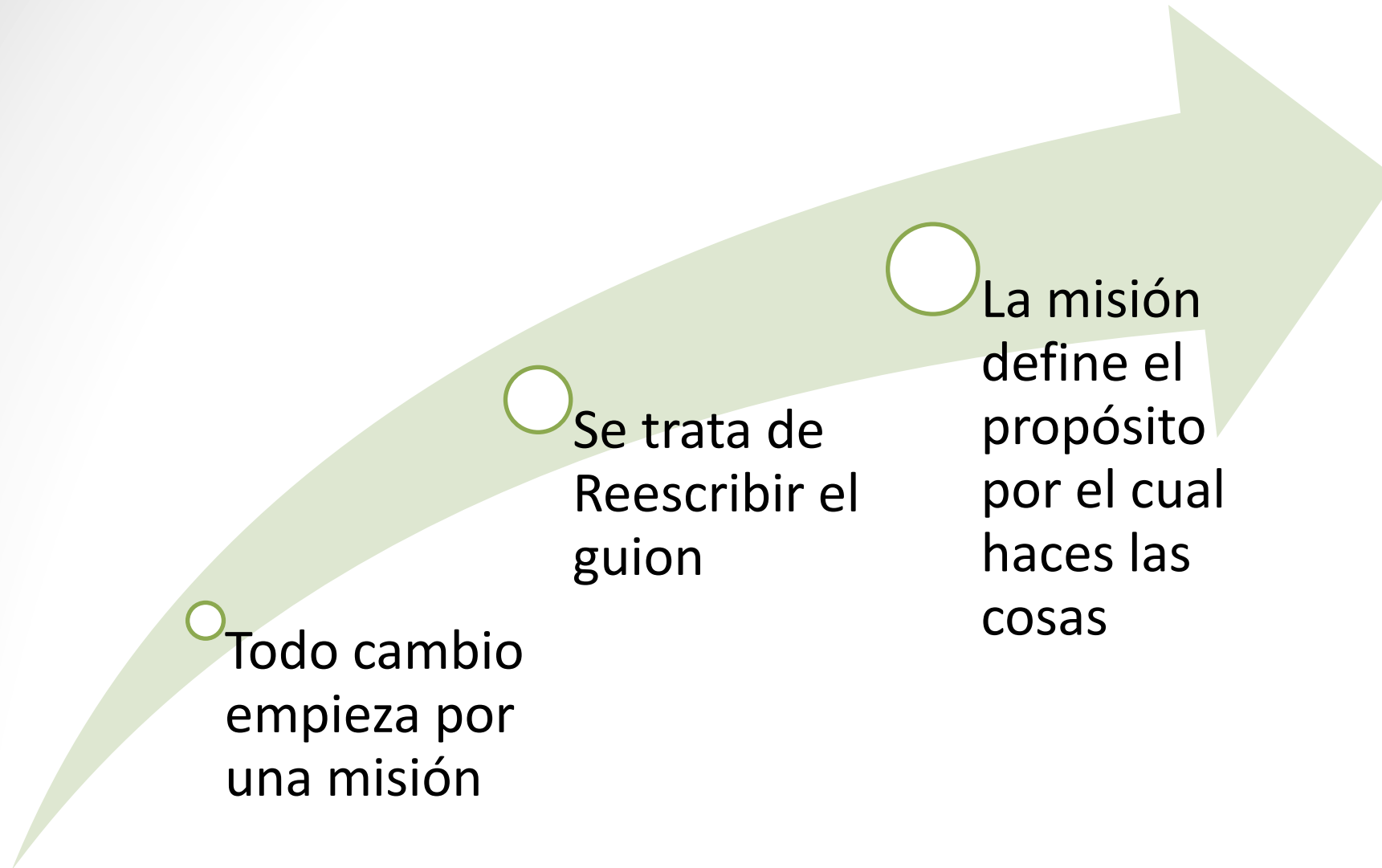
Lectura

Willy el taxista



Ejercicio

- ¿Cuál fue el proceso que siguió Willy?, detalle paso a paso lo que hizo Willy para obtener el éxito.



Segundo Hábito: Empieza con un fin en mente

¿Cuál es tu misión personal?



“El Liderazgo personal empieza si estamos en Equilibrio”

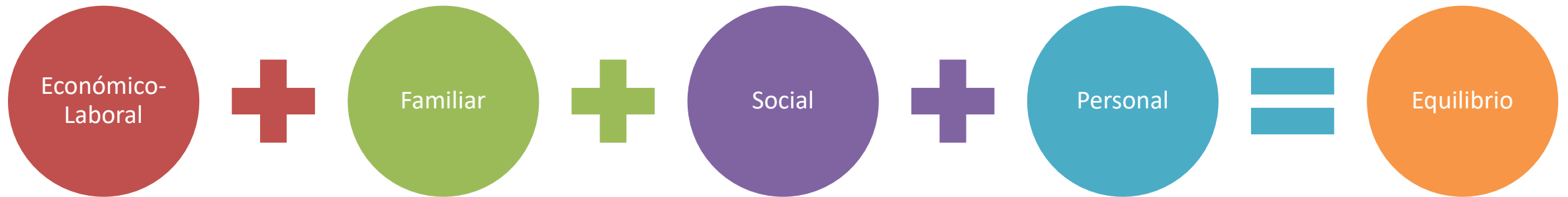
-Hugo Becerra

EQUILIBRIO

Equilibrio

Todo líder que aspire a la excelencia y a tener el máximo desempeño, debe lograr un crecimiento equilibrado en los diversos papeles que desempeña en la vida. Solo así, tendrá sentido lo que hace y para que lo hace.

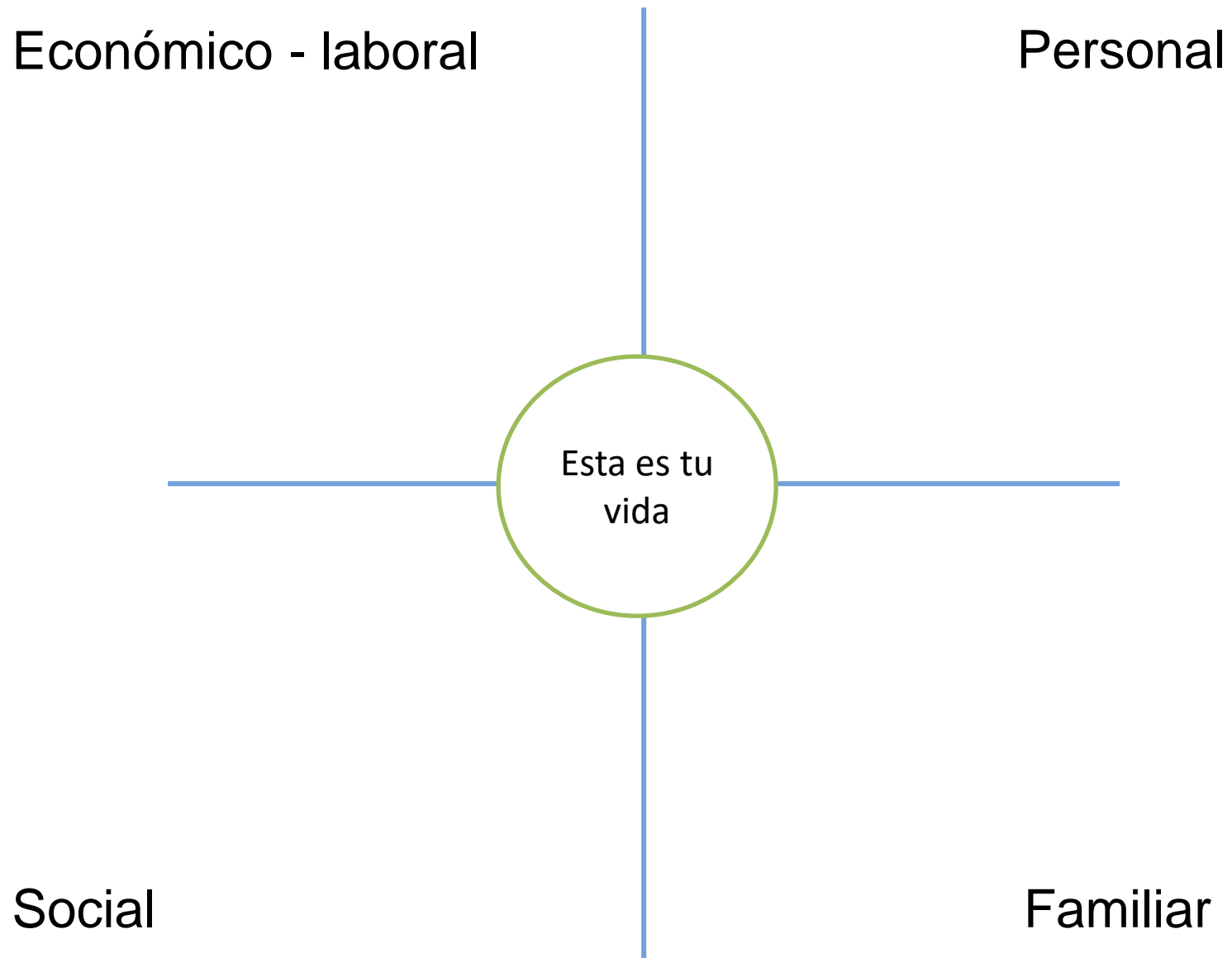
Fórmula del Equilibrio





Las cuatro patas del banco del equilibrio

Matriz Vida- Metas



¿Hacia dónde vas?

Definiendo la misión personal

¿Hacia dónde vas?: redefiniendo tus metas

- Completa tus metas dentro de cada cuadrante de la matriz vida - metas
- Recuerda que estas metas deben ser SIGNIFICANTES, que nos lleven al MÁXIMO POSIBLE.
- Recuerda el liderazgo basado en principios, estos son:
 - Justicia
 - Igualdad
 - Integridad
 - Honestidad
 - Dignidad humana
 - Excelencia
 - Espíritu de servicio
 - Paciencia
 - Perseverancia
 - Coraje
 - La actitud, el poder de hacer lo que sea, que reconoce el potencial ilimitado que existe

Mi Matriz Vida- Metas

Metas Económico- Laboral

Metas familiares

Metas Sociales

Metas personales

¿Hacia dónde vas?: Definiendo la misión personal

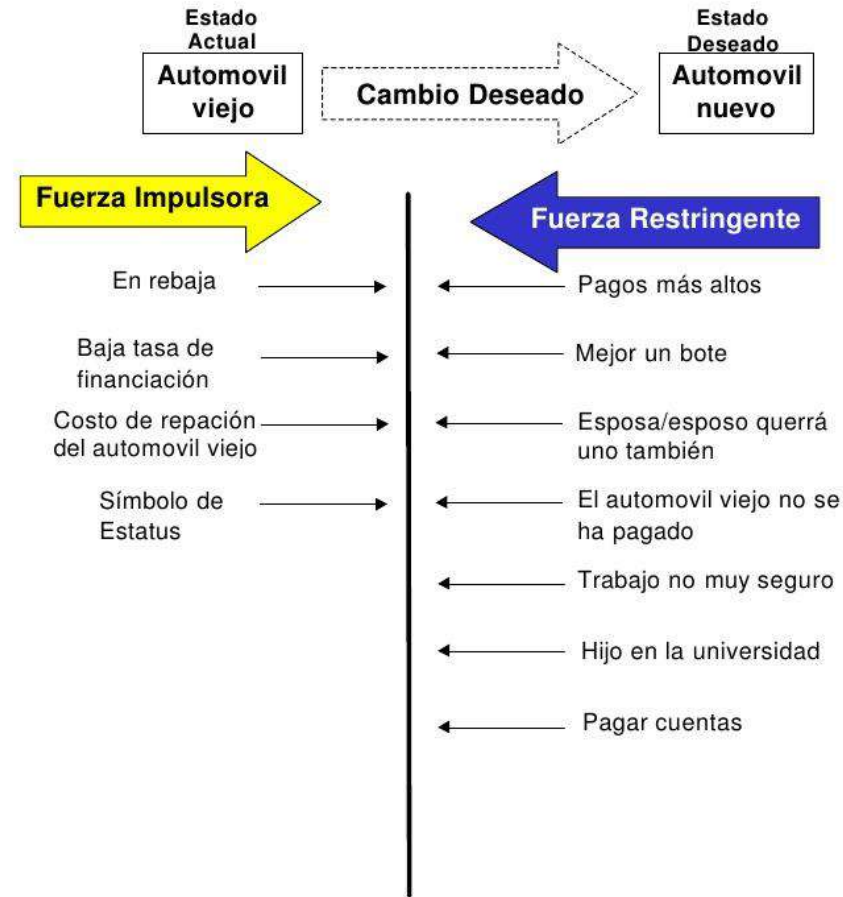
- Una vez completada tu matriz, Redacta tu Misión personal basada en la matriz.
- Se trata de Reescribir el guion de tu vida.
- La misión define el propósito por el cual haces las cosas.
- La misión debe:
 - Retarte a hacer el máximo posible.
 - Debe ser motivante, inspiradora, te debe provocar felicidad y ganas de quererlo lograr (te debe poner la piel “chinita”, de “gallina”).
 - No debe pasar de 20 palabras.
 - Tienen 15 minutos.

Mi Misión Personal

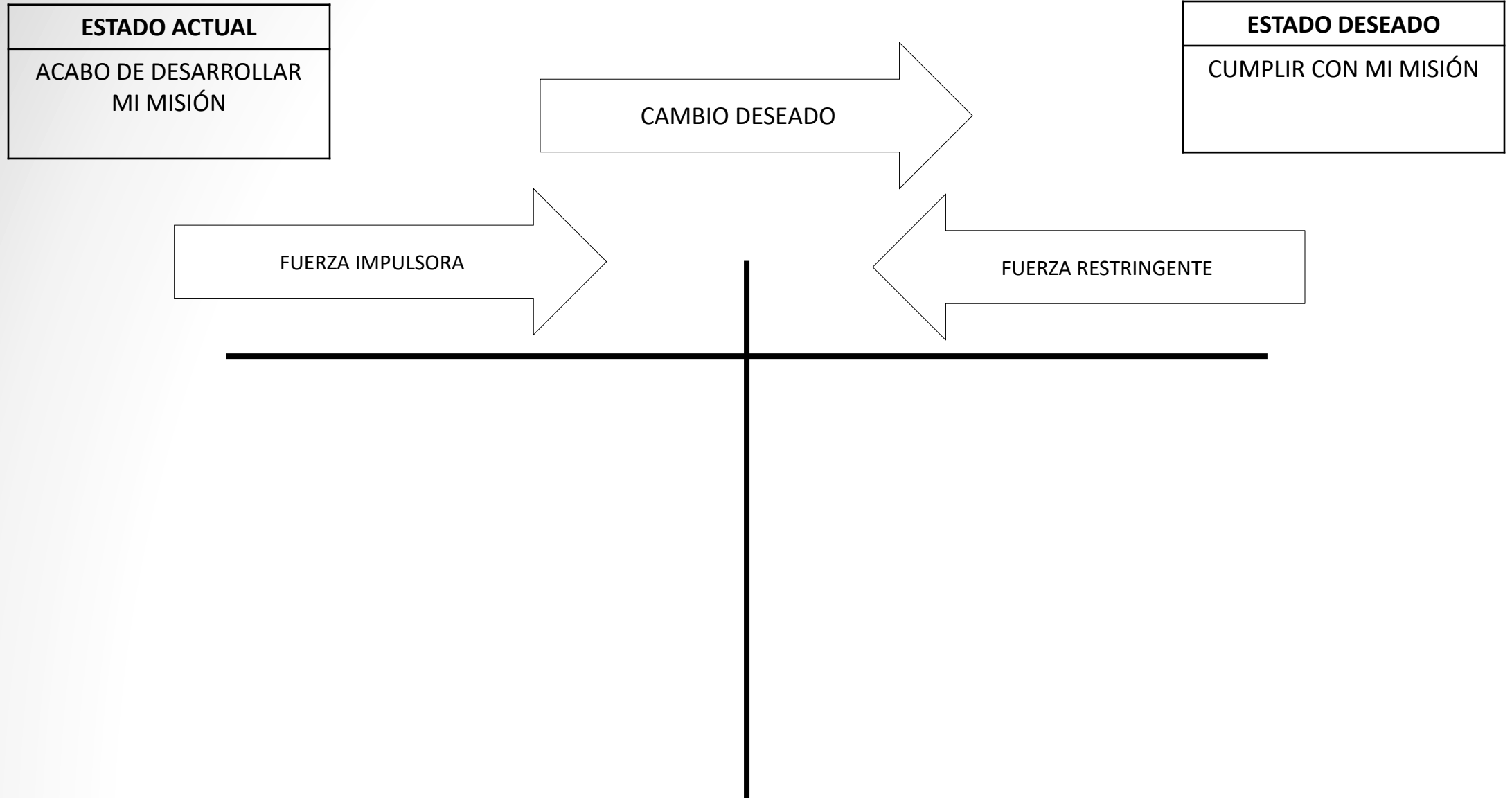


Análisis de campos de fuerzas

Ejemplo: Análisis del Campo de Fuerzas



Análisis de campos de fuerzas



Tercer Hábito: Primero lo primero


de Stephen Covey
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Tercer Hábito: Primero lo primero



Voluntad Independiente

Tercer Hábito: Primero lo primero



Tu tienes el poder de cambiar quien eres, pero eso significa cambiar como actúas.

Nunca dejes que tus prioridades mas importantes caigan victimas de las menos importantes.

Cada papel que juegas en la vida tiene un el elemento importante. No te dejes arrastrar por lo urgente.

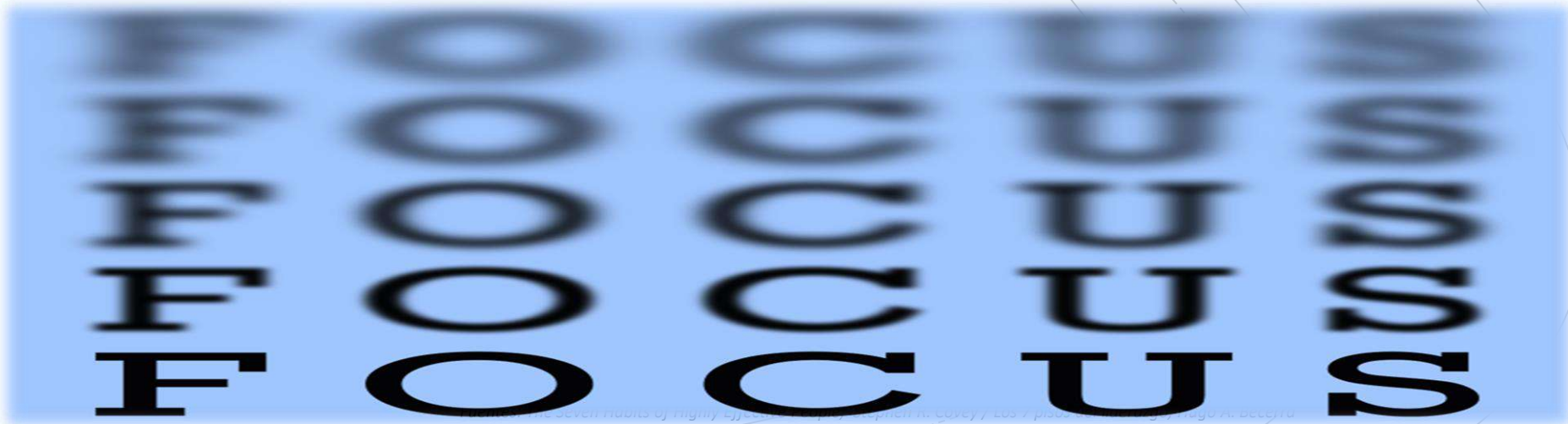
Claridad y Enfoque

Tercer Hábito:
Primero lo primero

“La falta de claridad y enfoque te hace
perder tiempo,
perder tiempo limita la acción,
y la acción es la clave del éxito”

– Hugo Becerra

- Claridad es saber exactamente cuales son tus metas y objetivos.
- Enfoque es la habilidad de concentrarse en una sola cosa para lograr la tarea más importante.



Enemigos de la Efectividad

Desidia

Permite que las tareas se acumulen.

Desorganización

Permite que todo sea importante y urgente.

Flojera

“en una carrera, la pereza es rápidamente alcanzada por la pobreza” -Benjamin Franklin

Mentalidad mediocre

Permite que los vicios tomen control de los hábitos

Realiza el siguiente listado:

- Lista A:
 - Cosas muy importantes que hago actualmente.
- Lista B:
 - Cosas muy importantes que debería hacer pero no hago.
- Lista C:
 - Cosas que hago que no debería de hacer o al menos no tanto.

¿Cómo obtengo Claridad y Enfoque?

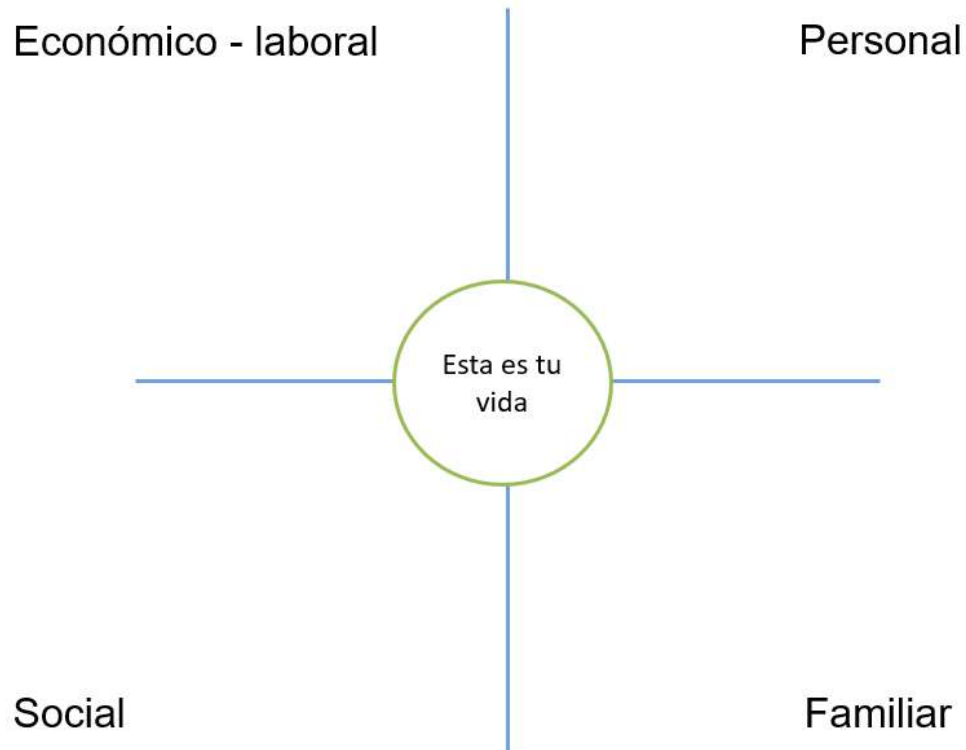
**¿En qué inviertes
tu tiempo?**

Matriz de Administración del tiempo de Covey

	Urgente	No Urgente
Importante	I Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	II Actividades de Prevención Desarrollando proyectos Reconocer nuevas oportunidades Actividades de Planeación
No importante	III Interrupciones algunas llamadas Muchos Correos, algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas	IV Redes sociales muchas llamadas telefónicas actividades agradables

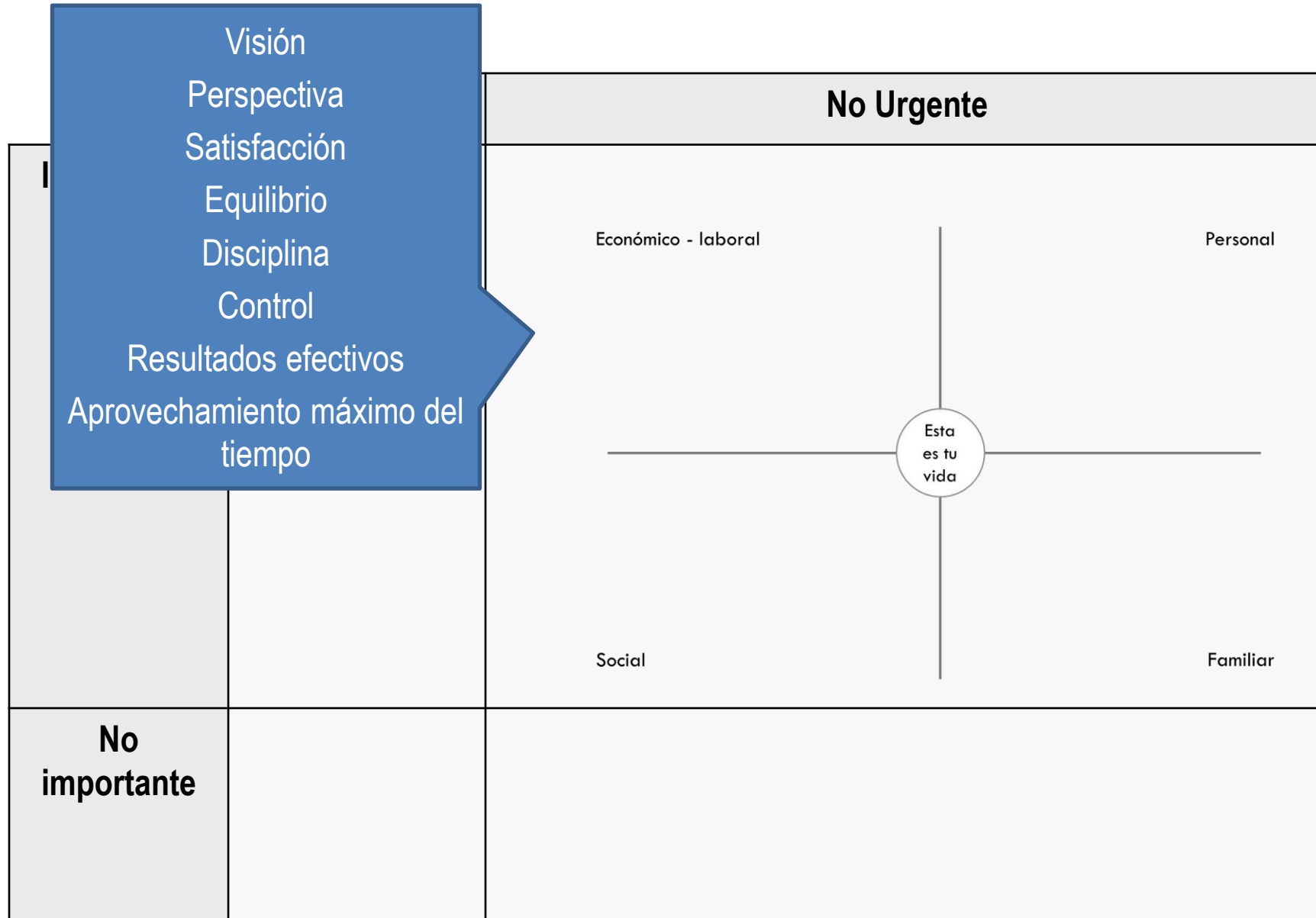
Con la información realizada en este curso (objetivos, misión, lista de cosas importantes) arma tu Matriz de Administración del tiempo

	Urgente	No Urgente
Importante	I	II
No importante	III	IV



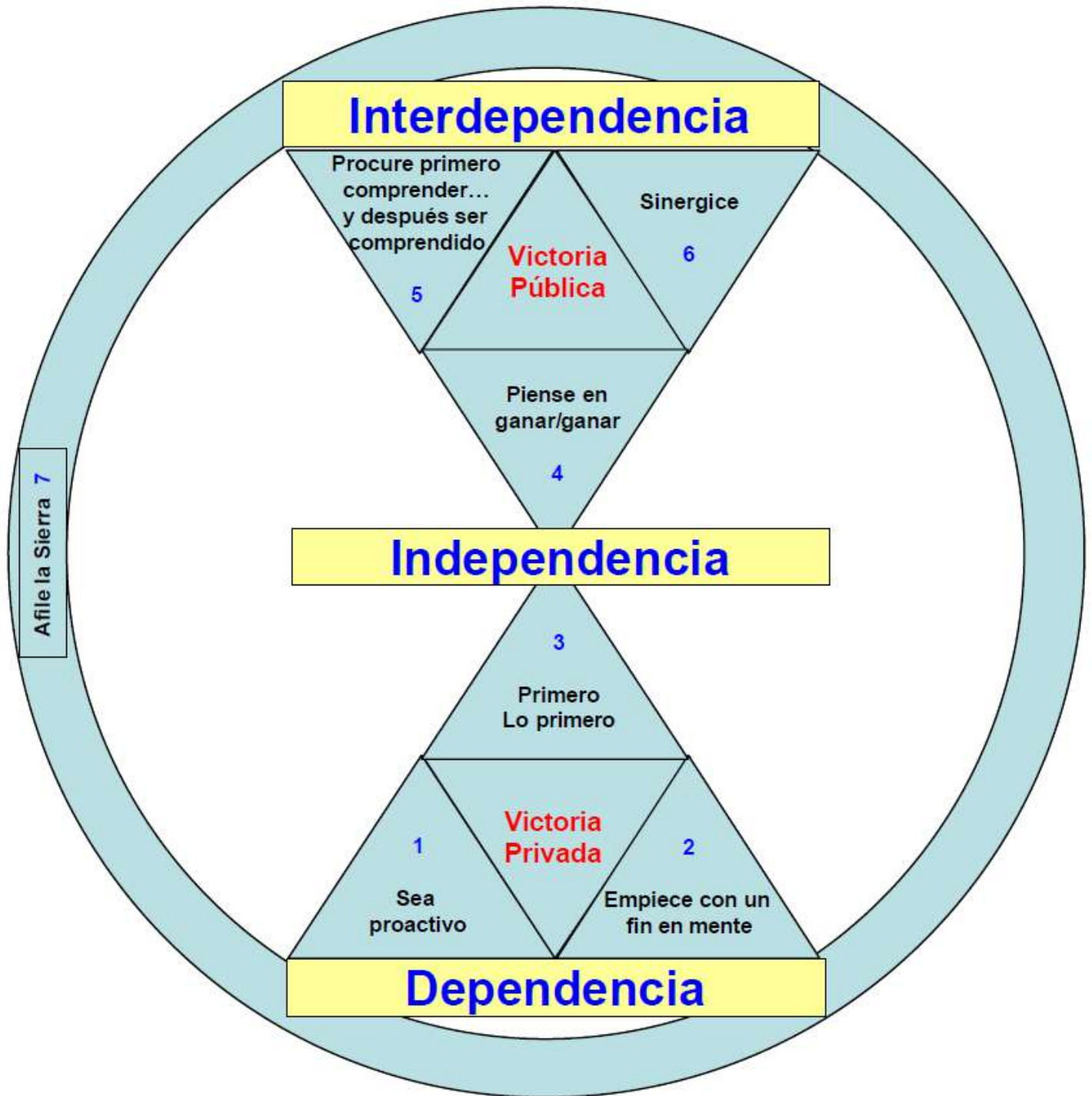
¿La matriz Vida –
Metas, en que
cuadrante debe
ir?

!!!!!! En el cuadrante II !!!!!



Fuentes: The Seven Habits of Highly Effective People, Stephen R. Covey / Los 7 pisos del liderazgo, Hugo A. Becerra

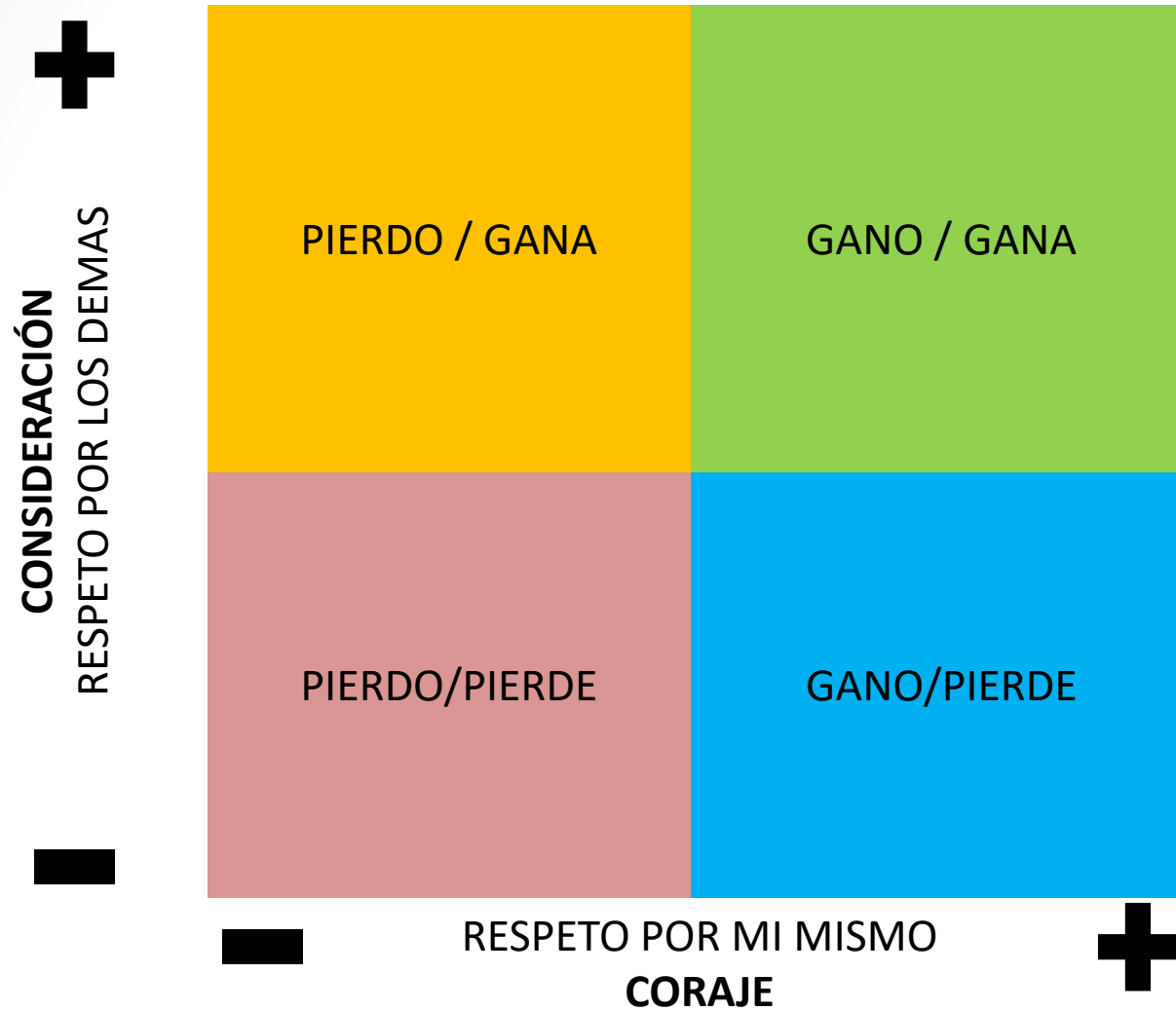
Hábitos 1 al 3
= Voluntad
independiente
= Victoria
Privada



Cuarto Hábito: Piensa Ganar- Ganar

de Stephen Covey
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Dimensiones del ganar-ganar



“Ganar-perder significa que alguien saldrá lastimado y por lo tanto se convierte en una relación destructiva ”

- Hugo Becerra

- Toda conducta se deriva de una **Motivación**. Existe una **Razón** por todo lo que decimos y por todo lo que hacemos.

- ¿Ese motivo es ganar-ganar o es otra combinación?

Tres tipos de comportamientos



Asertividad

Como estrategia y mentalidad personal, la asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad.

Suele definirse como un comportamiento maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos sin la intención de herir o perjudicar.

El asertivo en ocasiones tiene que ceder para lograr el bien común y no el bien personal

“La Asertividad te lleva al
ganar-ganar”

- Hugo Becerra

¿Cómo ser asertivo?

Establezca
rápidamente
espíritu
constructivo

Encuentre
algo en
común

Presente
evidencias
que apoyen
sus
necesidades,
deseos o
ideas

Conéctese a
nivel
emocional

Cuarto hábito de Stephen Covey : Piensa Ganar - Ganar



PHOTO: TIM PEARSON/BETTER LIFE MEDIA

- En cualquier relación es importante pensar en como ambos salen ganadores.
- La gente se vuelve altamente efectiva multiplicando sus aliados, no sus enemigos.

Cinco maneras de conseguir asertivamente un “Si!!!!!!”

- 1.** No reaccione mal.
- 2.** Desármelos: póngase de su lado. Para entender y después ser entendido.
- 3.** Cambie el juego: no rechace, proponga.
- 4.** Haga que sea fácil decir que “sí”: construya un puente.
- 5.** Haga que sea difícil decir que “no”: hágalos comprender

Fuente:: William Ury

Quinto Hábito: Busca primero comprender, después ser comprendido

de Stephen Covey
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Entendimiento

- Diferentes formas de entendimiento de emisor a receptor:
 - ¿Cómo estas vieja?
 - !!Como estas vieja!!
 - “Como estas vieja”

A bright comet streaking across a starry night sky. The comet's head is a brilliant white point of light in the upper right, with a long, soft, white tail trailing diagonally down towards the bottom left. The background is a deep black space filled with numerous small, distant stars of varying brightness.

Lectura

El Cometa Halley

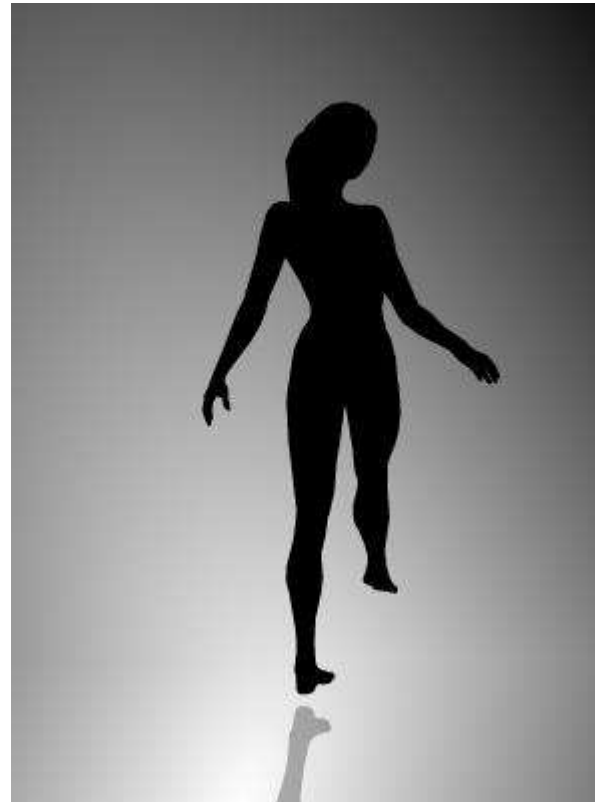
Quinto hábito: Busca primero comprender, después ser comprendido

4 de cada 5 problemas se desprenden de una comprensión deficiente

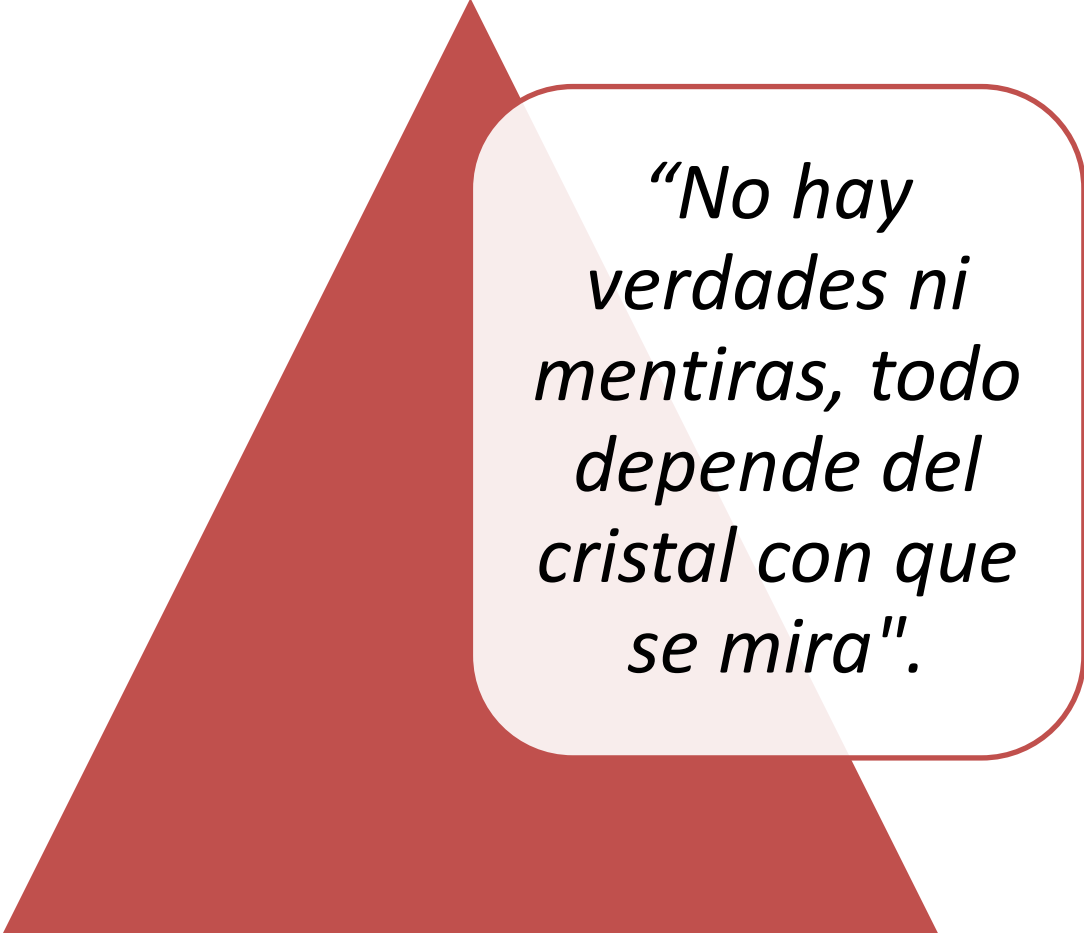
Ejercicio

¿Cuál es la diferencia entre
comprensión y
percepción?

Quinto Hábito: Busca primero comprender, después ser comprendido



Quinto hábito: Busca primero comprender, después ser comprendido



*“No hay
verdades ni
mentiras, todo
depende del
cristal con que
se mira”.*

Quinto hábito: Busca primero comprender, después ser comprendido

Para ganar- ganar, necesitas saber y entender que es para lo que la otra parte significa ganar

Quinto hábito: Busca primero comprender, después ser comprendido

- **No asumir** que sabemos.
Escucha, entiende, pregunta, retroalimenta.
- **Diagnostica** antes de **prescribir**.

Quinto hábito: Busca primero comprender, después ser comprendido

Cuando resaltes tus propios objetivos, resalta como embonan con los otros.

Aprende a construir con tus propias ideas encima de las ideas de los demás.

Actúa sobre los principio de la comunicación empática.



- ¿Qué comunica esta persona?
- ¿Qué factores influyeron para tener esa opinión?
- A esto se le llama “comunicación viciada”

Dinámica

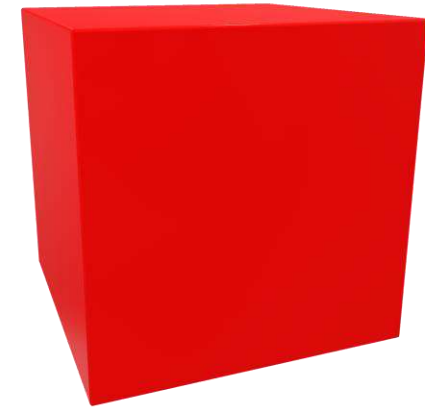
- **El Caso del Carro**
- Formemos parejas.
- Tienen 3 minutos para llegar a un acuerdo.
- Utiliza el 4to hábito: ganar-ganar y el 5to: Busca primero comprender, después ser comprendido.

Sexto Hábito: Sinergiza

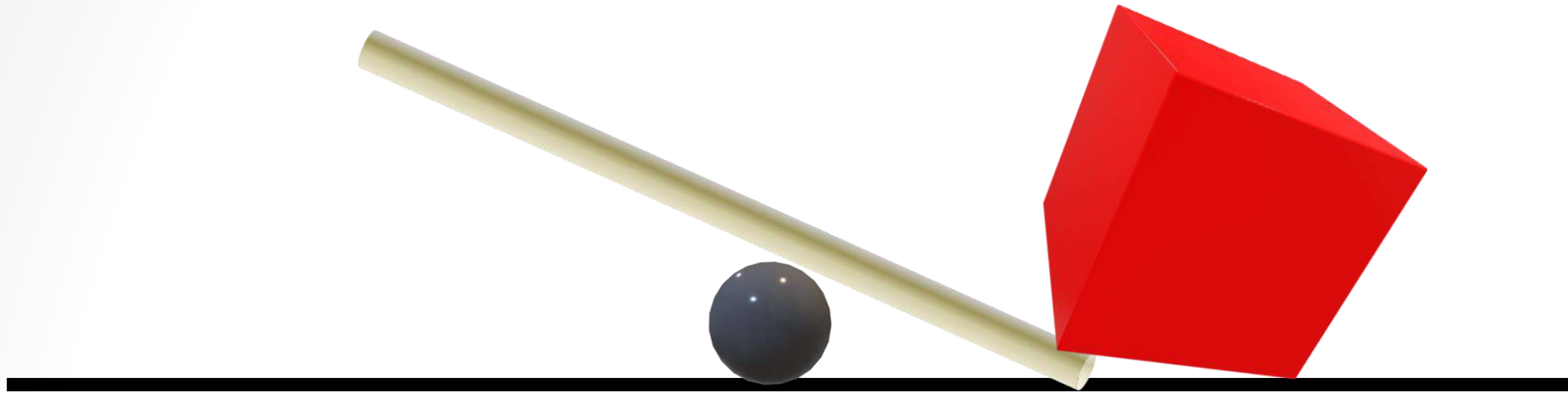
de Stephen Covey
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

¿Qué es sinergia?

Sin Sinergia



Con Sinergia



¿Qué es sinergia?

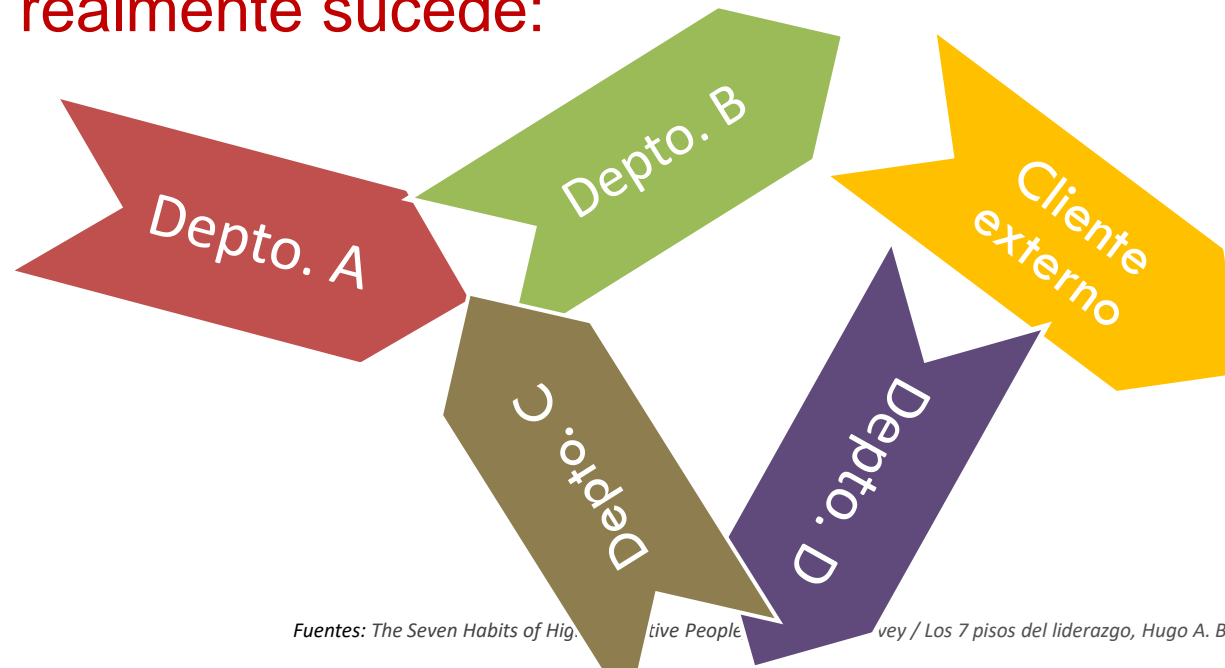
La Sinergia
construye la
cadena de valor

La cadena de valor

Lo que debería suceder:



Lo que realmente sucede:



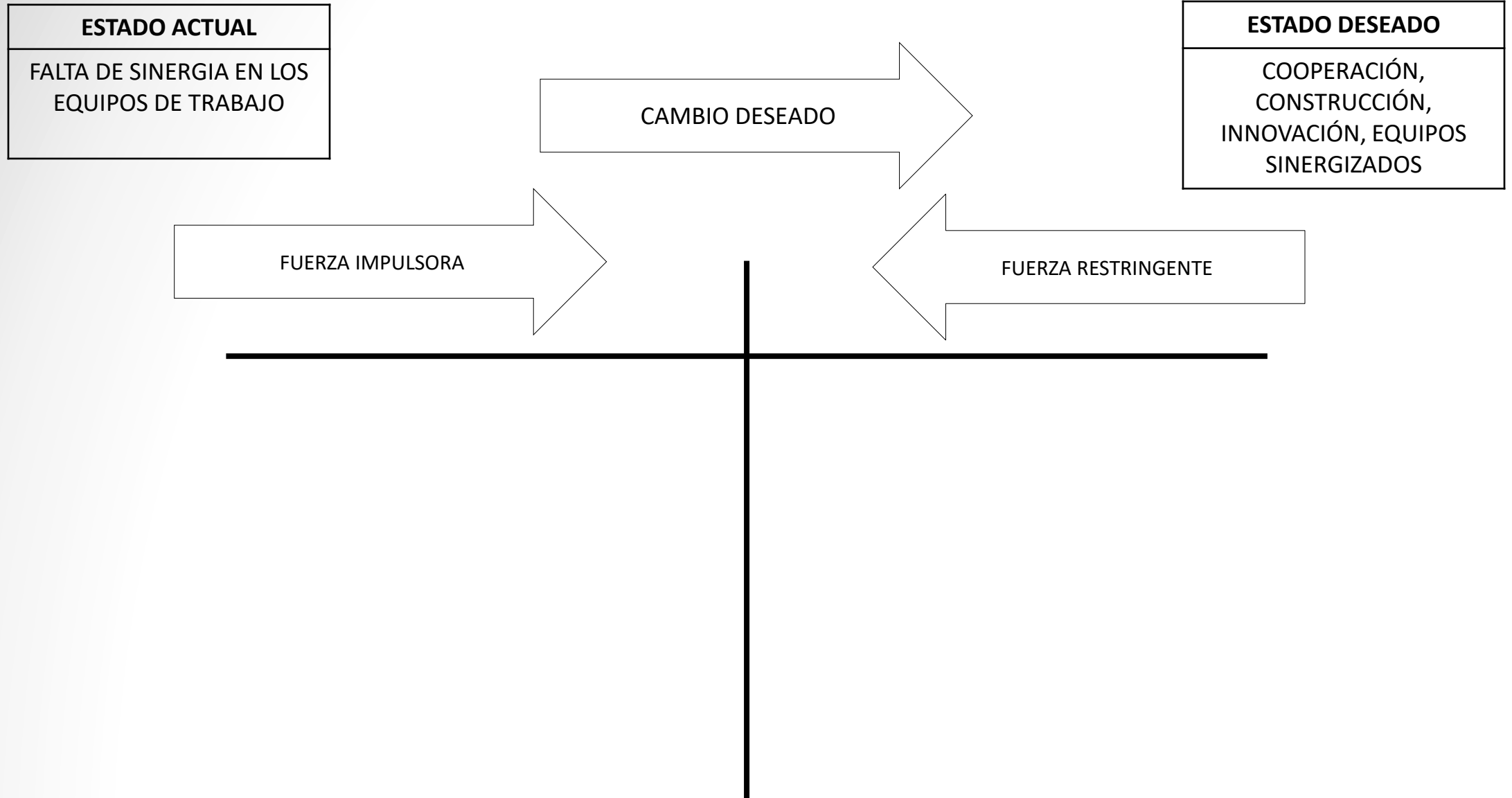


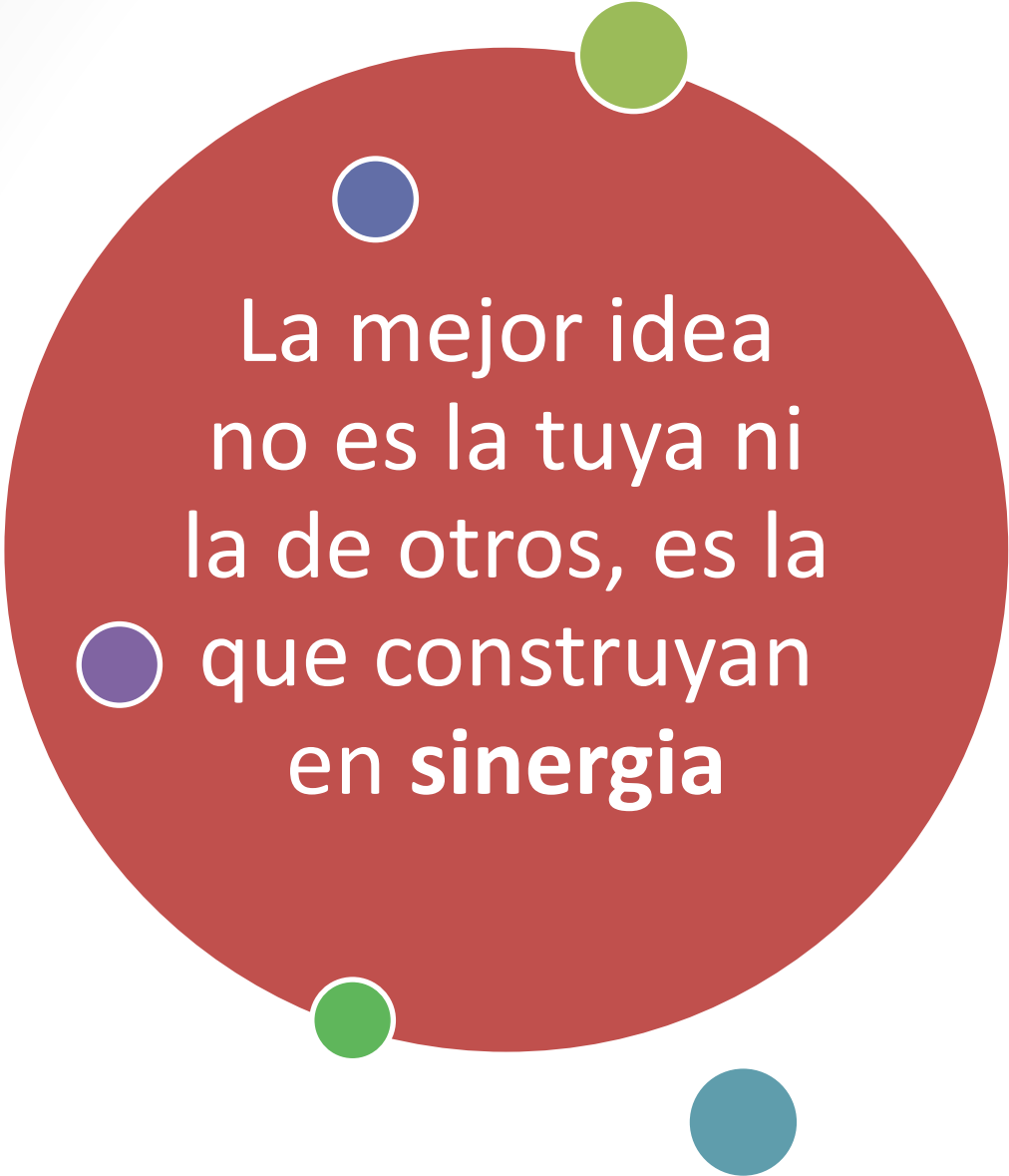
Sexto hábito: Sinergiza



- Valorar las diferencias genera conocimiento y cooperación.
- La cooperación multiplica el poder de uno.
- La cooperación creativa puede llevar a una fuerza mayor que la suma de sus partes.
- La sinergia efectiva depende de la comunicación.
- No reacciones defensivamente pues no sinergizarás.
- Escucha, reflexiona, responde y construye.

Análisis de campos de fuerzas

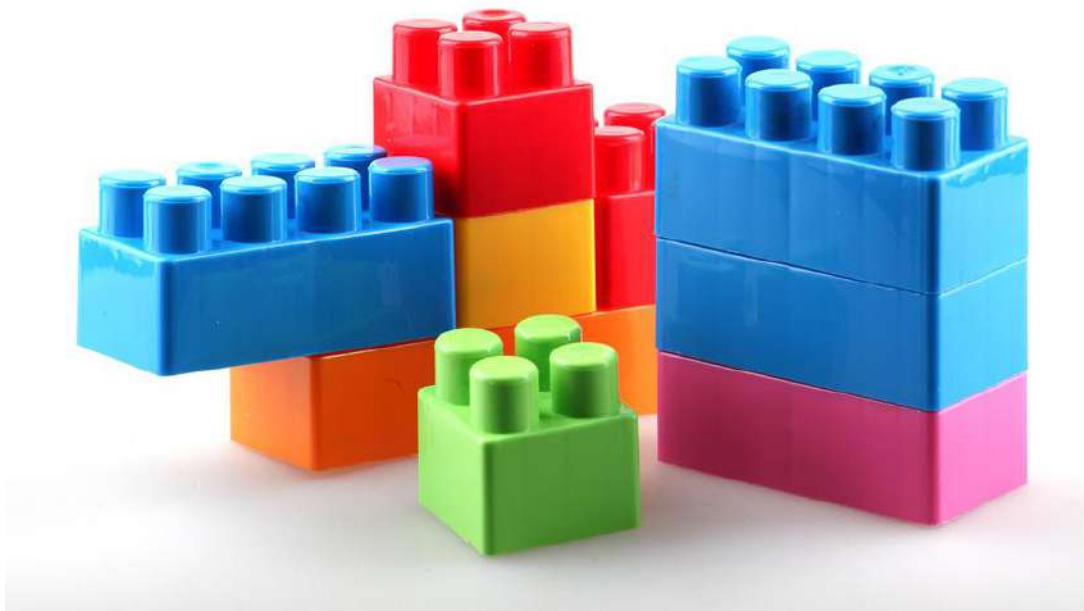




La mejor idea
no es la tuya ni
la de otros, es la
que construyan
en **sinergia**

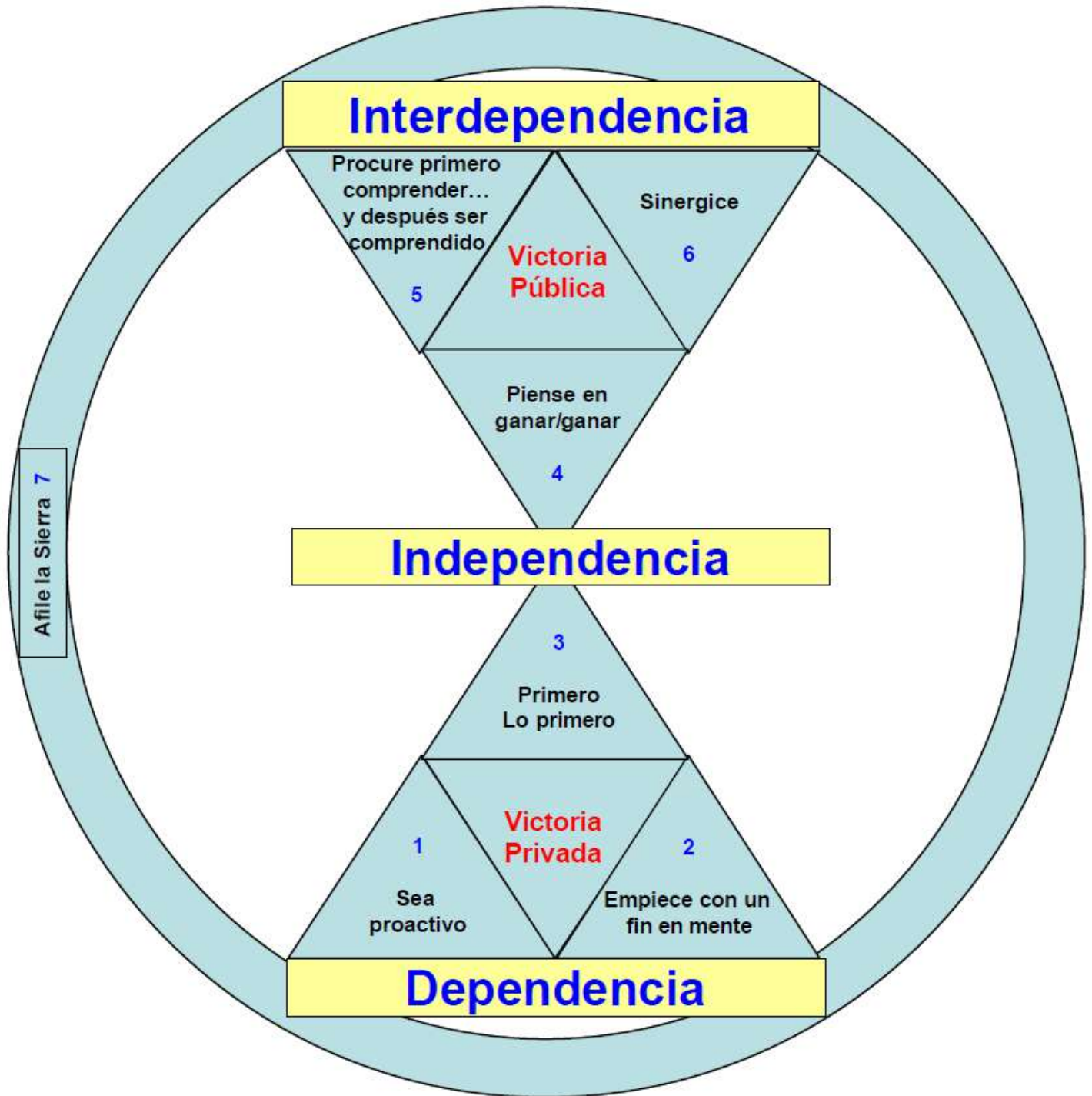
**!Requerimos una
mentalidad constructiva
del equipo de trabajo, una
mentalidad ganar-ganar!**

Sinergia constructiva



- No esta permitida la destrucción.
- Construye siempre sobre la idea de los demás.
- Si la idea es tuya, invita a los demás a utilizar la sinergia constructiva sobre tu idea.
- El que se opone – propone.
- Todas las ideas son aceptadas (por muy descabelladas que sean).

Hábitos 4 al 6=
Interdependencia
= Victoria Pública



Séptimo Hábito: Afilar el hacha


de Stephen Covey
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Séptimo hábito: Afila el hacha

- La renovación permanente mediante la mejora de cuerpo, alma, mente y corazón.



Dedicalo el tiempo a Afilar el Hacha



Todos tenemos
las mismas 24
horas

Por lo tanto
todos estamos
en igualdad de
condiciones

También nos
queda claro que
el no tener
tiempo es un
pretexto

Séptimo hábito: Afila el hacha

- Reparar aquello que se descompuso o esta creando problemas. (ej. ver mucha televisión vs. sacar a pasear al perro).
- Descansar, pensar creativamente, pensar en el futuro, en lo que deseamos, participar en actividades retadoras, trabajar espiritualmente, hacer ejercicio, acampar, tomar vacaciones, tomar la siesta, etc.

Séptimo hábito: Afila el hacha

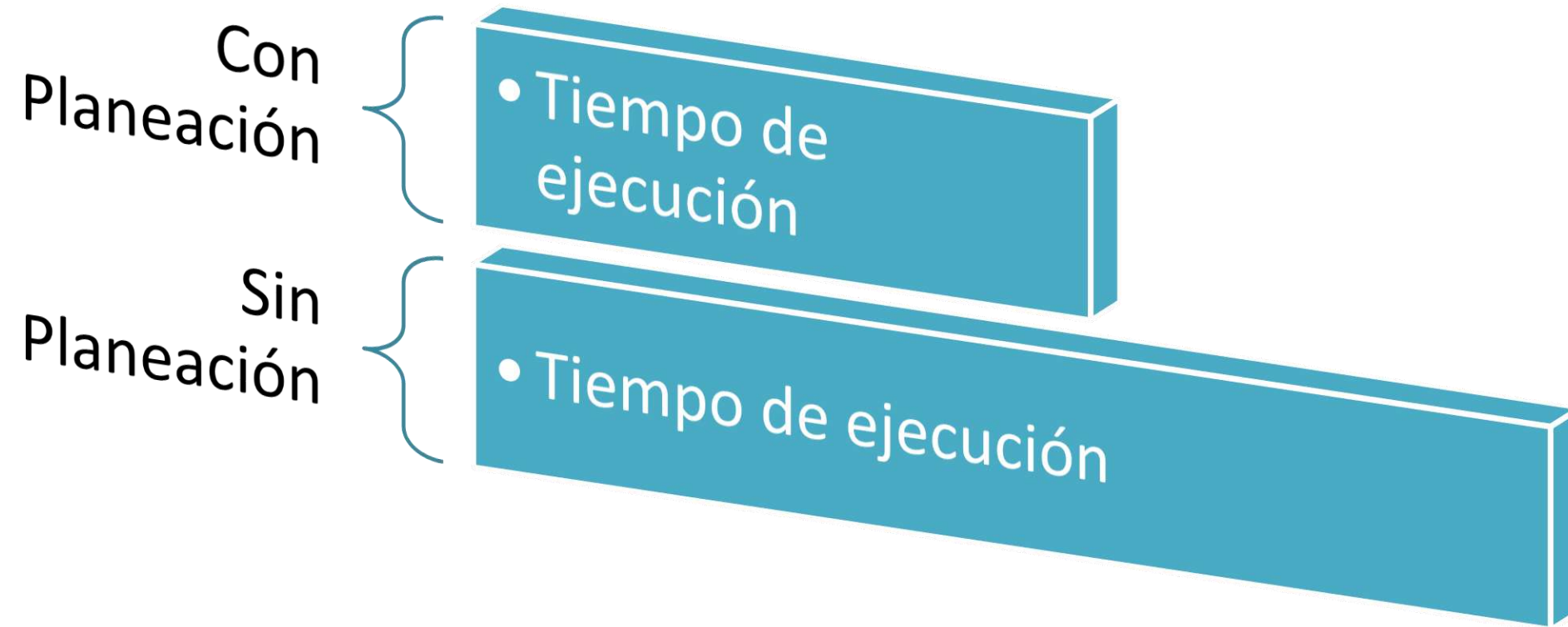
**!Afilas el hacha significa vivir y
producir de forma
inteligente!**

Regla 10/90: Establece un plan

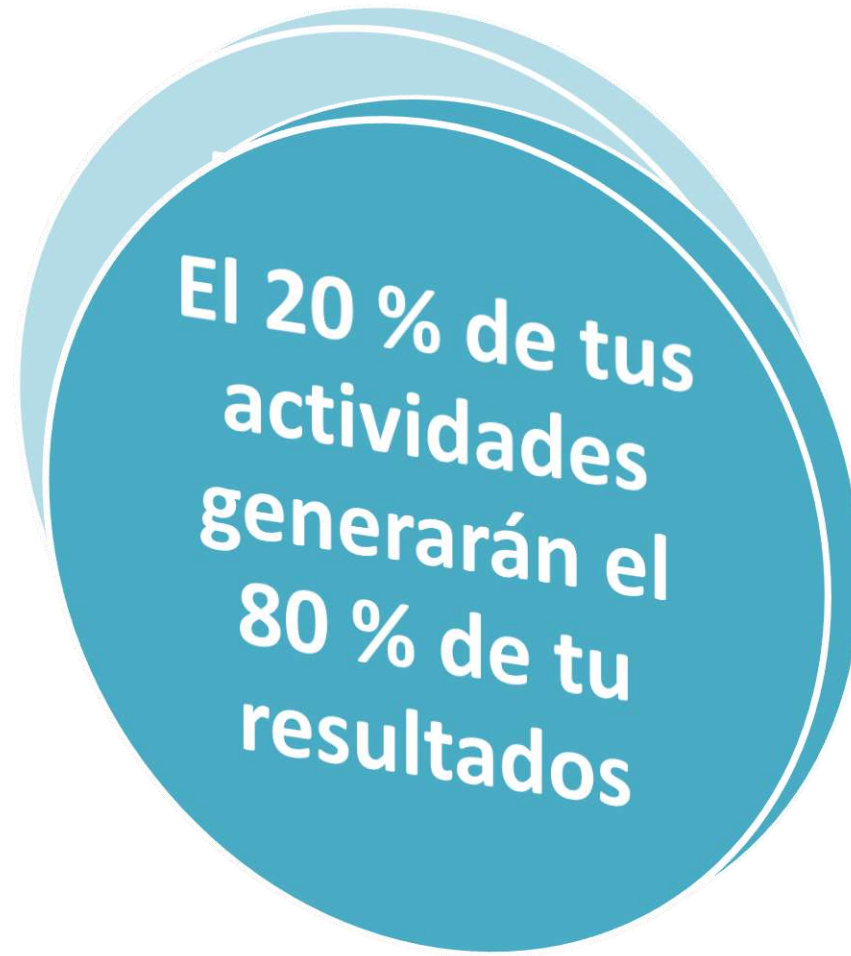


Invirtiendo el 10 % de tu tiempo antes de empezar cualquier tarea te ayudará a utilizar el 90 % restante de manera más efectiva

Regla 10/90: Establece un plan



Aprovechate de La Ley de Pareto



Aprovechate de La Ley de Pareto

- ¿Cuál es ese 20%?
- !Lo que hayas puesto en el cuadrante II, importante pero no urgente!

Produciendo al estilo Pareto

- Si tienes una lista de cosas por hacer con 10 cosas enlistadas, 2 de esas 10 generarán el 80 % del resultado.
- Las otras 8 cosas, te generarán el otro 20% del resultado.
- Cuando veas tu plan, vas a estar tentado por hacer primero las cosas pequeñas para que las puedas marcar y obtener una sensación de cumplimiento.
- Invertirás tiempo valioso en tareas que no son significativas para tu actividad productiva.
- **!Se inteligente!**

Las 4 dimensiones de la renovación



Afilando el hacha

Piensen en 3 hábitos que construirán para afilar el hacha durante el transcurso de cada día

“Afilar el hacha, es
saber vivir”



Compromiso con los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva

de Stephen Covey
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Acción

Haz que
las cosas
sucedan

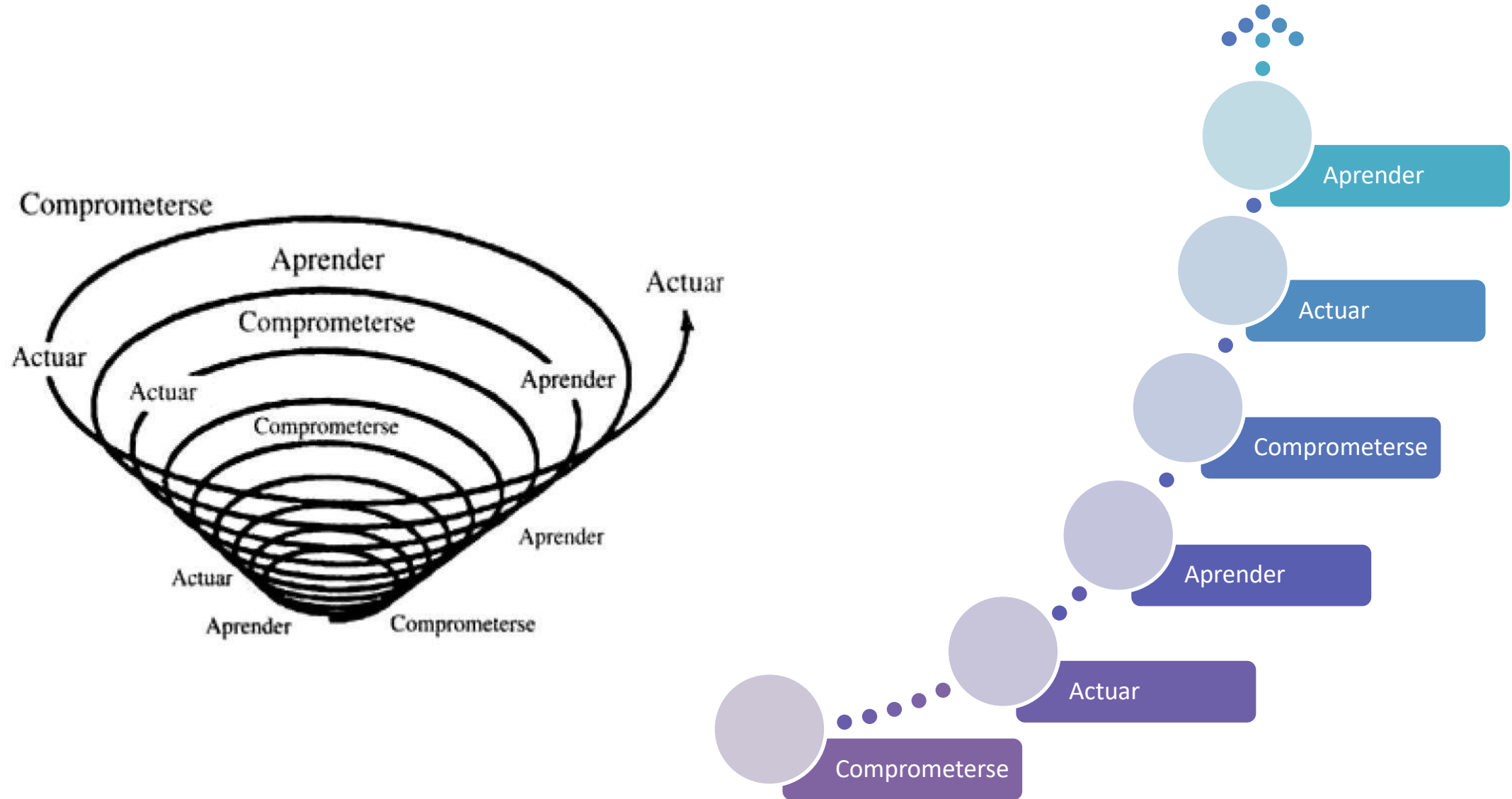
Ejecución

“Alguien con ideas es un idealista,
alguien que implementa las ideas es
creativo”

-Hugo Becerra

Comprométete con los 7 hábitos

Comprométete con los 7 hábitos: La Espiral ascendente



Resultados: viviendo los 7 hábitos de la genta altamente efectiva

Hábito	Descripción	Resultados
Proactividad	hábito de la responsabilidad	Libertad
Empezar con un fin en mente	Hábito del liderazgo personal	Sentido a la vida
Establecer primero lo primero	Hábito de la administración personal	Priorizar lo importante vs lo urgente
Pensar ganar-ganar	Hábito del beneficio mutuo	Bien común y equidad
Procurar primero entender u después ser entendido	hábito de la comunicación efectiva	Respecto, convivencia, comunicación, cooperación
Sinergizar	hábito de interdependencia	Logros comunitarios, construcción, innovación
Afilar la sierra	hábito de la mejora continua	Balance, renovación, felicidad, mente despejada

recuerden

“Lo Bueno es Enemigo de lo Grandioso”

-Jim Collins- Good to great

Muchas gracias

DE STEPHEN COVEY

LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

HUGO A. BECERRA ESPINOZA

DIEST CONSULTING

hugo@diestconsulting.com

+52 656 199 8976



Objetivos.

- Entrenar a los participantes a identificar el estilo de comunicación que más utilizan para la interacción en su vida cotidiana.
- Fomentar el uso de la comunicación asertiva, como una habilidad de solución de problemas.

Habilidades que se desarrollarán con el taller:

Al finalizar el taller los participantes estarán en la capacidad de identificar y reconocer el estilo de comunicación que más utilizan, de igual manera reflexionarán la importancia del uso de la comunicación asertiva para dar solución a un problema.

Preguntas orientadoras.

Al momento de dar solución a un problema ¿cómo sueles comunicarte para resolverlo?
¿Recurres a la fuerza física o a la agresión verbal para solucionarlo?
¿Cómo reaccionan las personas a tu forma de dar solución a un problema?

Reflexión:

Esa forma de dar solución a un problema ¿te permite resolverlo de forma efectiva?

Competencias a desarrollar.

Cognoscitivas: Se refiere a las capacidades para realizar diversos procesos mentales. En este caso, son capacidades para llevar a cabo procesos mentales que favorecen el ejercicio de la ciudadanía. En este taller se propende por desarrollar competencias como:

Empatía: Es la habilidad para ponerse en los zapatos de los demás y entender lo que otros sienten. Lograr acuerdos de beneficio mutuo e interactuar pacífica y constructivamente con los demás (Chaux, Lleras, & Velásquez, 2004).

Generación de opciones: Es la capacidad para imaginarse creativamente muchas maneras de resolver un conflicto o un problema social. Varias



investigaciones han mostrado que cuando esta competencia no está bien desarrollada, las personas pueden recurrir más fácilmente a resolver las situaciones por la fuerza y la agresión porque no parecen contar con otras alternativas. Algunas técnicas de creatividad como la lluvia de ideas, en la cual el objetivo es imaginarse muchas alternativas diversas tratando de evitar emitir juicios sobre ellas, son útiles para la práctica de esta competencia (Chaux, Lleras, & Velásquez, 2004).

Comunicativas: Vivir en sociedad implica necesariamente poderse comunicar con otros de maneras efectivas. Entre más competentes seamos en nuestra capacidad para comunicarnos con los demás, más probable es que podamos interactuar de maneras constructivas, pacíficas, democráticas e incluyentes. Chaux, Lleras, & Velásquez (2004) definen las competencias comunicativas como las habilidades que nos permiten entablar diálogos constructivos con los demás, comunicar nuestros puntos de vista, posiciones, necesidades, intereses e ideas, en general, y comprender aquellos que los demás ciudadanos buscan comunicar. Algunas de estas competencias son:

Saber escuchar o escucha activa: Esta habilidad implica no solamente estar atento a comprender lo que los demás están tratando de decir, sino también demostrarles a los demás que están siendo escuchados. Esto puede suceder de diversas maneras, por ejemplo demostrando atención con el lenguaje corporal o evitando interrumpir a los demás mientras hablan.

Asertividad: Es la capacidad para expresar las necesidades, intereses, posiciones, derechos e ideas propias de maneras claras y enfáticas, pero evitando herir a los demás o hacer daño a las relaciones. La asertividad es necesaria, por ejemplo, para poder manifestar un desacuerdo o responder ante una ofensa, de tal forma que los demás no se sientan agredidos.

Argumentación: Es la capacidad de expresar y sustentar una posición de manera que los demás puedan comprenderla y evaluarla seriamente. En una situación de desacuerdo entre dos o más personas, la argumentación les permite a los ciudadanos competentes comunicar sus ideas de tal forma que los demás no sólo



las entiendan sino que inclusive puedan llegar a compartirlas, todo esto sin recurrir a la fuerza o al uso del poder.

Marco Teórico.

La comunicación representa la capacidad para establecer un canal adecuado en donde el mensaje emocional llegue en forma correcta y sea percibido por la otra persona de manera que surta efecto. La comunicación tiene entonces dos formas de establecerse: a través de lo verbal y a través de lo no verbal (o corporal). Esta capacidad comunicativa es muy compleja pues involucra no sólo la forma en la que se expresan los mensajes, sino también la intuición del momento adecuado para hacerlo. Según Steiner & Perry (1997) reúne las habilidades de percibir el cómo y el cuándo de una manifestación emocional.

La comunicación es el proceso más importante de la interacción del ser humano. Es el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que han ido moldeando las actitudes, conocimientos, sentimientos y conductas ante la vida. Cuando las habilidades comunicativas fallan por la emisión inadecuada de un mensaje emocional, repercute en la otra persona de manera negativa desencadenando un efecto de desconcierto y desconfianza pues ésta recibe dos mensajes contradictorios, valorados por la intuición (Aguirre, Mesa, Morales, & Saldarriaga, 2008).

Para Aguirre, Mesa, Morales, & Saldarriaga (2008) las personas están constantemente interrelacionadas con otros, en algunas ocasiones de éstas relaciones se derivan situaciones angustiantes y conflictivas, que son potentes generadores de estrés y pueden dificultar la implementación adecuada de la comunicación; es por esto, que en muchas ocasiones la gente se corta al hablar, no sabe pedir un favor, le cuesta ir sola a realizar actividades sencillas, no puede comunicar lo que siente, no sabe resolver situaciones con los amigos o con la familia, o tal vez carezca de amistades, entre otras situaciones.

En todas estas dificultades se observa la falta de habilidades sociales. Cañón-Montañez & Rodríguez-Acelas (2011) afirmó que la conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de comportamientos emitidos por un individuo en un contexto interpersonal



que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

Ahora bien, aunque es en la infancia cuando se aprende en mayor medida a relacionarse con los demás, este proceso continua durante toda la vida; es muy probable que en alguna ocasión cualquier individuo haya tenido dificultad en defender sus derechos, expresar sentimientos u opiniones, defender el propio punto de vista sin agredir a los demás, iniciar nuevas relaciones o simplemente poner punto final a una conversación. Es aquí, donde la asertividad funciona como una habilidad social, pero ¿qué es la comunicación asertiva?

La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y pre verbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones. Un comportamiento asertivo implica un conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones que ayudan a una persona a alcanzar sus objetivos personales de forma socialmente aceptable. La comunicación efectiva también se relaciona con la capacidad de solicitar consejo o ayuda en momentos de necesidad (Mantilla, 2002; Organización Mundial de la Salud, 1999).

Es decir, nos referimos a una forma para interactuar efectivamente en cualquier situación que permite a la persona ser directa, honesta y expresiva. El principio de la asertividad es el respeto profundo del yo, sólo al sentar tal respeto, podemos respetar a los demás. Mucha gente necesita aprender sus derechos personales, como expresar pensamientos, emociones y creencias en formas directas, honestas y apropiadas sin violar los derechos de cualquier otra persona. La esencia de la conducta asertiva puede ser reducida a cuatro patrones específicos: la capacidad de decir "no", la capacidad de pedir favores y hacer requerimientos, la capacidad de expresar sentimientos positivos y negativos, y la capacidad de iniciar, continuar y terminar conversaciones (Lazarus, 1966).



Tipos de comunicación.

Comunicación verbal: El principal vehículo de la comunicación es el lenguaje oral o escrito que tiene como finalidad la comunicación del pensamiento, aunque a veces también puede servir para disfrazarlo. Las palabras, además de su significado académico tienen una serie de matices adicionales tanto para la persona emisora como para la receptora, que pertenecen al mundo de sus experiencias, sentimientos, intereses, que si no son compartidos por ambas dificultan el mutuo entendimiento. La elección de las palabras hecha por el sujeto, indica ya en parte sus sentimientos hacia un tema o una persona. Además hay que tener en cuenta que el lenguaje forma parte de la cultura, y como ella puede ser muy diversa y tener muchos matices (Viana, 2013).

Además del significado de las palabras, el tono, la velocidad con que se dicen, las inflexiones de la voz, etc., son otros tantos estímulos vocales que matizan el significado de las palabras que pronunciamos, de ahí la importancia de constatar si comunicamos lo que realmente queremos comunicar y si percibimos lo que nos quieren transmitir, (retroalimentación).

Según Viana (2013) las causas que dificultan la comunicación son muchas y muy variadas. Casi todas tienen que ver con los roles que cada persona juega, con las expectativas de ambas, con la autoimagen y con la imagen que se tiene de las personas con las que nos estamos comunicando, con los prejuicios, estereotipos, maneras de ver y valorar la realidad, los miedos, las emociones, los sentimientos.

Por otro lado, la comunicación se facilita cuando se tiene en cuenta a la persona con quien se habla:

- Su manera de ser, sus necesidades, su situación.
- Se le acoge y acepta como es.
- Se le mira.
- Se le habla con espontaneidad y confianza.
- Se asegura (la persona mediadora) de que es entendida.



- Se mantiene la calma.
- Se trata de meterse en “el pellejo de la persona”.
- Se le muestra simpatía y afecto.
- Se mantiene un trato de igualdad.

Comunicación no verbal: La comunicación no verbal es la que utiliza

elementos no lingüísticos: los gestos, la apariencia externa, la mímica, las posturas, las distancias, el tono de voz, los silencios, el olor, las miradas. La comunicación no verbal sustituye, refuerza, completa, apoya la comunicación verbal. Ocurre sin embargo que a veces no coinciden, por eso es muy importante saber escuchar el lenguaje no verbal de la persona que nos habla. La mayoría de investigadores e investigadoras coinciden en afirmar que el canal verbal se usa sobre todo para transmitir información y el canal no verbal expresa las actitudes y sentimientos de la persona (Viana, 2013).

La comunicación no verbal tiene sus riesgos y hay que tener en cuenta algunos principios como por ejemplo que los gestos no son universales: Los mismos gestos pueden tener diferentes significados según las culturas, los países e incluso las personas. Los gestos no pueden valorarse independientemente del contexto verbal y circunstancial en el que se emiten, tienen diferente lectura según el uso, el origen y la codificación.

Estilos de comunicación.

Los estilos *pasivo* y *agresivo* son los extremos opuestos de un continuo, en cuyo punto medio se sitúa el estilo *asertivo*, que constituye el grado óptimo de utilización de los diferentes componentes verbales, no verbales y paraverbales de la comunicación (Van der Hofstandt, 2005)

El estilo *pasivo* es aquel que caracteriza a la persona que no defiende sus derechos, con escaso humor, postura distante y contraída, volumen bajo de voz, poca claridad, tiempo de habla igualmente escaso y que accede a las demandas de los demás sin importarle las propias. Van der Hofstandt (2005) afirma que el estilo de comunicación *agresivo* implica,



como característica general, la agresión, y también el desprecio y dominio hacia los demás. La persona que se expresa agresivamente por medio de gestos intimidatorios, utilizando palabras de contenido imperativo y amenazador, defiende sus derechos faltando al respeto hacia los derechos de los demás.

El estilo *asertivo* se refiere a comportarse tal y como uno es. Es decir, ser asertivo significa dejar que los demás sepan lo que sientes y piensas de una forma que no les ofenda, pero que al mismo tiempo te permita expresarte. Puedes reconocer y respetar los sentimientos, opiniones y deseos de los demás de forma que no te impongas y que no te permita que los demás se aprovechen de ti. También significa defender tus propios derechos. Ser asertivo no es sólo una cuestión de “buenas maneras”, es una forma de comportarse ante los demás de modo que les permite conocer tus sentimientos e ideas sin atropellar o ignorar las suyas.

Descripción de actividades.

Materiales Específicos.

Salón o un espacio amplio para trabajar en grupo. Lapiceros o marcadores de colores, hojas blancas, tablero.

Dinámica de activación.

¡Qué viene el cartero!

Con esta actividad se busca que los participantes se conozcan entre ellos y así puedan interactuar mejor a lo largo del desarrollo del taller. La dinámica consiste en que los participantes sentados forman un círculo, una persona de pie (seleccionada aleatoriamente) es el cartero. El cartero dirigiéndose a la gente del círculo dice: "un, dos y tres", y entonces todas las personas sentadas, a voz en grito, o según los tonos que haya demandado el cartero gritan a la vez: ¡Que viene el cartero! Ante lo cual el cartero dice: "Traigo una carta para todas aquellas personas que..." y se pueden decir cosas que afecten a varios de los presentes (que lleven gafas, que les guste el color amarillo...). En ese momento todas las personas que cumplan el requisito expresado por el cartero, deberán cambiar de sitio,



momento que aprovechará éste para sentarse. La persona que quede en pie será el nuevo cartero.

Presentación de contenidos.

Se inicia por presentar los conceptos de comunicación y los diferentes estilos (pasivo, agresivo, asertivo) ante el grupo. A través de juego de roles que consta de tres escenas con tres situaciones en las que se emplean los tres estilos de comunicación. Los participantes seleccionan a unos voluntarios para que puedan representar dichas situaciones. Las escenas se dividen así:

Primera escena.: Estilo agresivo

Sujeto 1. Oye, ¡tenemos que hablar! Es sobre el asunto de lavar y secar los platos. ¡O te comprometes y me ayudas, o simplemente no te vuelvo a dejar salir con tus amigos!

Sujeto 2. Déjame, ahora estoy viendo televisión.

Sujeto 1: ¿Quién estuvo de sirvienta toda la semana pasada? Mientras la televisión funciona, no te importa nada de lo que ocurre a tu alrededor.

Sujeto 2: ¡No empieces otra vez!

Sujeto 1: Todo lo que deseas es mirar la pantalla y aumentar tus gordos.

Sujeto 2: ¡Ay, ya cállate!

Segunda escena. Estilo pasivo

Sujeto 1: Perdona, ¿te molestaría mucho lavar y secar los platos?

Sujeto 2: Estoy viendo la televisión.

Sujeto 3: Ah, bien, de acuerdo, yo lo hago.

Tercera escena: Estilo Asertivo.

Sujeto 1: Quisiera que fueras secando los platos mientras yo los lavo.

Sujeto 2: Estoy viendo la televisión.



Sujeto 1: Me sentiría mucho mejor si compartiéramos la responsabilidad de las tareas de la casa. Puedes volver a ver televisión en cuanto hayamos terminado.

Sujeto 2: Es que están a punto de coger a los malos.

Sujeto 1: Bien, puedo esperarme un poco. ¿Me ayudarás cuando termine la película?

Sujeto 2: Te lo aseguro.

A continuación, se realiza una lluvia de ideas para reflexionar acerca de las escenas representadas anteriormente. En la *primera escena* donde se representa el estilo agresivo, la línea general es de ataque y que el sujeto 1 repite la cólera de anteriores enfados. Tales escenas no tienen nunca un ganador porque la conducta agresiva sólo va dirigida a agredir al otro, creando resentimientos e impidiendo la mejora de la situación. En la *segunda escena*, se representa el estilo pasivo, al decir “Ah, bien, de acuerdo, yo lo hago.” El sujeto 1 está recompensando al sujeto 2 por desentenderse del asunto: Actuando de esta forma pasiva, el sujeto 1 no sólo no consigue lo que quiere, sino que pierde un poco de su respeto por sí mismo. Se va convirtiendo en un mártir callado que puede que más tarde intente vengarse del sujeto 2 dejando, por ejemplo, que la comida se le queme un poco. En la *tercera escena*, se observa que la conducta asertiva no necesita insultar para solucionar un problema entre dos personas. La petición asertiva incluye un plan determinado a seguir y la posibilidad de negociar de mutuo acuerdo la mejor solución al problema.

Práctica y retroalimentación del taller.

En este apartado se pretende evaluar y retroalimentar los conceptos adquiridos en la actividad anterior, por lo tanto se les presentará una hoja con diferentes situaciones, en las que deben distinguir los distintos estilos de comunicación, así:

Califique, por favor, la conducta de la persona A, en las escenas que describimos a continuación, de *agresiva, pasiva o asertiva*.



Escena	Asertivo	Pasivo	Agresivo
A: ¿Es eso que veo, otro golpe en el carro? B: ¡Mira, acabo de llegar a casa, he tenido un día horrible y no quiero volver a hablar más del asunto por hoy! A: ¡A mí me importa hablar de ello y vamos a hacerlo ahora mismo! B: ¡Ten un poco de consideración! A: ¡Vamos a decidir ahora quién va a pagar los gastos del arreglo, cuándo y dónde! B: ¡Ya me encargaré yo, pero ahora déjame solo, por amor del cielo!			
A: Me dejaste toda la noche solo en la fiesta... Me sentí completamente abandonado. B: Fuiste el último en llegar a la fiesta. A: No conocía a nadie; lo menos que podrías haber hecho era presentarme a tus amigos. B: Oye, eres mayorcito y puedes cuidarte solo. Estoy cansado de que siempre tengan que cuidar de ti. A: Y yo estoy cansado de tu falta de consideración. B: Está bien, la próxima vez me pegaré a ti como si fuera un chicle.			
A: ¿Podrías ayudarme con este fichero? B: Estoy muy ocupado con este informe. Dímelo más tarde. A: Bueno, realmente siento molestarte pero es importante. B: Mira, tengo que acabarlo para las cuatro en punto.			



A: Ya. Entiendo; ya sé que molesta mucho que te interrumpan.			
A: Esta mañana he recibido una carta de mamá. Quiere venir a pasar dos semanas con nosotros. Realmente me gustaría verla. B: ¡Oh, no, tu madre no! ¿Cuándo vamos a tener un poco de tiempo para nosotros? A: Bueno, yo quiero que venga pero entiendo que ya tengas ganas de estar sin familia política bajo tus faldas. A mí me gustaría tenerla un mes conmigo en lugar de dos semanas, pero creo que invitarla a que pase una semana será suficiente. ¿Qué dices a eso? B: Que me das un gran alivio.			
A: ¡Vaya, hoy tienes un aspecto formidable! B: ¿De quién te estás burlando? Tengo el pelo horrible y el vestido parece que me lo hayan dado. A: Tómalo como quieras. B: Y me siento tan horrible como lo es mi aspecto. A: Bien, ya tengo que marcharme			
(En el transcurso de una fiesta, A está contando a sus amigos lo mucho que disfruta de que su novio la lleve a buenos restaurantes y al teatro. Sus amigos la critican de estar poco liberada.) A: No es así. Yo no gano tanto en mi puesto de secretaria como él de abogado. Yo no podría hacer que asistiéramos a los lugares tan bonitos a los que vamos, ni siquiera pagar mi parte en todos. Dada la realidad económica, algunas tradiciones realmente tienen razón de ser.			



Ahora se procederá a comparar las respuestas de los participantes y dar la debida retroalimentación a estas:

Escena 1: A es agresiva. La afirmación inicial de A, hostil, produce resentimiento y retracción.

Escena 2: A es agresiva. El tono que utiliza es acusador y de reproche, con ello B se pone inmediatamente a la defensiva y no hay ganador posible.

Escena 3: A es pasiva. La línea de acción tímida de A produce un fracaso completo en su deseo, con lo que el problema que tenía con el fichero habrá de resolverlo sola.

Escena 4: A es asertiva. La petición es específica, no es hostil y está abierta a la negociación y por tanto al éxito.

Escena 5: A es pasiva. A permite que B le rechace el cumplido, y se rinde ante su acometida de negativismo.

Escena 6: A es asertiva. Se defiende ante la opinión mayoritaria del grupo y muestra una explicación clara y en absoluto amenazante del porqué de su postura.

Referencias.

Aguirre, M., Mesa, J., Morales, H., & Saldarriaga, E. (2008). La comunicación asertiva:

herramienta de la práctica pedagógica que permite mediar las dificultades en el aprendizaje. Medellín, Antioquia, Colombia.

Cañón-Montañez, W., & Rodríguez-Acelas, A. L. (2011). Asertividad: Una habilidad social necesaria en los profesionales de enfermería y fisioterapia. *Texto y Contexto:*

Enfermagem 20, 81 - 87.

Chaux, E., Lleras, J., & Velásquez, A. (2004). *Competencias Ciudadanas: De los*

Estándares al Aula. Una propuesta de integración a las áreas académicas. Bogotá

D.C., Colombia: Ministerio de Educación.

Nota: Este taller fue elaborado por la psicóloga en formación Julieth Marcela Gil Quemba, en el marco de su práctica de intervención psicológica de IX semestre de la Uptc, asesorada por el docente Jorge Arturo Martínez Gómez. Todos los derechos reservados.

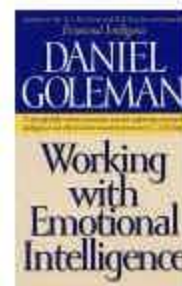


- Lazarus, A. (1966). Behavior rehearsal vs. non-directive therapy vs. advice in affecting behaviour change. *Behav Res Ther* 4 (3), 209 - 212.
- Mantilla, L. (2002). Habilidades para la vida: una propuesta educativa para convivir mejor. Bogotá: Fe y Alegría. Bogotá D.C., Colombia.
- Organización Mundial de la Salud. (1999). *Guidelines: Life skills education curricula for schools*. Geneva: OMS.
- Steiner, C., & Perry, P. (1997). *La educación emocional. Una propuesta para orientar las emociones personales*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor S.A.
- Van der Hofstandt, R. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación: cómo mejorar la comunicación personal 2 ed.* Madrid: Díaz de Santos.
- Viana, C. (2013). *Herramientas de la mediación II: comunicación y estrategias*. Madrid, España: Editorial Dykinson.



Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



Inteligencia emocional en la práctica

por Daniel Goleman

RESUMEN EJECUTIVO

En su best-seller *Inteligencia Emocional*, Daniel Goleman explicaba que el éxito de una persona no dependía en un 100% de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos. Lo que más importa es el nivel de inteligencia emocional. En la continuación se describe lo que significa trasladar esta inteligencia emocional al ambiente laboral.

La inteligencia emocional, tal y como lo señala Goleman, es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean.

En este libro usted:

- Descubrirá por qué la inteligencia emocional contribuye con el éxito profesional de toda persona.
- Comprenderá por qué la inteligencia emocional causa un gran impacto a nivel gerencial y hace la diferencia entre líderes mediocres y verdaderos.
- Explorará las 25 competencias personales y sociales para tener un desempeño estrella en cualquier tipo de trabajo y negocio.
- Analizará mediante casos e investigaciones los estudios que han comprobado que en las empresas son muy importantes las "habilidades blandas".

Más allá de la experiencia

Las reglas en el mundo laboral están cambiando, las personas ahora son juzgadas en base a un nuevo canon: no sólo cuán inteligente, entrenado o experimentado se es, sino también cuán bien pueden manejarse a sí mismos y a los demás.

Esta nueva medida está siendo aplicada con mayor frecuencia en las empresas, al escoger a quién se va a contratar o no, quién puede ser retenido y quién promovido. Las nuevas reglas predicen quién tendrá un desempeño estrella y quién no. Sin importar el campo en el que se desempeñe, lo importante es que se están evaluando las características cruciales para mercadearse en el mundo laboral.

Estas nuevas reglas no tienen mucha relación con lo aprendido

en los años escolares - habilidades académicas, etc. Se supone que la persona cuenta con esos conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo. El énfasis ahora está en las cualidades personales, tales como la iniciativa, empatía, adaptabilidad y persuasión.

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarnos y para manejar las emociones bien con nosotros mismos y en las relaciones con los otros.

Un alto nivel de inteligencia emocional es sumamente importante en los negocios porque:

- Si usted trabaja para una pequeña empresa o para usted mismo: su habilidad para desempeñarse al máximo dependerá en gran parte en poseer estas habilidades. Aunque jamás las haya aprendido en la escuela, su carrera dependerá de cuán bien usted las domine.
- Si trabaja en una gran empresa: probablemente está siendo evaluado en términos de estas capacidades, aunque usted no lo sepa. Cualquiera que sea su trabajo, entender cómo cultivar estas habilidades puede ser esencial para lograr el éxito.
- Si forma parte de un equipo gerencial: necesita considerar cuán bien su compañía nutre estas competencias para maximizar la inteligencia de sus empleados y hacer que sus negocios sean mas efectivos y productivos.

Se ha comprobado que la inteligencia emocional es el factor más importante al determinar la excelencia de cualquier trabajo. Esto no sorprende cuando el trabajo en sí es ventas; pero ocurre incluso entre científicos y profesionales técnicos - el pensamiento analítico está en tercer lugar, después de la habilidad para influir y la motivación hacia el logro. Por ejemplo, un ingeniero brillante puede que tenga una idea genial en su mente, pero no sirve para nada si a más nadie le interesa o la conoce.

La inteligencia emocional incluye 5 dimensiones básicas, que a su vez son la base para las 25 competencias emocionales críticas para un excelente desempeño en el ambiente laboral.

Ninguna persona puede alcanzar la perfección en las 25 competencias. Sin embargo, un excelente desempeño requiere de fortaleza en al menos seis de las competencias, y que estas estén distribuidas equilibradamente en las cinco dimensiones.

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para mas información visite: www.resumido.com

Dimensión 1: Auto-conciencia

La autoconciencia es la primera dimensión de la inteligencia emocional. Esta dimensión es vital para lograr adquirir las tres competencias que la integran:

Conciencia emocional

Las personas que poseen esta destreza saben reconocer sus emociones y por qué las están sintiendo; reconocen cómo sus sentimientos afectan su desempeño y reconocen sus valores y sus metas.

En el departamento de asesoría financiera de American Express, la conciencia de las emociones propias es central para un excelente desempeño. Cuando los planificadores financieros discuten temas como dinero y mortalidad, algunos de los clientes se pueden sentir desconfiados o estresados.

Los planificadores fueron entrenados para tener más empatía y sintonizar sus emociones con la de sus clientes - lograron relaciones confiables a largo plazo que se tradujeron en ventas mas altas por cliente.

La autoconciencia también sirve como barómetro interno, asegurando si el trabajo de la persona encaja con su sistema de valores. Si hay una disonancia, las personas tienden a sentirse mal. Si el trabajo que desempeñan y su sistema de valores están alineados, se sentirán con energía plena.

Auto evaluación precisa

Las personas que poseen esta competencia conocen sus fortalezas y debilidades, y están abiertas a la retroalimentación y al aprendizaje continuo.

El Centro para un Liderazgo Creativo llevó a cabo un estudio para comparar ejecutivos que eran exitosos y otros que no (renunciaban, eran despedidos, o rezagados). Ambos grupos poseían debilidades, pero los ejecutivos exitosos buscaban una retroalimentación activa para que les ayudase a incrementar su desempeño y fortalecer así sus debilidades.

Cuando las personas comprenden sus defectos pueden mejorar sus áreas débiles, sintiéndose más seguras a la hora de desempeñarse en su trabajo.

Auto-confianza

Guarda mucha relación con la destreza anterior. Las personas que la poseen son capaces de ir más allá de lo establecido y de tomar buenas decisiones, a pesar de incertidumbres y presiones. Los empleados con auto-confianza se sienten listos para asumir riesgos y dominar nuevos retos o habilidades.

El éxito en estas personas ocurre en parte por la profecía que se auto cumple: como creen en sus habilidades, trabajan más y con mayor empeño, logrando mejores resultados.

Dimensión 2: Auto-regulación

La auto-regulación es una dimensión clave en la inteligencia emocional. Está relacionada con la parte pre-frontal del cerebro, área de “la memoria que trabaja” - tiene la capacidad de prestar atención, recordar información y tomar decisiones.

Esta memoria trabaja mejor cuando la mente está en calma; pero cuando surge una emergencia, el cerebro cambia a un modo protector, poniendo alerta a todo el sistema. Durante la emergencia, el cerebro reduce la creatividad, y la planificación a largo plazo, para centrarse en la urgencia. Cuando una persona está nerviosa (al dictar una charla, por ejemplo), le ocurren bloqueos mentales temporales, ya que el cerebro percibe esto como una emergencia y congela la habilidad del orador para expresarse.

Autocontrol

Implica mantenerse al tanto de las emociones disruptivas y de la impulsividad. Las personas con esta competencia dominan sus impulsos y sentimientos de forma positiva: se mantienen en calma, y aún en momentos difíciles, pueden pensar con claridad y mantenerse enfocados bajo presión.

Las personas que trabajan para adquirir esta competencia utilizan meditación y ejercicio como herramientas para controlarse. Esto no significa que jamás se molesten, sino que el relajamiento y la meditación les sirven para mitigar tales emociones destructivas.

Fiabilidad

Las personas fiables actúan con ética, crean confianza y admiten sus errores al tiempo que confrontan las acciones no éticas en los demás. La fiabilidad en el ambiente laboral significa dejar que las personas conozcan los valores y principios de uno, y actuar en forma consistente con ello.

Las personas que jamás admiten sus errores o se presentan ante los demás sin ser auténticos, están debilitando su imagen y credibilidad frente a sus compañeros.

En el New York Times en 1997, se publicó una encuesta hecha a 1.300 empleados por la Asociación de Funcionarios Éticos - revelaba que la mitad había estado relacionada en prácticas de negocios poco éticas en algún momento de sus carreras.

La fiabilidad implica puntualidad, cuidado en el trabajo, autodisciplina, responsabilidad, ser escrupuloso, etc.

Innovación y adaptabilidad

Puede ser muy importante para sobresalir en ciertos campos profesionales. Las personas innovadoras buscan formas de aportar ideas frescas, provenientes de una variedad de orígenes, con soluciones a problemas, nuevas formas de hacer las cosas, etc.

Los empleados adaptables manejan múltiples exigencias, cambiando sus prioridades y ajustándose a los cambios rápidamente. Ellos son los suficientemente flexibles como para cam-

biar sus respuestas y tácticas a situaciones fluidas.

Uno de los ejecutivos más adaptables e innovadores del mundo es Andrew Grove, el CEO de Intel. En 1970, la competencia japonesa comenzó a dominar el mercado de los chips de memoria para computadoras, que era el negocio principal de Intel para el momento. La gerencia de Intel cambió su estrategia hacia los microprocesadores.

Grove piensa que esos momentos son decisivos para las compañías, ya que de no adaptarse lo suficiente y repensar su estrategia a tiempo, puede desaparecer.

Dimensión 3: Motivación

Muchos de los mejores empleados con un gran desempeño no se sienten motivados por el factor monetario exclusivamente. Un estudio hecho a más de 700 profesionales y ejecutivos de negocios, encontró que la fuente de motivación más grande era el reto creativo y la estimulación por el trabajo en sí.

Las siguientes tres fuentes de satisfacción provienen del orgullo al hacer el trabajo, las relaciones laborales y de ayudar o enseñar a los demás en el trabajo.

Motivación al logro

Esto hace que las personas luchen por mejorar o cumplir con estándares de excelencia. Las personas que poseen esta destreza se establecen metas retadoras; buscan información para reducir la incertidumbre y encuentran formas para hacer las cosas mejor, y aprender cómo mejorar su desempeño.

Las personas que están motivadas al logro sienten que la retroalimentación es muy importante en sus trabajos. Ellos le hacen seguimiento al éxito, a través del ingreso, reportes de ventas o estándares organizacionales. Crean sus propias medidas de desempeño.

Compromiso

Las personas que tienen un alto desempeño están motivadas también por su compromiso con las metas de la empresa. Los empleados con esta competencia hacen sacrificios para alcanzar una meta organizacional mayor; utilizan los valores centrales del grupo para tomar decisiones y buscan activamente oportunidades para desarrollar la misión del grupo.

El compromiso es posible cuando las metas del individuo se reflejan en las de la empresa. Los altos niveles de compromiso se encuentran en las personas que creen en lo que hacen y en la empresa para la que trabajan.

Iniciativa y optimismo

Las personas que demuestran iniciativa persiguen metas que sobrepasan las expectativas que los otros se han hecho de ellos; buscan oportunidades, rompen las reglas de ser necesario y mueven a otros a realizar esfuerzos.

La competencia que está más relacionada con la iniciativa es el optimismo. Un optimista puede ver una oportunidad donde hay

un obstáculo, y piensa que tiene el poder de hacer algo al respecto.

El valor de un optimista ha sido probado por muchas empresas. En la asesoría financiera de American Express, una prueba piloto en entrenamiento de optimismo ayudó a incrementar las ventas 3 meses después de haberse producido - un resultado sorprendente que convenció a la empresa a repetirlo.

Dimensión 4: Empatía

De todas las competencias, la empatía es la fundamental para comprender y apreciar los sentimientos de las demás personas. Es la dimensión base para todas las competencias sociales que son importantes en el ambiente laboral.

Comprender a los demás

Las personas que cuentan con esta competencia son atentas ante las emociones que demuestran las demás personas, son buenos escuchas, demuestran sensibilidad hacia las perspectivas y sentimientos de los otros.

Los ejecutivos pueden emplear la empatía para sentir las necesidades de sus empleados, luego basado en la comprensión pueden promover las habilidades de los empleados.

Desarrollo de los demás

Esto puede verse cuando las personas reconocen y compensan las fortalezas y logros de los demás; ofrecen una retroalimentación completa y actúan como un mentor.

Para desarrollar a su personal tome en cuenta las siguientes técnicas:

- 1.- Espere lo mejor de los empleados que tienen el mas bajo desempeño, y deles un trato de ganadores, lo cual puede surtir el efecto de la profecía que se auto cumple.
- 2.- Promueva el desempeño de sus subordinados asignándoles un reto adecuado a sus cargos, junto con un voto de plena confianza.
- 3.- Señale los problemas sin proponer soluciones; esto implica que ellos deben hallarla por si mismos, lo que mejora su confianza en la toma de decisiones.

Orientación al servicio

Las personas con esta habilidad comprenden las necesidades de los clientes y las relacionan con los servicios y productos; buscan formas para incrementar la lealtad y satisfacción del cliente; y ofrecen su asesoría de confianza a los clientes.

Para construir una relación a largo plazo con los clientes, ellos deben ser vistos como personas con sentimientos, no como compradores con dinero. Los vendedores deberían crear empatía al comienzo de la interacción, para lograr sentir las necesidades de ellos. Lo peor que puede hacer un vendedor es abordar el enfoque de "nosotros contra ellos" refiriéndose a los vendedores contra el cliente, la manipulación del cliente no permite que se cree la relación con el cliente y que el negocio

se repita en el futuro.

Apalancamiento de diversidad

Las personas que saben como apalancar la diversidad aprecian las diferencias que existen entre los distintos tipos de personas que se encuentran a su alrededor; respetan y se relacionan bien con personas de diversos orígenes; ven la diversidad como una oportunidad para la organización.

Investigaciones llevadas a cabo por la Universidad de Stanford, demostraron que los estereotipos negativos acerca del género o raza podían disminuir seriamente el desempeño laboral.

Para alcanzar el éxito, las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas; las minorías pueden llegarse a sentir amenazadas si no sienten esto por parte de sus compañeros de trabajo, afectando su desempeño y el de los demás,

En la Escuela de Negocios de Harvard hay una frase muy usada que dice: “triumfa a través de los otros que son diferentes a ti.” La habilidad para apalancar la diversidad es una competencia que va en franco aumento en los mercados globales.

Conciencia política

Significa reconocer las influencias políticas y sociales, y estar a tono con el clima y cultura de la organización. Esto determina lo que es aceptable y lo que no en una empresa.

Las personas que cuentan con esta habilidad reconocen fácilmente las relaciones de poder clave; detectan las conexiones sociales cruciales y entienden las fuerzas que modelan las acciones y percepciones de clientes y competidores.

Si usted mantiene relaciones en su trabajo con otros empleados o clientes, es crítico conocer quien realmente posee el poder y toma las decisiones. Toda empresa tiene su propio sistema de influencia. Algunas personas lo reconocen y otras no. Las personas que mantienen buenas conexiones personales dentro de una compañía, son las que poseen esta destreza.

Dimensión 5: Habilidades sociales

La última dimensión de la inteligencia emocional implica dominar las habilidades sociales.

Influencia

Las personas que poseen esta competencia saben ganarse a la gente; saben cómo hacer presentaciones que atraigan a los escuchas, crean consenso y obtienen apoyo.

Las investigaciones han demostrado que las emociones son contagiosas, es decir que nos contagiarnos de las emociones de quienes nos rodean.

Comunicación

Las personas que poseen esta destreza saben lidiar directamente con asuntos difíciles; saben escuchar; y aceptan las malas noticias al igual que las buenas. Crear una atmósfera de

apertura no es una tarea fácil.

Según la revista Newsweek, la queja más frecuente de los trabajadores norteamericanos es la mala comunicación con la gerencia. 2/3 de los empleados insisten que esto los frena en su desempeño.

Los ejecutivos exitosos siempre ofrecen formas a sus subordinados de acceder a ellos con buenas ideas. Por ejemplo, a través del correo electrónico, buzón de sugerencias, etc.

Manejo de conflictos

Las personas que cuentan con esta destreza saben manejar las dificultades entre personas o situaciones tensas con diplomacia y tacto - hallan formas de eliminar los desacuerdos, desescalándolos; y trabajan hacia soluciones ganar-ganar.

Para resolver conflictos es importante tener un proceso en mente antes que el problema surja. Algunas formas para evitar un conflicto:

- 1.- Cállese, póngase en sintonía con sus sentimientos y expréselos acordemente.
- 2.- Demuestre disponibilidad para solucionar las cosas, conversando el asunto, no añadiéndole más agresión.
- 3.- Expresé su punto de vista con un lenguaje neutral, en vez de en un tono argumentativo.
- 4.- Trate de hallar formas para resolver la disputa, trabajando juntos para encontrar una solución mutuamente atractiva.

Liderazgo

El liderazgo requiere de la destreza anterior. Las personas que lo poseen suscitan entusiasmo por una visión y misión compartida; apartan sus intereses particulares en aras del objetivo común: guían el desempeño de los demás, al tiempo que se hacen responsables si algo sucede.

Catalizador de cambios

Las personas con esta destreza reconocen la necesidad para el cambio; retan el status quo; premian el cambio; y animan a los demás a emprenderlo.

Johan Patrick, un estratega de la empresa IBM, notó en 1993 que la empresa aún se estaba enfocando en el negocio del hardware de computadoras, mientras que el futuro yacía en las compañías de Internet. IBM no tenía productos o planes para la red. Sugirió que IBM debía crearles una cuenta de correo electrónico a todos sus ejecutivos y empleados, crear una página web de la empresa, etc. Hoy en día todavía esas ideas son práctica estándar, pero en aquel momento eran ideas radicales. Patrick es un ejemplo de catalizador de cambios.

Creación de lazos

Esta competencia es expresada cuando las personas cultivan redes extensas informales; buscan crear relaciones mutuamente beneficiosas; crean “rapport”, mantienen a los demás al tanto

de lo que ocurre, y mantienen relaciones amistosas entre sus asociados y compañeros de trabajo.

Este tipo de conexiones son particularmente valiosas cuando una persona pierde su empleo. Las personas que crean lazos ayudan a los otros tanto dentro como fuera de su organizaciones. Cuando necesitan asistencia en momentos difíciles, pueden pedir favores de otros a quienes han ayudado durante sus buenas épocas.

Colaboración y cooperación

Esta competencia está ligada a la anterior. Implica balancear el enfoque en las tareas al tiempo que se presta atención a las relaciones; compartir planes, información y recursos; promover un clima amigable y cooperador; y buscar oportunidades para la colaboración.

Cuando las personas no logran colaborar ni cooperar, su relación es más difícil de mantener. Muchos de los problemas que las personas afrontan en sus trabajos son debido a las malas relaciones laborales, no por el trabajo en sí.

Capacidades de equipo

Esta cualidad hace que todos los miembros de un equipo participen de forma activa y entusiasta en las actividades: construye

identidad y compromiso en el equipo; y comparte los créditos cuando llega el éxito. Las habilidades para trabajar en equipo son importantes porque las tareas están creciendo y son tan complejas que ninguna persona posee todas las habilidades necesarias para llevarlas a cabo por sí solo. Trabajar en equipos puede hacer que el trabajo sea más agradable y satisfactorio para los miembros del equipo, reduciendo la rotación y el ausentismo del personal.

Conclusión

Las dimensiones y competencias de la inteligencia emocional pueden parecer difíciles de dominar y adquirir - la buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender. Los individuos pueden identificar las habilidades que necesitan para actualizar y luego trabajar para mejorar tales competencias.

Los líderes de los negocios deben hacer de la inteligencia emocional una prioridad al contratar, entrenar, evaluar desempeño y promover a las personas.

Mientras que la inteligencia emocional no ofrece garantía alguna de una mayor participación en el mercado o de lograr un equipo más saludable, las empresas y personas que lo apliquen seguramente lograrán buenos resultados y serán competitivos en el futuro.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=230>