

2019



Creer... Crear... Crecer...



Management y neurociencias aplicadas

Alumna: Mariela Paola Lazzaroni

Licenciatura en Administración

DNI: 32.199.201

Registro : 27489

Director de Tesis: Edgardo Verahegüe

**Río Cuarto
(Septiembre 2019)**

Contenido

INTRODUCCION	4
ADMINISTRACION	6
CONCEPTO.....	6
CARACTERISTICAS.....	7
TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACION.....	8
A) Jerarquía de las necesidades de Maslow:	9
B) Teoría de los dos factores de Herzberg.....	9
C) TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	10
D) TEORIA DE SISTEMAS	12
E) TEORIA SITUACIONAL.....	13
PROCESO ADMINISTRATIVO.....	14
Etapas o Funciones del Proceso Administrativo:	15
PROCESOS DE DECISION.....	19
Características	20
Etapas de dirección: Toma de decisiones.	20
Clasificación de las decisiones.....	24
Indecisión	25
El estado de ánimo.....	28
Las decisiones en el Contexto empresarial	28
Estilos de toma de decisiones	31
Estilo directivo.....	32
Estilo analítico	33
Estilo conceptual	33
Estilo conductual	33
Situaciones o contextos de decisión	34
Procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones.....	36
La información como materia prima.....	37
Sesgos cognitivos en la toma de decisiones.....	38
PROCESO CREATIVO	39
La creatividad	40
Fases del Proceso Creativo.....	41
¿Por qué La Creatividad?.....	44
¿Podemos crear nuestra vida?	44

Recursos para despertar la Creatividad	46
SENTIDO PROFUNDO DEL “TRABAJO”	47
Consejos para mejorar el trabajo.....	48
El dinero como bloqueo	49
Auto boicot.....	50
Ferviente deseo.....	51
El papel del administrador	51
LIDERAZGO	53
LA HISTORIA DEL LIDERAZGO	53
CONCEPTO GENERAL DE LIDERAZGO	57
ESTILOS DE LIDERAZGO	57
LA FILOSOFÍA DEL LIDERAZGO.....	62
LIDERAZGO PARA LA CALIDAD	63
Diferencias entre liderazgo femenino y masculino.....	66
NEUROCIENCIAS APLICADAS AL LIDERAZGO.....	68
RELACIONES ENTRE LIDERAZGO Y NEUROCIENCIAS	68
INTELIGENCIAS MULTIPLES	69
Tipos de inteligencia.....	69
INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	78
PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA (PNL).....	93
CONCLUSIONES:	113
REFERENTES MOTIVACIONALES A NIVEL MUNDIAL.....	116
BIBLIOGRAFIA:.....	126

INTRODUCCION

Si eres líder debes tener en cuenta que cualquier acción que adoptes, cualquier decisión que tomes, apoya o socava los niveles percibidos de estatus, certidumbre, autonomía, relaciones y justicia en tu empresa. Así se comprende que sea tan difícil liderar. Cada una de tus palabras y tus miradas están cargadas de significado social. Se perciben e interpretan todas sus frases y gestos, se magnifican y se analizan para encontrarles significados que nunca intentaste darles.

La combinación de management y neurociencias proporciona los medios para hacer conscientes todas estas potencialmente tensas interacciones; te ayuda a estar alerta a las preocupaciones de los empleados (cuya causa pueden no entender ni ellos mismos) y te enseña cómo calibrar tus palabras y acciones para que sean más eficaces.

Las amenazas siempre acaban con las recompensas porque la respuesta a la amenaza es fuerte, inmediata y difícil de ignorar. Una vez desencadenada, es difícil de desplazar, y esa es la razón por la cual un incidente al conducir al trabajo por la mañana puede distraer y afectar al desempeño de toda la jornada.

Por otro lado, los seres humanos no podemos pensar creativamente, trabajar bien con los demás o tomar decisiones sensatas cuando sus respuestas a las amenazas están en alerta máxima. Los líderes hábiles lo saben y actúan en consecuencia.

Con frecuencia los líderes subestiman la importancia de tener en cuenta las amenazas a la injusticia. Aunque la motivación de la mayoría de las personas no depende primariamente del dinero, se desmotivan profundamente cuando creen que su paga es injusta o que, por comparación, la de los otros es excesiva.

El modelo de gestionar con las neurociencias proporcionan a los líderes formas más eficaces, más matizadas y menos costosas para expandir el significado de lo que significan las recompensas. Al mismo tiempo, proporcionan una comprensión más ajustada y granular del estado de implicación en el que los empleados dan lo mejor de sí mismos. Se puede inducir la implicación cuando las personas que trabajan por objetivos se sienten recompensadas por sus esfuerzos y el nivel de amenaza es tolerable.

Una de las grandes ventajas de la neurociencia es que proporciona datos comprobables (hard) que validan la eficacia y valor de las llamadas habilidades “blandas” (soft). También muestra los peligros de ser un líder impulsivo que cuando intenta, con su mejor intención, movilizar a las personas, desencadena una respuesta a la amenaza que las pone en guardia.

Finalmente, este modelo explica por qué la inteligencia, sin más, no basta para ser un buen líder. Las investigaciones realizadas sugieren que mucha inteligencia con frecuencia se relaciona con escaso auto-conocimiento.

“SI UN LIDER DEDICA MUCHO TIEMPO EN TAREAS COGNITIVAS, SE REDUCE SU CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR EMPATÍA, SIMPLEMENTE PORQUE UTILIZA MUY POCO LOS CIRCUITOS QUE ACTIVAN ESTA ÚLTIMA”.

ADMINISTRACION

CONCEPTO

La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Otras definiciones de Administración (según varios autores) son las siguientes:

- *La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.*
- *La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry).*
- *La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (José A. Fernández Arenas).*
- *La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez).*

Andreas Kaplan específicamente describe la administración europea como "**una gestión intercultural y social, basada en un enfoque interdisciplinario**".

La Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización. Con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales, regularmente va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde este toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que genera certidumbre en el proceder de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos.

En estos términos, el autor la define como: El conjunto de actividades distribuidas en el organigrama, que se ubican en puestos, donde se utilizan documentos e información, mediante el cual se pretende alcanzar objetivos o metas, con recursos y en un tiempo determinado. Parte de estas funciones se desarrollan en las diferentes áreas como: recibir, entregar, firmar documentos o efectivo por la compra-venta de mercancías, bienes o servicios. (L.A.E. Jorge Villalobos Ramírez).

La administración es un conjunto de conocimientos sistematizados (teórico-práctico), cuya doctrina se sustenta en la transformación de los recursos con base en la cooperación humana, además, es un mecanismo de proceso entre (pensar-hacer-ser) y tiene una aplicación multidisciplinaria.(Bladimir Barrenechea Vargas).

CARACTERISTICAS

Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

Especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

Unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Unidad jerárquica: Todos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

Valor instrumental: La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

Interdisciplinariedad: La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, ciencia política.

Flexibilidad: Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACION

Surgió en 1947 en los Estados Unidos, con una fundamentación ampliamente democrática.

Objetivos:

- *Caracterizar una de las teorías más democráticas de la administración y sobre todo, estudiar su fundamentación en la naturaleza y realización humana.*
- *Definir los estilos de administración, los sistemas administrativos y sus características.*
- *Caracterizar las organizaciones como sistemas sociales cooperativos y como sistemas de decisiones.*
- *Definir el comportamiento organizacional y las relaciones entre participantes y organizaciones, sus conflictos y sus interacciones.*
- *Establecer un balance crítico de la contribución de la teoría del comportamiento a la administración.*

La teoría del comportamiento en la administración no debe confundirse con la escuela del comportamiento. Aunque ambas se fundamentan en el comportamiento humano, en oposición al subjetivismo de la época, centrado en el individuo, que estudiaba su comportamiento de manera concreta y observando en el laboratorio, y no a través de conceptos subjetivos y teóricos.

La teoría del comportamiento en la administración tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simón, curiosamente ganador del Premio Nobel de la Economía en 1978. Otros autores importantes en el desarrollo de esta teoría son Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris. En el campo de la motivación humana destacan Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David Mc. Clelland.

A) Jerarquía de las necesidades de Maslow:

Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades interiores y en la cima, las más elevadas.

1. **Necesidades fisiológicas:** En este nivel están las necesidades están relacionadas con la supervivencia del hombre.
2. **Necesidades de seguridad:** Incluye la búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape de peligro, surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.
3. **Necesidades sociales:** Surgen del comportamiento cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación, intercambios amistosos, de afecto y de amor. Cuando estas necesidades no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve hostil con las personas que lo rodean.
4. **Necesidades de autoestima:** Relacionadas con la manera de como el individuo se ve y se evalúa así mismo. Comprende la autopercepción, la autoconfianza y la necesidad de aprobación social, el respeto, el estatus, el prestigio y la consideración, su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, dependencia y desamparo que a la vez conducen al desánimo.
5. **Necesidades de autorrealización:** Están en la cima de la jerarquía, son las necesidades del individuo de autodesarrollarse continuamente. Esa tendencia se manifiesta en el deseo de ser más de lo que es y llegar a ser lo que puede ser.

B) Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo.

1. **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Abarca las condiciones en que las personas realizan su trabajo. Estas condiciones están fuera del control de las personas porque son administradas por la empresa. Los principales factores higiénicos son el salario; los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Cuando los factores higiénicos son óptimos; sólo evitan la insatisfacción de los empleados pues como consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

2. **Factores motivacionales o intrínsecos:** Relacionadas con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo, es por eso que estos factores se encuentran bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña.

Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos, provocan la satisfacción en las personas; cuando son precarias, la impiden. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

C) TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

Surgió a partir de 1962 pero no como el resultado del trabajo de un autor único sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

El D.O. es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. No es una teoría propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración.

Características del Desarrollo Organizacional:

- **Focalización sobre la organización:** El DO toma la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. El DO es un programa amplio que busca asegurar que todas las partes integrantes de la organización funcionen de modo coordinado e integrado.

- **Orientación sistémica:** Se orienta hacia las interacciones de las diversas partes de la organización, las relaciones laborales entre las personas y la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia.
- **Agente de cambio:** El DO utiliza uno o más agentes de cambio que son las personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización.
- **Solución de problemas:** El DO no solo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones. Mediante la investigación acción el DO se dedica a resolver problemas reales.
- **Aprendizaje experimental:** Significa que los participantes reconocen por la experiencia en el ambiente de entrenamiento los diversos problemas que deben enfrentar en el trabajo.
- **Procesos grupales y desarrollo de equipos:** El DO se basa en procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
- **Retroalimentación:** El DO busca proporcionar información de retorno y retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre su comportamiento y estimula a las personas para que comprendan las situaciones en que se desenvuelven, y a emprender las acciones autocorrectivas más eficaces en esas situaciones.
- **Orientación situacional:** El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia las contingencias. Es flexible y pragmático y adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares diagnosticadas previamente.

El DO presenta un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio organizacional, dentro de impuestos bastante avanzados para nuestra práctica administrativa. Su proceso consta de 3 etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención.

Existe una variedad de modelos de DO, algunos de los cuales se basan en alteraciones estructurales en la organización formal, y otros, en alteraciones del comportamiento, como el desarrollo de equipos, suministro de información adicional, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento del conflicto intergrupales y laboratorio de sensibilidad.

El DO es una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones, que no podemos despreciar.

D) TEORIA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas (TS), rama específica de la Teoría General de Sistemas (TGS), representa la plenitud del enfoque sistémico en la TGA a partir de 1960.

Características de los sistemas

El aspecto más importante del concepto sistema es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Es lo que denominamos emergente sistémico: una propiedad o característica que existe en el sistema como un todo y no en sus elementos particulares.

La delimitación de un sistema depende del interés de la persona que pretende analizarlo. El sistema total está representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la consecución de un objetivo, dado cierto número de restricciones. El objetivo del sistema total define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema, mientras que las restricciones son limitaciones que se introducen en su operación y permiten hacer explícitas las condiciones, bajo las cuales debe operar.

Tipos de Sistemas

Existe una gran diversidad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas.

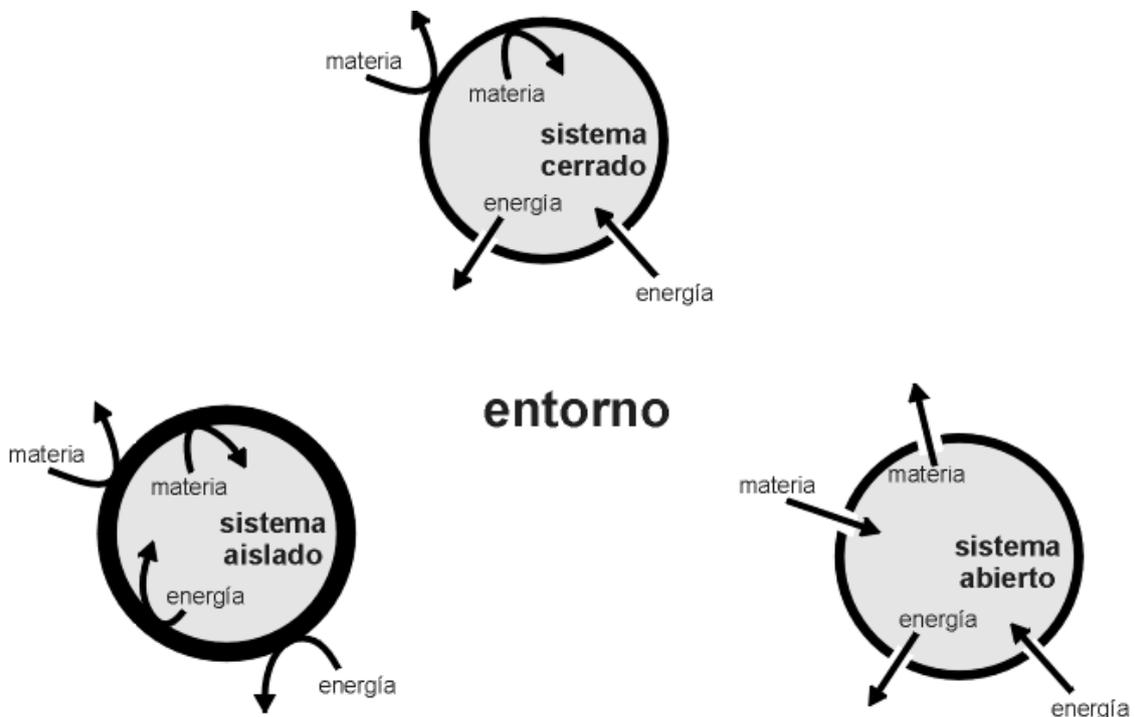
a. En cuanto a su constitución:

- **Sistemas físicos o concretos:** Compuestos de equipos, maquinarias, objetos y elementos reales. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.
- **Sistemas abstractos:** Compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas. Los símbolos representan atributos y objetos que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

b. En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

- **Sistemas cerrados:** no presentan intercambio con el ambiente que los rodea pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Los autores son denominados sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinista y programado, y operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el ambiente. Son los llamados sistemas mecánicos, como máquinas y equipos.

- **Sistemas abiertos:** presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas, los sistemas abiertos intercambian materia y energía continuamente. La adaptación es un proceso constante de aprendizaje y autoorganización.



E) TEORIA SITUACIONAL

La teoría situacional es la última novedad dentro de la teoría administrativa, y señala un paso adelante de la teoría de sistemas. Sus orígenes se remontan a las recientes investigaciones de Chandler, Burns y Stalken, Wood word, y Lawrence y Lursh sobre las organizaciones, sus ambientes y tecnologías. Todas esas investigaciones revelaron que la teoría administrativa formulada hasta entonces no era suficiente para explicar los mecanismos de ajuste de las organizaciones a sus ambientes y tecnologías de manera proactiva y dinámica.

Se verificó que gran parte de lo que acontece en las organizaciones es consecuencia de lo que ocurre fuera de ellas, en el ambiente externo. Se empezaron a estudiar los ambientes y la interdependencia entre la organización y el ambiente. Aunque las organizaciones escogen sus ambientes, después son condicionadas por ellos; esto obliga adaptarse a ellos para sobrevivir y crecer.

Se comprobó que las organizaciones son sistemas abiertos enfrentados al mismo tiempo a la racionalidad técnica. Las organizaciones constan de tres niveles: Institucional, intermedio y operacional.

La teoría situacional introdujo una nueva concepción sobre el ser humano; el hombre complejo, formulado a partir de los conceptos sobre motivación y liderazgo planteados por esa teoría. Además, aportó nuevos elementos acerca de los incentivos a través de la teoría expectativa.

Esta teoría es inminentemente ecléctica e integradora, pero al mismo tiempo relativista y situacional, también es mucho más una manera relativa de ver las organizaciones, que una teoría administrativa propiamente dicha.

PROCESO ADMINISTRATIVO

CONCEPTO:

“Un proceso administrativo es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales”.

Qué es Proceso administrativo:

Un proceso administrativo es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales.

Importancia del proceso administrativo

La importancia del proceso administrativo radica en la previsión de los fenómenos futuros y el control de los recursos en forma sistemática y ordenada.

Es imprescindible que las reglas, políticas y/o actividades de cada proceso administrativo se aplique de forma efectiva y simple, y en línea con los objetivos de la

empresa u organización. Para mantener la eficiencia del sistema y cumplir con los objetivos definidos, todo proceso administrativo debe evitar caer en redundancias de información.

La administración puede verse también como un proceso. Henri Fayol afirmó que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización, señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

El proceso se da al mismo tiempo. Es decir, el administrador realiza estas funciones simultáneamente.

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

Para que el proceso administrativo llevado a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso, ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control.

El procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera alguna falla en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

Etapas o Funciones del Proceso Administrativo:

Las etapas del proceso administrativo son conocidas con las siglas PODC de Planificación, Organización, Dirección y Control. Estas cuatro fases son cíclicas y repetidas por cada objetivo establecido por la empresa u organización. Generalmente, estas etapas son divididas en dos grandes fases:

Fase mecánica: Planificación (qué hacer) y Organización (cómo hacer)

Fase dinámica: Dirección (cómo se está haciendo) y Control (cómo se hizo)

Funciones del proceso administrativo

Las funciones del proceso administrativo son las mismas que las etapas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control. Se diferencian de las etapas administrativas porque son consideradas funciones gerenciales, por lo tanto, son aplicadas a los objetivos generales de la empresa u organización.



Planeación

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social.

Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

La necesidad de planear se deriva del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.

Organización

Consiste en garantizar la disponibilidad del personal, a todos los procesos de la empresa bajo los criterios de la organización y racionalidad definidos que contribuyan a la productividad organizacional.

Consolidar y actualizar permanentemente los guiones organizacionales para dar cumplimiento al alineamiento organizacional desarrollando mayor rentabilidad y mejores prácticas de negocio.

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito.

Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica.”

Dirección

La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

- **Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.**
- **Motivación.**
- **Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.**

- **Comunicación.**
- **Supervisión.**
- **Alcanzar las metas de la organización.**
- **Órdenes**

Consiste en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado la iniciación de que una situación particular y concreta deba ser modificada. Lo que caracteriza a la orden, es pues, al referirse al cambio de una situación particular y concreta.

Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación.

Al establecer una nueva empresa, el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del

control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear. La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se halla involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno.

Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga, por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

Las funciones fundamentales no se ejecutan en forma independiente una de otra, sino que se entrelazan entre sí. Forman de esta manera una interrelación entre las mismas, de tal forma que la ejecución de una influye sobre los demás.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Concepto

El procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin; no se confunda con proceso administrativo el cual es una instancia jurisdiccional bajo el fuero contencioso-administrativo. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo al servicio de los intereses generales y no necesariamente la resolución sobre una pretensión ajena, como ocurre en los procesos.

A diferencia de la actividad privada, la actuación pública requiere seguir unos cauces formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que ésta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.

El procedimiento administrativo se configura como una herramienta al servicio de la eficacia de la Administración, ya que le sirve para recabar todos los hechos relevantes y fundamentos jurídicos de la decisión, y al mismo tiempo como una garantía que tiene el ciudadano de que la Administración no va a actuar de un modo arbitrario, sino con objetividad y siguiendo las pautas del procedimiento establecido en las normas, que por otra parte el administrado puede conocer y en el que puede participar cuando en él se diriman asuntos que afecten a sus derechos o intereses. Ambas funciones del procedimiento son especialmente importantes cuando la Administración ejerce potestades discrecionales, ya que el procedimiento seguido y el expediente con él formado servirán para el control judicial de la actuación administrativa.

PROCESOS DE DECISION

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a niveles de laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

En términos básicos, la toma de decisiones es el proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción y se define como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

La toma de decisiones se refiere a la elección correcta entre diversas opciones para concretar un proyecto.

Características

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo. También, la toma de decisiones es considerada como una de las etapas de la dirección.

Etapas de dirección: Toma de decisiones.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución.

En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

La separación del proceso en etapas puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero podemos identificar principalmente las siguientes etapas:

Identificar y analizar el problema

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento y de visualizar la condición deseada, es decir, encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el término alteridad, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva al problema.

Para ello es imprescindible la formulación de la pregunta inicial, pues constituye el punto de partida de toda decisión. El mundo de los negocios se ve abrumado por un número infinito de decisiones que han de ser tomadas a cada momento y que, en gran medida, determinarán el rumbo que tomen las empresas. De este modo, la información que se obtiene debe ser rica, variada y relevante, a la vez que debe provenir de diversas fuentes y a través de formas distintas (verbales, estadísticas, datos, etc.)

Y dentro de este ámbito, los métodos cuantitativos se tornan como algunas de las herramientas más confiables a la hora de basar una decisión gracias a su capacidad de gestionar, procesar y analizar datos de manera rápida y eficaz.

Identificar los criterios de decisión y ponderarlos

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede

resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las opciones se manipulen los criterios para favorecer a una u otra opción de solución óptima.

Definir la prioridad para atender el problema

La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

Generar las opciones de solución

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más opciones se tengan, va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de opciones puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando opciones en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de opciones es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, etcétera.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

Evaluar las opciones

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la administración de empresas para evaluar diferentes opciones, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

Elección de la mejor opción

En este paso se escoge la opción que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.

Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- **Maximizar:** Tomar la mejor decisión posible.
- **Satisfacer:** Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- **Optimizar:** La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

Aplicación de la decisión

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

Evaluación de los resultados

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

Clasificación de las decisiones

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y cómo decidir.

Decisiones programadas:

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen otras opciones.

Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y

requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice “se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra” simplifica mucho las cosas.

Decisiones no programadas:

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

Indecisión

La indecisión se define como una falta de determinación ante una situación, es inseguridad, falta de carácter o valor. Es un trastorno que destruye la seguridad y que se vuelve un problema a la hora de decidir, es la incapacidad de elegir entre dos o más opciones, como por ejemplo, decidir qué ropa usar, qué menú escoger en un restaurante o simplemente decir no a lo que no se quiere hacer, todo ello por la falta de confianza en sí mismo.

Se puede considerar a la indecisión como falta de autonomía, que impide a un individuo tomar una decisión, elegir algún camino entre varios, o resolver alguna problemática. La “indecisión” provoca hacer juicios prematuros sin tener la suficiente información requerida para procesarlo y agregando un valor ético y moral, muchas veces son inconscientes. Al preocuparse de problemas que no están a nuestro alcance o que no podemos resolver, sólo podemos observar nuestra falta de capacidad, por lo cual entramos en bloqueos emocionales y conflictos para toma de decisiones. Teniendo en cuenta que lo más común para llegar a un bloqueo, son los miedos.

Desconectarnos de nuestros sentimientos, crearse dudas, desconfiar de nuestras capacidades, baja autoestima, exageración del propio punto de vista, ser dependiente, tomar decisiones bajo presión y evadir la toma de decisiones.

Es importante considerar que al momento de tomar decisiones, es necesario no involucrarse de manera personal en la situación presentada y de tratar de tomar una postura imparcial o neutra, así como ver desde distintos puntos la situación, para poder buscar una solución viable y adecuada a la vivencia de cada persona.

También es importante destacar las propias motivaciones, para lograr lo que se desea, encontrando opciones nuevas. Brindándonos cierta libertad, que hará de este proceso de decisión, una posibilidad creativa, de probar diferentes posibilidades a partir de las cuales puedan abrir paso a nuevas alternativas.

¿En qué etapa son más frecuentes las indecisiones?

Según estudios aportan que las etapas más frecuentes de indecisiones son la pre-adolescencia y la adolescencia como tal, son etapas difíciles en las cuales a los jóvenes les cuesta trabajo decidir en los varios aspectos de su vida; los elementos que tal vez influyen son miedo, enojo, apatía, etc. La pre-adolescencia y la adolescencia son complicadas porque se quiere dejar de ser niño pero, a la vez, seguirlo siendo y empezar a ser adulto, pero se teme serlo. Es la indecisión de “¿soy niño o soy adulto?”, “¿Quién soy?”. Aunque cabe mencionar que a lo largo de nuestra vida el tomar decisiones es todo un reto ¿Cuántas veces no hemos estado indecisos, y cuando llegamos a una respuesta nos damos cuenta de que no era tan complicado como parecía? Entonces como conclusión podemos decir que las indecisiones siempre estarán presentes a lo largo de nuestras vidas, pero no con tanta fuerza como en la pre-adolescencia y la adolescencia.

¿A qué se debe la indecisión?

Algunas de las causas pueden ser, que la falta de confianza en las habilidades propias para resolver problemas venga desde el seno familiar, es decir, que dado en un ambiente familiar autoritario hace que los hijos no tengan un desarrollo personal óptimo, por lo que llegan a la edad adulta sin saber tomar decisiones, lo mismo pasa en un ambiente sobre protector donde prácticamente le resuelven la vida a los hijos, afectando su propia madurez.

La poca capacidad para tomar decisiones es uno de los problemas que más inconvenientes causan a la hora del desarrollo personal y profesional. “El temor de tomar el camino incorrecto es mucha veces el causante para que no se enfrenten las elecciones y siempre se deriven a otra persona que debe ejercer esa responsabilidad. Tomar decisiones es un aprendizaje que mucho tiene que ver con la propia seguridad y la confianza en uno mismo, nada tiene que ver con acertar en lo que se decida hacer o no hacer. “Todos nos equivocamos, hay que perder el miedo a errar para poder elegir sin temores y así poder tomar decisiones, ya sean buenas o malas”.

El indeciso es la persona que no se decide a ejecutar una acción, ni a seleccionar una estrategia no se orienta a un determinado rumbo renunciando a otros, no se atreve a solucionar problemas. Cada decisión nos compromete y en última instancia lo que el indeciso teme es al compromiso, no está dispuesto a pagar por el costo de sus decisiones, no quiere asumir el riesgo de perder.

Hay a los que les cuesta elegir porque son personalidades inseguras y perfeccionistas y los que exageradamente no pueden tomar alguna decisión por más pequeña que sea. La magnitud de la indecisión adquiere su mayor medida cuando la persona se siente seriamente abrumada por la más mínima elección que tiene que hacer, generalmente por el temor obsesivo a equivocarse, este trastorno también incluye en muchos casos un estado de extrañamiento que les da la sensación de estar siendo dominado por otro. Este sentimiento de sometimiento a la voluntad de otro entorpece su forma de hablar, sus pensamientos, sus ideas, la identidad, como defensa estas personas pueden vivir apuradas, comer y hablar rápido.

Análisis de la Indecisión

Generalmente, escondemos nuestras emociones, sentimientos, anhelos, inquietudes tras la máscara de la represión con la que nos obligamos a tomar la decisión más costosa, que es el no tomar una decisión, para así simular que no somos responsables de las consecuencias y eludimos el efecto creado, si es negativo el resultado lo desconocemos, y si fuera positivo le damos crédito a la suerte y en tantas ocasiones a alguna divinidad. El conflicto que se tiene en el momento de tomar una decisión suele desarrollarse en diferentes circunstancias como:

El estado de ánimo

Los momentos de tristeza, ansiedad, miedo, euforia y cualquier otro, alteran el nivel percepción de una realidad concreta, y cualquier decisión está determinada por el estado anímico del momento, sería mejor buscar un momento de tranquilidad para elegir con mayor acierto.

La importancia de la situación

En estas situaciones se maneja gran cantidad de estrés, y más si se desconocen las opciones, lo que provoca un desequilibrio emocional.

El miedo al cambio

Se ha hablado del estado de confort, en el que el individuo prefiere estar en una situación conformista antes de decidir un cambio, por miedo a las consecuencias que le pueda traer dar un paso hacia adelante.

Múltiples opciones a tomar

En ésta situación el individuo no se decide por alguna opción, queriendo posiblemente todo para sí. El egoísmo es otra cara de la indecisión, ya que al querer tenerlo todo asume que todas las opciones están incluidas y descarta todas las decisiones y sacrificios. "El que atiende a dos amos con uno queda mal, y si atiende a todos se queda sin energía".

Baja autoestima

Cuando existe una baja autoestima o ignorancia por los derechos más básicos del ser humano, el individuo es susceptible a ser influenciado por otras personas a las que les convenga aprovecharse de él, pues son manipulados en su toma de decisiones.

Incapacidad de vivir el aquí y el ahora, despreciando lo que se tiene, anhelar constantemente lo que no se tiene despreciando lo que si, conlleva a una eterna espera, esa ceguera perpetua, no da opción a elegir porque no deja de ser ilusión.

Suele suceder en personas formadas bajo un patrón de crianza estricto y autoritario por parte de sus padres.

Las decisiones en el Contexto empresarial

Organización jerárquica y departamental de una empresa.

Partiendo de las definiciones de Hellriegel, Slocum (2004) y Stoner, (2003), la toma de decisiones es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el coste de buscar y evaluar las alternativas es

bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión. Pero tales situaciones, afirma Robbins (1999), son la excepción. En el ámbito organizacional, las mayorías de las decisiones significativas se realizan mediante el juicio, más que por un modelo prescriptivo definido.

En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, la Ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos:

Nivel estratégico.- Alta dirección; planificación global de toda la empresa.

Nivel táctico.- Planificación de los subsistemas empresariales.

Nivel operativo.- Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas (programadas).

Adicionalmente, una organización también estará dividida en varias secciones funcionales, son varias las propuestas de división que se han planteado para una empresa de forma genérica, aunque la más aceptada es la que considera los siguientes departamentos o unidades funcionales:

- Dirección.
- Marketing.
- Producción.
- Finanzas.
- Recursos humanos.

Las decisiones también serán diferentes, en función de en qué unidad funcional o departamento tengan lugar.

Modelo Racional

El modelo racional persigue la constitución de un proceso de elección entre alternativas para maximizar los beneficios de la organización. Incluye una amplia definición del problema, una exhaustiva recopilación y el análisis de los datos, así como una cuidadosa evaluación de las alternativas. Andreu, en el año (2001), afirma que los criterios de evaluación de alternativas son bien conocidos y supone que la generación e intercambio de información entre individuos es objetiva y precisa. Por tanto, el modelo racional de toma de decisiones se basa 3 suposiciones explícitas:

Se ha obtenido toda la información disponible relacionada con las alternativas.

Se pueden clasificar estas alternativas de acuerdo con criterios explícitos.

La alternativa seleccionada brinda la máxima ganancia posible para la organización (o para quienes toman las decisiones).

Este modelo posee una suposición implícita afirma McLeod (2000) "No existen dilemas éticos en el proceso de toma de decisiones". Además, desde el punto de vista organizacional existen algunas limitaciones para este modelo:

Su uso puede requerir bastante tiempo y puede ser que las organizaciones no dispongan de él.

El uso de recursos humanos puede rebasar cualquier beneficio.

Este enfoque requiere datos e información que, habitualmente, son difíciles de obtener.

Si el proceso de toma de decisiones requiere considerable tiempo, estas pueden convertirse en obsoletas.

Los gerentes pueden verse forzados a actuar si las metas son vagas o contradictorias, llegando así a cambiar las metas establecidas, los criterios o su ponderación si la alternativa más favorecida no resulta ser la primera.

En resumen, se puede sugerir que se utilice el modelo racional en la medida que sea factible, sin esperar que sea la única o ni siquiera la guía principal en la toma de muchas decisiones organizacionales.

Modelo de racionalidad limitada

Es aquel que describe las limitaciones de la racionalidad y pone de manifiesto los procesos de toma de decisiones frecuentemente utilizados por personas y equipos. Este modelo explica la razón por la que diferentes personas o equipos toman decisiones distintas cuando cuentan exactamente con la misma información. Así, el modelo de racionalidad limitada refleja tendencias individuales o de equipo para:

1. Seleccionar una meta o una solución alterna que no sea la mejor.
2. Realizar una búsqueda limitada de soluciones alternas.

Las reglas de la decisión desde la perspectiva organizacional, según McLeod (2000), son una parte del modelo de racionalidad limitada. Esto es, proporciona formas rápidas y fáciles de llegar a una decisión sin análisis y búsquedas detalladas. Están escritas y se aplican con facilidad. Ahora bien, su principal desventaja es que se basa en la toma de decisiones mediante la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas, sin capturar toda su complejidad.

Estilos de toma de decisiones

Todas las personas que toman una decisión poseen una serie única de características personales que influyen en su resolución del problema. Por ejemplo, en una empresa, el gerente creativo tolerará bien la incertidumbre y ofrecerá diversas alternativas para su decisión en un menor tiempo. La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles para resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

En términos básicos según Hellriegel y Slocum (2004), la toma de decisiones es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

Por su parte, Stoner, (2003) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en una etapa anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden repercutir en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema, evaluándolas de un modo diferente al de otro gerente con una personalidad más conservadora y menos propenso a aceptar riesgos. Teniendo en cuenta esta información, los investigadores han tratado de identificar los diferentes estilos para tomar decisiones.

El supuesto básico del modelo de la toma de decisiones reside en reconocer que las personas difieren en dos dimensiones:

La primera es la forma de pensar. A la hora de tomar una decisión, hay personas que lo hacen con una mayor lógica y racionalidad, procesando la información de forma secuencial. Sin embargo, otras personas se enfrentan a este proceso de forma más creativa e intuitiva, contemplando una perspectiva más amplia.

La segunda dimensión hacer referencia a la tolerancia a la ambigüedad que toleran las personas. En aquellas situaciones donde el individuo, para tomar la decisión, requiera de mucha coherencia y orden en la información, el grado de tolerancia a la ambigüedad es mínimo. En contraposición, en aquellas personas capaces de procesar multitud de información al mismo tiempo, asumiendo con ello un importante grado de incertidumbre, la tolerancia a la ambigüedad es elevada.

Teniendo en cuenta estas dos dimensiones, Stephen P. Robbins (Supervision Today, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1995) desarrolló un diagrama donde aparecen los cuatro estilos para la toma de decisiones.

Estilo directivo

El estilo directivo para la toma de decisiones se caracteriza por una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional. En este estilo se sitúan aquellas personas con un alto grado de razonamiento lógico, capaces de tomar decisiones rápidas, enfocadas a corto plazo. Su eficacia y rapidez en la toma de decisiones permite adoptar una solución con información mínima y evaluando pocas alternativas.

Estilo analítico

El estilo analítico para tomar decisiones se caracteriza por una mayor tolerancia a la ambigüedad que los tipos directivos, combinado con una forma de pensar totalmente racional. Estas personas precisan de más información antes de tomar una decisión, considerando y analizando más alternativas. Los individuos situados en este estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o afrontar situaciones únicas.

Estilo conceptual

El estilo conceptual para tomar decisiones engloba a personas con una gran tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar intuitivo. Estas personas se caracterizan por tener una amplia capacidad para procesar información desde una perspectiva extensa y una elevada capacidad analítica tratando de analizar muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y con frecuencia buscan soluciones creativas a los problemas.

Estilo conductual

El estilo conductual representa a aquellas personas cuyo modo de pensar es de manera intuitiva pero cuyo grado de tolerancia a la ambigüedad es bajo. Estas personas trabajan bien con otras, están abiertas a las sugerencias y se preocupan por los que trabajan con ellas. La aceptación de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones.

Los cuatro estilos para tomar decisiones podrían considerarse independientes unos de otros. Sin embargo, es fácil detectar que una toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles para resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

En términos básicos según Hellriegel, y Slocum (2004) es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

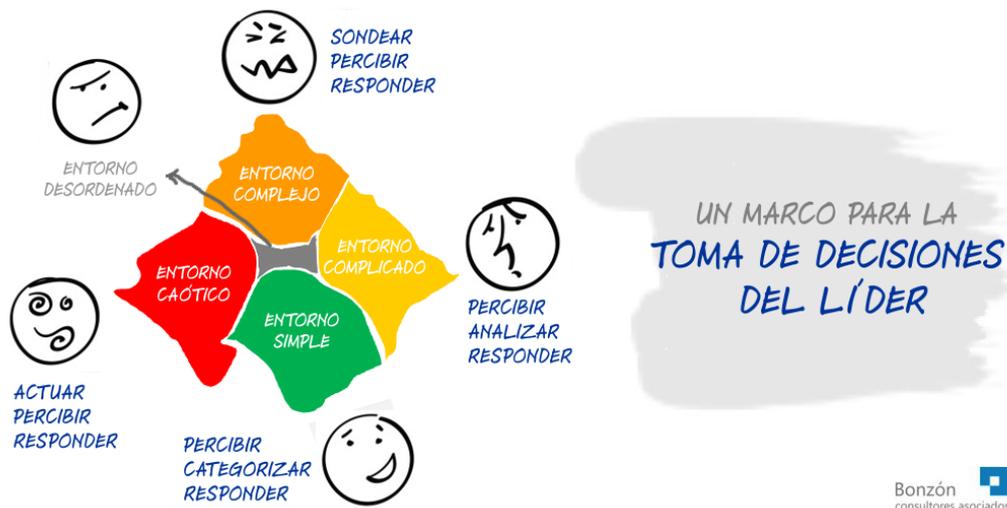
Por su parte, Stoner, (2003) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en una etapa anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Al individuo con un estilo dominante le convendría poseer características de los otros tres estilos como posibles alternativas para una mejor resolución a una situación concreta.

Situaciones o contextos de decisión

Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen en el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables.



Ambiente simple o de certeza

En este contexto se tiene conocimiento total sobre el problema (información exacta, medible y confiable acerca del resultado de cada una de las alternativas consideradas), y las opciones de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables. Al tomar la decisión sólo se debe pensar en la opción que genere mayor beneficio. Ante un ambiente de certeza o certidumbre, los individuos poseen plena información sobre el problema, las soluciones alternativas son obvias y los posibles resultados de cada decisión son claros. En estas condiciones, los individuos pueden prever e incluso controlar los hechos y resultados al disponer de un adecuado conocimiento y una clara definición tanto del problema como de las soluciones alternativas. En este contexto, la toma de decisiones es relativamente fácil. El responsable de la toma de decisión elige la solución que aporte el mejor resultado potencial. No obstante, no hay que olvidar que un problema puede tener muchas posibles soluciones, y calcular los resultados esperados de todas ellas puede ser extremadamente lento y costoso.

Por ejemplo, el agente de compras de una imprenta tiene que decidir sobre varios proveedores de papel, con el objeto de conseguir papel de calidad estándar a un menor precio y mejor servicio. En esta situación el encargado de la compra poseerá información sobre los diferentes distribuidores y únicamente tendrá que estudiar minuciosamente las posibles alternativas hasta conseguir su objetivo.

Ambiente complicado/ complejo de riesgo

Se podría definir riesgo como la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversa. En el proceso de toma de decisiones bajo riesgo el decisor tiene información completa para solucionar el problema, es decir, tiene conocimiento del mismo, conoce las posibles soluciones, pero no es capaz de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa, aun contando con suficiente información como para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado de cosas deseado.

En este tipo de decisiones, las posibles opciones de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado. La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado basándose en hechos concretos, puede ser cifras de años

anteriores o estudios realizados para este fin. En la probabilidad subjetiva se determina el resultado basándose en opiniones y juicios personales e individuales de cada persona. Los principales criterios de decisión empleados sobre tablas de decisión en ambiente de riesgo son:

- Criterio del valor esperado
- Criterio de mínima varianza con media acotada
- Criterio de la dispersión
- Criterio de la probabilidad máxima

Ambiente caótico de incertidumbre

Se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tiene ningún control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferentes opciones de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen. Por esto, se le llama "incertidumbre sin probabilidad". Con base en lo anterior, hay dos clases de incertidumbre:

- ✓ Estructurada: No se sabe qué puede ocurrir entre diferentes opciones, pero sí se conoce que puede ocurrir entre varias posibilidades.
- ✓ No estructurada: No se sabe qué puede ocurrir ni las probabilidades para las posibles soluciones, es decir, se desconoce totalmente lo que puede ocurrir en un caso determinado en la vida.

Procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones

Al igual que en el pensamiento crítico en la toma de decisiones se utilizan ciertos procesos cognitivos como:

Observación: Analizar el objetivo, examinar atentamente y recato, atisbar. Inquirir, investigar, escudriñar con diligencia y cuidado algo. Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad, puede ser ocasional o casualmente.

Comparación: Relación de semejanza entre los asuntos tratados. Fijar la atención en dos o más objetos para descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanza. Símil teórica.

Codificación: Auto conocerse, conocer quién soy, quienes somos y clarificar valores. Hacer o formar un cuerpo de leyes metódico y sistemático. Transformar mediante las reglas de un código la formulación de un mensaje.

Organización: Curso de acción más responsable, evaluar opciones para elegir el curso de acción más responsable. Disposición de arreglo u orden. Regla o modo que se observa para hacer las cosas.

Clasificación: Ordenar disponiendo por clases/categorías. Es un ordenamiento sistemático de algo.

Resolución: Implementación de la toma de decisiones. Término o conclusiones de un problema, parte en que se demuestran los resultados.

Evaluación: Hacer el señalamiento del rango. Análisis y reflexión de los anteriores razonamientos y las conclusiones.

Retroalimentación (feedback): Evaluación de los resultados obtenidos, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la retroalimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

La información como materia prima

El proceso de toma de decisiones utiliza como materia prima la información. Ésta es fundamental, ya que sin ella no resultaría posible evaluar las opciones existentes o desarrollar opciones nuevas.

En las organizaciones, que se encuentran sometidas constantemente a la toma de decisiones, la información adquiere un rol fundamental, y por ello un valor inigualable.

Para procesar los datos de la organización y transformarlos en información, es fundamental el sistema de información, dentro de los cuales se encuentra la contabilidad.

Además de los sistemas de información, existen sistemas diseñados especialmente para ayudar a transitar el proceso de toma de decisiones, que se conocen como sistemas de soporte a decisiones o sistemas de apoyo a la decisión.

Sesgos cognitivos en la toma de decisiones

Los sesgos cognitivos son fenómenos psicológicos, normalmente involuntarios, que dificultan el procesamiento de la información y pueden acarrear equivocaciones de distinto grado en la toma de decisiones. Estos patrones de pensamiento pueden conducir a errores sistemáticos como los siguientes:

Sesgo de confirmación: es la propensión a interpretar la información nueva que le llega a una persona tomando como referencia las creencias o convicciones que ya posee. De esta forma, se rechazan los datos y hechos que no concuerdan con decisiones u opiniones previas.

Sesgo de autoridad: es la tendencia a ver los consejos de los expertos (o los que así se autodenominan) como si fueran verdades indiscutibles.¹ También se produce este sesgo cuando se obedece a la autoridad (en el amplio sentido del término), incluso en aquello que moral o racionalmente carece de sentido.

Pensamiento de grupo: este sesgo se produce cuando un grupo de personas toma una decisión por consenso, pero hay personas que no están de acuerdo aunque evitan expresar sus objeciones. Las causas para no expresar las discrepancias pueden ser muy variadas, pero suelen tener su raíz en el miedo (a la autoridad, a la crítica, al rechazo social, a equivocarse...).

La adaptación hedonista: una vez que se experimentan cambios importantes (positivos o negativos) en cualquier ámbito de la vida el nivel de bienestar de las personas tiende a estabilizarse.² Debido a esta circunstancia con frecuencia se toman decisiones erróneas debido a un estado emocional transitorio que impide ponderar adecuadamente las distintas alternativas existentes.

Efecto halo: este sesgo cognitivo aparece cuando una persona se deja deslumbrar por un hecho particular que le lleva a deducir las características de otros hechos en principio no relacionados. Así, por ejemplo, una única cualidad de una persona (belleza) puede ofrecer una impresión positiva que lleve a pensar que esa persona también es inteligente (aunque resulta evidente que no existe correlación entre belleza e inteligencia). En el mundo del marketing se utiliza con frecuencia el efecto halo para influir en la mente de los consumidores, lo que puede dificultar la toma de decisiones racional.³

Disonancia cognitiva: en ocasiones, lo que una persona se propone y la decisión que toma no coinciden. Suele tratarse de un auto engaño o incoherencia, como, por ejemplo, cuando alguien se equivoca al comprar un producto, pero ante sus amistades habla bien de las prestaciones de ese objeto por miedo a reconocer el error y ser ridiculizado por haberlo comprado. El hecho de mantener al mismo tiempo dos

pensamientos que están en conflicto puede mermar la capacidad de una persona para tomar decisiones adecuadas.

PROCESO CREATIVO

El proceso creativo se refiere a las fases que se deben seguir para la aplicación de la creatividad y la generación de ideas entorno a un reto o un problema a resolver. El proceso creativo consta de tres fases según:

- **Análisis del Reto creativo** al que nos enfrentamos y entorno al que queremos generar ideas creativas. En esta fase utilizaremos herramientas de análisis para hacernos preguntas y analizar las causas de nuestro reto o problema.

- **Generación de Ideas**, también llamada fase divergente. En esta fase utilizaremos herramientas para la generación de ideas. En esta fase es conveniente no juzgar las ideas. El objetivo de esta fase es generar el mayor número posible de ideas.

- **Valoración y selección de las ideas**, también llamada fase convergente consiste en seleccionar las mejores ideas. En esta fase se utilizan criterios tanto subjetivos como objetivos para valorar y clasificar las ideas y filtrar las mejores.

Es conveniente llevar a cabo el proceso creativo a lo largo de diferentes sesiones o talleres de creatividad en equipos integrados por unos seis participantes de distintos perfiles para fomentar la pluralidad. Es conveniente espaciar los talleres entre sí para aprovechar el tiempo de reflexión entre ellos y permitir actuar a la creatividad inconsciente, que a diferencia de la creatividad consciente que se produce durante los talleres, puede surgir en cualquier momento mediante ideas surgidas en nuestro subconsciente.

Es importante destacar que según vamos tomando conciencia de nosotros mismos, de nuestros procesos internos, de nuestros motivos; nos hacemos más creativos, ya que cuando nos observamos a nosotros mismos, mejoramos nuestra capacidad de aprendizaje mediante el aumento del autoconocimiento y la mejora de nuestra propia imagen.

La creatividad

La creatividad es una característica inherente al ser humano. Hemos avanzado en muchos campos del conocimiento a lo largo de la historia, esto gracias a las ideas creativas de un sin número de individuos que trabajaron afanosamente en diversos ámbitos y el resultado de ese trabajo finalmente ha constituido nuestro patrimonio cultural actual. No obstante, hoy en día podemos hablar también de estancamientos creativos en muchos ámbitos del quehacer humano, como en el cuidado y conservación de nuestro entorno ecológico, la solución al problema de la seguridad alimentaria o la distribución equitativa de la riqueza, por citar sólo algunos problemas de gran preocupación actual que podrían ser resueltos por medio de ideas creativas.

Pero, **¿qué es la creatividad?** La creatividad es la capacidad del ser humano de producir cosas nuevas con cierto valor. Pensemos por ejemplo, en las grandes aportaciones que han hecho filósofos, teólogos, artistas y científicos a la humanidad ¿acaso nuestra historia hubiera sido diferente sin la teoría de la relatividad de Albert Einstein, la teoría de la evolución de las especies de Charles Darwin o la teoría del psicoanálisis de Sigmund Freud? Seguramente hubiera sido otra nuestra historia. Éstos son casos ejemplares de ideólogos modernos, pero las ideas originales para solucionar problemas se dan en cualquier nivel y ámbito de nuestra existencia, están en nuestra vida cotidiana. Baste pensar en objetos como las lámparas con pinzas para ser colocadas en cualquier espacio, los termos para evitar que las bebidas calientes se enfríen o hasta los simples clips, tan necesarios para sujetar papeles; el listado realmente sería interminable y con seguridad pienso que el lector tendrá otros muchos objetos en mente que le simplifican de alguna manera la vida.

Otra interrogante relacionada con los productos creativos es si existe lo totalmente nuevo. En este planeta no existe nada creado por el hombre totalmente “nuevo”.

De lo anterior considero se desprende la siguiente definición de creatividad de Jay Brand doctor en ciencias cognitivas: Las Investigaciones psicológicas han mostrado que la creatividad raramente involucra ideas completamente nuevas u originales, en vez de eso la mayoría de los trabajos creativos integran eficientemente información existente y conceptos en síntesis inusuales, junto con un mínimo de novedad.

Fases del Proceso Creativo

Aquí vale la pena preguntarnos si realmente existen pasos similares para la concreción de un producto creativo que sean aplicables a cualquier individuo que haya producido algún objeto creativo en diseño o en la ciencia. La realidad apunta a que cada individuo tiene su propia concepción de lo que es un desarrollo creativo de acuerdo a su propia experiencia.

Sin embargo, a pesar de que cada quien tiene su forma de trabajar, según el psicólogo e investigador Mihaly Csikszentmihalyi (1996), existen hilos conductores que podrían constituir lo que llamamos fases para la concreción de un producto creativo.

Estas etapas no son lineales ni pueden ser tomadas literalmente, es decir, los procesos creativos reales se desarrollan de forma intercalada, se puede estar en la etapa de la evaluación y durante la misma tener intuiciones.

De cualquier manera, la visión del proceso creativo en cinco etapas, aunque demasiado simplificada, ofrece una forma válida y simple de organizar lo complejo que este proceso puede llegar a ser.

a) **Preparación:** Inmersión consciente o no, es un conjunto de aspectos problemáticos que generan curiosidad. Es el momento en que se juntan los datos conscientemente y las imágenes que potencialmente podrían ser archivadas. En esta etapa es donde aparece la inquietud o el deseo, los sueños personales, también es aquí donde nos preguntaremos que es lo que nos hace más felices, cuanto tiempo le dedicamos, trabajamos en encontrar el niño interno y en nuestros bloqueos, asimismo buscamos las premisas o mandatos que hemos guardado en nuestro inconsciente, la mayoría de las veces sin ni siquiera cuestionarlos.

b) **Incubación:** Las ideas se agitan por debajo del lado consciente del individuo, y precisamente debido a esto surgen combinaciones inesperadas pues el lado lógico-consciente no opera en esta fase. Aquí se suele liberar el manejo consciente del problema; puede descansar, relajarse o llevar su atención en otra dirección. El proceso de incubación es confiar en las fuentes inconscientes de la creatividad.

c) **Intuición/ Iluminación:** Ocurre cuando las piezas del rompecabezas encajan. En la vida real, pueden darse varias intuiciones mezcladas con períodos de incubación, es decir, las fases del proceso creativo no son lineales. Aparece la solución al problema, o la inspiración generalmente de una manera inesperada, es como si recibiera algo que llega desde adentro o desde arriba, (esto ha hecho creer que la inspiración provenía

desde afuera, lo cual lleva a comprender el mito de las musas como parte del proceso de recepción) y se lo recibe con sorpresa y alegría. En este período de iluminación sería el momento en que se liberan imágenes, estas se han asociado y combinado en el mundo inconsciente. Aprovecharemos esta etapa para jugar, hacer pequeñas dramatizaciones o crear historias, dejando que la conciencia se libere y el inconsciente trabaje.

d) **Evaluación:** Es cuando una persona sopesa si la intuición es valiosa y si vale la pena darle atención. Esta es la parte emocionalmente más difícil del proceso, cuando uno se siente más incierto e inseguro. Es cuando necesitamos la opinión de otros.

Surgen preguntas como: ¿Es realmente original esta idea? ¿Qué pensarán mis colegas? Es el período de la autocrítica. Es cuando las imágenes e ideas adquieren forma o estructura; acá hay esfuerzo y habilidad, habiéndose desarrollado ya la etapa más importante, o sea la de recepción de la imagen creada en nuestro mundo inconsciente. Aquí, es donde utilizaremos nuestra conciencia e inteligencia, para darle forma y armar un plan de acción, y un análisis de la situación actual, especificando claramente, donde estamos ahora, que necesitamos, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, y cuáles son nuestros monstruos o enemigos. Transferencia de lo guardado

Dificultades que se presentan para realizar la tarea de entrenamiento en Creatividad

- ✓ Autocensura
- ✓ Exigencias hacia uno mismo
- ✓ Juzgar
- ✓ Perfeccionismo
- ✓ Lo racional
- ✓ Inhibición
- ✓ Ponerse a observar primero, en lugar de largarse a hacer
- ✓ No permitirse dudar y equivocarse
- ✓ Competitividad excesiva
- ✓ Temor al descontrol (cuando uno hace algo), ósea, temor a que salgan cosas, que uno espera que no salgan
- ✓ Estereotipos previos, miedo al ridículo
- ✓ Temor al cambio (lo desconocido)

Vemos, percibimos y olemos el mundo, que nos ha sido descrito, y el ser creativo percibe sin trabas, "se da cuenta" de lo que los demás no registran; podríamos decir que el individuo creativo dispone de una óptica, de una lectura más libre, menos condicionada.

Bloqueos Culturales: son aquellas normas sociales que nos hacen ver y pensar, y quizás una de las más notable es la óptica de nuestra profesión o trabajo, o vicio profesional.

e) **Elaboración/ Implementación:** Es la fase que lleva más tiempo y supone el trabajo más duro. “A esto se refería Edison cuando decía que la creatividad consiste en 1% de inspiración y un 99% de transpiración”. En diseño es cuando una vez elegida la idea se comienza a pulir, realizando varios bocetos en torno al perfeccionamiento de la misma idea.



¿Por qué La Creatividad?

Porque el proceso creativo intenta eludir la zona de repetición, la manera habitual con la que nos manejamos en la resolución de problemas, salir de la tendencia a la comodidad y de las repuestas repetidas.

La emergencia de imágenes, ideas, pensamientos le llegan al individuo en el estado creativo, forma parte de nuestro quehacer el entrenar La creatividad, que es desarrollable a través de mecanismos que desbloquean esta productividad de imágenes, y estas imágenes, ideas y pensamientos son materia prima de todo lo que después adquiere forma, y es el resultado de una combinación de procesos o atributos, que son nuevos para el creador; o sea que para lograr algo nuevo o diferente, toda persona debe descubrir una combinación o aplicación hasta entonces desconocida para ella.

La creatividad es un poder que no tiene dueño y surge del mundo inconsciente, el hombre puede apelar a su creatividad siempre y cuando encuentre los caminos para hacerlo, y en eso consisten las tareas de entrenamiento que proponemos.

Características de la Persona Creativa:

- ✓ Es una persona que manifiesta gran curiosidad intelectual.
- ✓ Adecua y combina de una manera muy particular la información
- ✓ Personalidades independientes.
- ✓ Flexibles con respecto a medios y objetivos.
- ✓ Muy sensibles, se dan cuenta de las cosas, perciben mucho más lo que se da en el contexto, en el que se mueven y pueden descubrir las necesidades que sufre su entorno y lo que sería necesario hacer para que las cosas funcionen mejor.

¿Podemos crear nuestra vida?

La mente es lo que da forma a las cosas. Incluso lo que llamamos ideas, ya existen como formas en nuestra mente. Estas formas en la mente son las que luego se materializan como formas físicas.

Toda forma física tiene su correspondiente matriz en la idea, en la mente. No existe nada, ni la piedra más pequeña, ni el planeta más grande, que no sea la expresión de una idea. Por esto podemos aceptar, que todo cuanto existe es expansión de una mente universal, podemos darle el nombre que prefiramos, siempre se trata de la mente que está detrás de todo, dando la forma, la configuración, la naturaleza, el dinamismo de que está dotada cada cosa.

Es importante comprender este principio, porque luego veremos que en nuestra vida, todo cuanto existe y tal como existe, es también, una expresión de ideas de la mente.

Sin embargo, no somos solo un producto de esta Mente Universal, sino que por el hecho de estar dotados de autoconciencia, podemos ser un principio activo, operante desde nuestra mente individual, en relación con la mente universal. Al ser expresiones consientes de la Mente Universal, nos convertimos en vórtices activos dentro de ella. Por lo tanto, entre la Mente Universal y yo, hay una relación recíproca y constante, pues está hecho exactamente de la misma naturaleza. Es trascendental vislumbrar claramente esta noción, porque ensancha de manera fabulosa nuestra capacidad de acción, de cambio, de creación.

Al estudiar la importancia de la mente consiente y subconsciente, hemos visto como nuestra vida actual, está siendo la expresión de las ideas que hemos ido acumulando y manteniendo en nuestro interior durante mucho tiempo, y como al cambiar estas ideas, cambia también nuestra capacidad de sentirnos ser, nuestra capacidad de hacer y vivir.

Toda idea que yo mantengo en mi mente es gracias a la Mente Universal que está materializándose; así pues toda idea que mantengo fija en mi mente, se convierte en un vórtice activo que atrae hacia si todo lo que está de acuerdo con esta idea, (lo semejante atrae a lo semejante) y este principio de afinidad actúa en todo cuanto existe. Cuando yo mantengo una nota dominante en mi mente, esto hace que todo alrededor de mi se organice, se plasme, lo que corresponde a la naturaleza de esta nota dominante. De este modo podemos producir cambios en nuestras circunstancias externas y en las personas que nos rodean, que parecen extrañas y casi milagrosas, que se explican a través de esa ley interna.

La Mente Universal funciona de acuerdo a unas leyes. Y estas Leyes actúan lo mismo cuando las utilizamos bien, que cuando lo hacemos mal, de la misma manera que la ley de la gravedad puede servirnos para cosas muy útiles, también puede hacernos daño. Así ocurre con todas las leyes naturales. Entonces cuando yo estoy teniendo miedo en mi interior, y por la causa que sea mantengo ese temor dentro de mí, esto tiende a producir los efectos correspondientes, accidentes, fracasos, lo que sea que este temiendo con fuerza y constantemente en el fondo de mi mente. Este principio actúa sin discriminación alguna. Somos en este sentido creadores. En la medida que podemos vivir más y más sintonizados y más y más consecuentes va aumentando el porcentaje de incidencia hasta transformarse en la nota dominante.

Es por esto que debemos aprender a vigilar nuestros pensamientos del mismo modo que nuestros actos, pues no basta con actuar bien, además debemos aprender a pensar bien, pues el mal que pienso, es el mal que estoy creando, tanto si se trata de mi como de otras personas. No olvidemos que muchas veces, pensamos mal, no con mala intención, no con efecto de odio, sino con efecto de miedo. El miedo es algo tan negativo como el odio en todas sus facetas y grados.

Somos nosotros quienes hacemos marchar bien o mal nuestras cosas por la actitud que, consciente o inconscientemente mantenemos dominante en nuestra mente.

Recursos para despertar la Creatividad

Inconsciente como aliado

El inconsciente no es solo un almacén de ideas, impulsos o temores. Es conjuntamente un sector inteligente que trata de conseguir sus propios objetivos, dispone además de un potencial extraordinario, porque funciona sobre la base vital del impulso de vida, está siempre en acción, mientras que nuestra conciencia funciona solo cuando estamos realmente lucidos, despiertos y en actitud crítica.

Uno de los secretos de la transformación del poder creador, es precisamente conseguir que esa masa inteligente, poderosa, profunda y perseverante que es la mente inconsciente, funcione al unísono con nuestra voluntad y nuestra mente consciente actual. Y toda esa potencia trabajara entonces al servicio de las realizaciones que nosotros buscamos conscientemente.

Meditación

Los consultores empresariales han aprendido a concebir la meditación como una técnica del manejo del estrés con la finalidad de mejorar la salud física de las organizaciones; los buscadores espirituales, prefieren ver en este proceso una puerta hacia Dios, los artistas y creativos en general, por su parte la conciben como un camino hacia visiones creativas más altas. La verdad es que todas son ciertas, pero para mí es aún mucho más profundo.

Meditamos para descubrir nuestra identidad, nuestro justo lugar en el esquema del universo. A través de la meditación adquirimos y finalmente reconocemos nuestra conexión con una fuente de poder interior que tiene la posibilidad de transformar nuestro mundo exterior, en otras palabras la meditación nos brinda no solamente la luz de la intuición, sino también el poder para un cambio expansivo. Solamente cuando aprendemos conscientemente a vincular, el poder con la visión interior, podemos sentir nuestra justa identidad como seres creativos.

Visualización Creativa

La imaginación es la capacidad de crear en nuestra mente una imagen o idea. En la visualización creativa usamos la imaginación para dar forma a una imagen clara de algo que queremos materializar. La meta puede estar ubicada en cualquier nivel: físico, mental, emocional o espiritual.

La visualización creativa significa entonces comprender y armonizarse con los principios universales que gobiernan el universo, y aprender a utilizarlos de manera consciente y creativa. Debemos recordar además que el proceso de cambio no es un mero pensamiento positivo. Implica la exploración, el descubrimiento y el cambio en nuestras más profundas y fundamentales actitudes hacia la vida.

La visualización creativa permite explorar nuestro marco de referencia y visualizar las posibilidades de cambio, con las técnicas de visualización podemos recoger la información almacenada en el inconsciente. Revisar los hechos nos permite influir sobre el modo de sentir que hemos tenido al vivirlos e ideas o premisas creadas en aquel momento

SENTIDO PROFUNDO DEL “TRABAJO”

¿Qué es realmente el trabajo? Para algunas personas, y hasta diría que para la mayoría de las personas, el trabajo es una obligación impuesta por la necesidad, es un medio absolutamente necesario, para poder ganarse la vida, un medio para tener dinero con el que solventar sus necesidades.

Y sin embargo el trabajo podría ser algo enteramente distinto. El trabajo es o debería ser la expresión creativa, espontánea, del yo humano, del yo profundo, del yo espiritual. Trabajar es expresar las capacidades que hay dentro. Trabajar ha de ser un medio para ir desarrollando, despacio o de prisa, según las personas, toda la inmensa capacidad que hay en el individuo.

El trabajo habría de constituir, pues un medio extraordinario de satisfacción, de placer, como todo lo que es satisfacer necesidades básicas

El trabajo, para la persona que descubre el sentido interno de la vida, de si mismo, es siempre una expresión de uno mismo, que produce satisfacción y es un medio de autorrealización.

Es muy importante aclarar esta noción. En general se cree que el trabajo es una obligación impuesta por la realidad de la vida. Hemos de trabajar porque no tenemos más remedio, porque, de lo contrario, no podríamos vivir. Se considera al trabajo

como una obligación a la que el hombre debe sucumbir, ha de aceptar porque de lo contrario se sigue una serie de perjuicios de todo tipo.

Realmente no es así, el trabajo no es una necesidad impuesta. El trabajo es una expresión espontánea y creadora; es un goce. No es un medio para ganarse la vida, es un medio para llegar a ser uno mismo.

Trabajo autentico = vocación + servicio

Cuando yo expreso mi capacidad, aquello que tengo como propio, aquello que en cierta forma me distingue de los demás, tanto si es una habilidad manual, como una inteligencia de tipo abstracto, o una cualidad estética, lo que sea, yo siento gran satisfacción, porque estoy expresándome a través de aquello. Lo que da mayor satisfacción es poder expresar lo que uno vive como más genuino, mas propio, mas autentico, más de uno. Y el trabajo ha de ser siempre la expresión de esos talentos naturales, lo que es la auténtica vocación, solo que esta vocación ha de ir combinada con un sentido de servicio, de utilidad para los demás.

Entonces "Yo me expreso a mí mismo, pero en mi modo de expresarme soy útil, y esa utilidad es la que se traduce en un ingreso económico.

Muchas personas tienen el problema de que no están desempeñando un trabajo que les satisfaga. Entonces trabajan de un modo forzado, sienten disgusto por el trabajo, porque en el fondo, hacen su tarea pensando solo en el dinero que necesitan para vivir, o para pagar sus caprichos.

Así nunca arreglaran su problema, hasta que la persona no descubra su veta autentica y encuentre lo mejor de sí mismo en lo que hace, no tiene una verdadera posibilidad de promoción, de acenso de subida de nivel. Hasta que interiormente no trabaje con toda su alma, no tendrá la respuesta adecuada al ambiente de las oportunidades. Si la persona está trabajando por debajo de su nivel, aunque las oportunidades crucen por delante de él, no sabrá reconocerlas, o no las podrá utilizar aunque las reconozca.

Consejos para mejorar el trabajo

Toda persona puede mejorar sus condiciones de trabajo, y las puede mejorar si aprende a descubrir que el trabajo no es una obligación, sino una oportunidad, un medio para crecer, para expresarse, para llegar a ser uno del todo, para dar al mundo algo que uno tiene genuinamente como propio. Puede haber personas que tengan más talento en algo, que tengan más habilidad en otra cosa, pero en mi hay siempre una nota personal, una nota propia que me distingue y que da a mi trabajo una característica única.

Para cambiar la situación actual de trabajo, sea cual sea este, el procedimiento básico es siempre el mismo:

Primero: Tomar conciencia de sí mismo y de las posibilidades que hay como fuerza interior y como unión con la mente universal. Recordar y visualizar con claridad aquellas tareas o actividades que nos dan mayor placer, y en las que seguramente tenemos gran habilidad.

Segundo: Visualizar concretamente las circunstancias que uno anhela, que uno intuye como optimas, como las que realmente le llenarían, como una expansión de uno mismo y eficaz en el mundo.

Tercero: Mantener esa idea y evocar el estado interior correspondiente a la vida efectiva de esta idea, afirmando mentalmente "Yo quiero vivir esta situación", "yo quiero vivir esta actitud, este éxito"

Cuarto: Represéntelo dramáticamente, vívidamente, con detalles muy concretos. Experimentar la sensación interna de estar viviendo las emociones que provoca ese modo de trabajo.

Quinto: Manos a la obra, mientras mantenemos esta imagen junto a su sensación cada día, y lo más importante es obligarse a aprender a amar lo se hace ahora, por lejos que este de lo que se aspira. Así pues, solo viviendo la afirmación interior y manteniéndola, aun en condiciones malas, conseguiré que se materialice en el exterior.

El alma, siempre nos da codazos en la dirección correcta, pero solo cuando decidimos dar los primeros pasos y caminar hacia el trabajo de nuestra vida, el Universo entero nos muestra su apoyo y antes de que nos demos cuenta, conoceremos a las personas adecuadas, estaremos en el lugar propicio y en el momento justo.

El dinero como bloqueo

Es necesario abordar este tema del dinero, aunque mas no sea superficialmente, ya que está directamente emparentado con el trabajo y puede hacer surgir muchos puntos interesantes, relacionadas a nuestras ideas y creencias acerca de el, y éstas inconscientemente podrían afectar y hasta bloquear la libre fluidez de esta energía .

Algunos piensan que el desear dinero es pura codicia. Otros piensan que el dinero es el demonio, y la raíz de todos los males. Muchas veces, estas creencias se originan a muy temprana edad, a partir de nuestros padres (que ellos aprendieron a su vez de sus propios padres), o a partir de otras personas que nos influyen. Mantenemos estas creencias durante toda nuestra vida, las cuales colorean nuestras experiencias relativas a la prosperidad y el dinero. Para poder crear prosperidad en nuestras vidas, tenemos que reemplazar TODAS nuestras CREENCIAS LIMITADORAS. No hay otro camino. Esto

significa ser responsables de nuestra vida. Significa estar dispuesto a cambiar. Puede que hayas oído opiniones y comentarios sobre como "el dinero es algo sucio", "una moneda ahorrada es una moneda ganada", "los artistas tienen que luchar para ganar dinero", "tienes que trabajar duro para ganar dinero", "no merezco tener tanto dinero", "Soy creyente, pero no creo que Dios tenga algo que ver con el dinero", "es más fácil que un camello pase por ojo de una cerradura, que un rico entre al reino de los cielos", y etcétera, etcétera.

Nuestras creencias verdaderamente crean nuestras experiencias y esta es la razón por la que desearía que examináramos cuidadosamente estas creencias acerca del dinero y la prosperidad.

El dinero es un medio de intercambio. El dinero es energía y la prosperidad se basa en el bien que eres capaz de dar al mundo. El éxito es crear algo cuando lo necesitas, es amar y respetar a otros y a ti mismo, es crecer y aprender de todas tus experiencias, el éxito se mide por la calidad y por la felicidad que hay en tu vida. Ser rico es tener dinero para realizar el trabajo de tu vida. Y otra vez, el dinero es energía y cuando nos abrimos a nuestra propia creatividad abrimos el canal hacia el creador para que la energía fluya libremente. Por tanto, es más importante ahora que nunca asegurarse de que la energía fluye siempre en todas las áreas de tu vida, para poder crear tu vida ideal.

Auto boicot

La creatividad es la energía de Dios que fluye a través de nosotros como la luz que fluye a través de un prisma cristalino. Cuando tenemos claro quienes somos y que estamos haciendo, la energía fluye libremente, y no sentimos ninguna tensión. Al comenzar a trabajar en nuestros objetivos e ir liberando bloqueos, se presenta una consecuencia inesperada, pero también inevitable que es la sincronización, comienzan a aparecer en nuestra vida las personas adecuadas, los eventos o talleres justos que nos llevan por el camino de la realización de nuestros sueños; es como si el universo entero quisiera que los cumplamos y nos va poniendo todo lo que necesitamos en el camino, solo hay un problema y obstáculo importantísimo "nosotros mismos", que para empezar no creemos que nuestros sueños sean importantes para alguien y menos aún para Dios o la creación, tampoco creemos realmente que merezcamos ser felices, viviendo como soñamos, entonces cuando percibimos que todo nos lleva hacia allí, nos resistimos a lo que esa energía nos muestra o a donde podría llevarnos, tenemos un sentimiento de pérdida de control, quisiéramos cerrar el flujo y recuperar el control de la situación, y accionamos con toda nuestra fuerza los frenos psicológicos.

Cada uno tiene múltiples maneras de bloquear la creatividad y uno o dos modos particularmente nocivos que nos bloquean con gran eficacia.

Unos utilizan la comida para bloquear la energía y el cambio, cuando les sobreviene un sentimiento de inseguridad se abalanzan sobre la comida, su organismo se satura con alimentos poco recomendables y ya pesados no pueden trabajar. Algunas personas tienen el alcohol como obstáculo favorito, otros las drogas y muchos usan el trabajo, se llenan de actividades y compromisos para anesthesiarse, infinidad de proyectos y obligaciones los circundan como moscas a una gaseosa bajo el sol, y en este momento no tienen tiempo para conectarse consigo mismo.

Para otros el obsesionarse con experiencias dolorosas pasadas, desplaza la posibilidad de creación al alcance de sus manos, abandonándose a la autocompasión. Tenemos infinidad de artimañas, para tapar nuestra falta de tolerancia a la espera y a esa sensación de vacío interior, que sentimos cuando hemos soltado lo viejo y aun no aparece lo nuevo, el miedo nos invade y es aquí donde la mayoría abandona el proceso creativo, no hacemos caso a las señales y comenzamos a buscarle cinco patas al gato, que de hecho es algo que todos hacemos muy bien y con un buen pretexto decidimos bloquearnos nuevamente, aferrarnos a lo conocido; pues se necesita mucho coraje y fe, para soltarnos y dejar que las ideas lleguen, y que las oportunidades surjan, no nos educaron para confiar y menos aún para ser felices, y es por esto que debemos estar muy atentos a los mensajitos de auto boicot que forzosamente surgirán, pues es también parte del proceso, solo que no debemos permitir que sea quien tiene la última palabra.

Ferviente deseo

Para lograr el éxito en cualquier tarea que emprendamos es necesario estar completamente involucrado, debe existir una adhesión total de todo nuestro ser, tener el ferviente deseo de lograrlo, si lo que tenemos es una convicción a medias lo que obtendremos será también un éxito a medias.

El papel del administrador

La profesión de administrador tiene muchos aspectos: según el nivel en que se sitúe, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer cómo se

prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujograma, como se interpreta un balance, como se elabora la planificación y el control de producción, etc., ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

Campo de aplicación

El administrador es un organizador de recursos materiales y humanos.

Estudiando administración, las habilidades y conocimientos que desarrolles te permitirán detectar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de las personas.

Como administrador puedes ayudar a las personas a hacer mejor las cosas y a ser más efectivos en su trabajo.

El campo de trabajo del administrador comprende todas las Organizaciones Humanas, Públicas y Privadas, Despachos de Asesoría y servicios como emprendedor independiente.

Un buen administrador debe conocer todas las escuelas administrativas, para aplicar la más adecuada a las necesidades de la organización para la cual trabaja, sin restarle importancia al hecho de comprender y comunicar a sus subordinados, ya que la coordinación de ideas y voluntades de acción sólo se logra cuando los componentes coadyuvan para alcanzar un objetivo común. Cuando hay conflictos o inconformidad entre los miembros del grupo de trabajo, los esfuerzos podrían llegar a desviarse del objetivo principal.

LIDERAZGO



LA HISTORIA DEL LIDERAZGO

Desde sus formas de organización más primitivas, es interesante reparar en el hecho de que el ser humano se encuentra inmerso en un sistema de jerarquías.

De hecho, como en su día apuntó Desmond Morris (1967) en su irreverente mirada a la especie humana, el que exista una rígida jerarquía social entre grupos de primates, es de vital importancia en el día a día, cuando se establece un miembro dominante en la cúspide de esta estructura y el resto de los integrantes debajo de él, casi desde una conducción tiránica.

En el caso del hombre al pasar a su papel de cazador, actividad que exigía un trabajo grupal, el estilo tiránico primitivo tenía que modificarse para poder asegurarse la colaboración de los miembros más débiles cuando estuviesen de caza.

Y con la evolución de las civilizaciones, la búsqueda de una explicación al porqué ciertos individuos ejercen una influencia sobre otros, ha sido el santo grial de muchos pensadores a lo largo de los siglos. Desde el pasado remoto surgen ecos que testimonian la aparición de líderes y seguidores. Ya desde la época de los egipcios existían jeroglíficos para denominar al liderazgo (seshemet), al líder (seshemu) y al seguidor (shemsu).

La conducción del pueblo israelita hacia su liberación del yugo de los egipcios, de la mano de Moisés, convierte a los profetas, jefes de tribus, sacerdotes y reyes, en modelos para sus pueblos siguiendo la tradición judeo-cristiana plasmada en el antiguo y nuevo testamento.

Los clásicos griegos y latinos hacen lo propio en su vasto legado cultural y filosófico. En La Iliada de Homero, por ejemplo, se ponen de relieve los conceptos griegos con los que debían contar los dirigentes ideales, encarnados en la valentía de Aquiles, la sabiduría de Néstor, la sagacidad de Ulises, el sentido de justicia de Agamenón.

Pero el interés por el liderazgo, no se limitó a la cultura occidental. En Oriente, Confucio (551 ADC. – 479 ADC.) Decía que “Si el príncipe es virtuoso, los súbditos imitarán su ejemplo”, en sus Analectas dejó clara su filosofía moral, clave para las relaciones humanas: “El ren que es la virtud de la humanidad y a su vez está basada en la benevolencia, la lealtad, el respeto y la reciprocidad”, pero destacando que estas relaciones tenían una característica principal: el superior tiene la obligación de la protección y el inferior, de lealtad y respeto.

La Mesoamérica precolombina estaba organizada en fuertes Estados teocráticos, llamados así porque toda la autoridad residía en los sacerdotes y porque el jefe de estado era considerado como un dios. En el caso de los soberanos aztecas, el poder se concentraba en el Tlatoani y curiosamente la etimología deriva del náhuatl tlahtoani o “el que habla”. La concepción mesiánica que los aztecas tenían de sí mismos al considerar que eran el pueblo elegido para mantener con vida al sol, justificaba el aparato teocrático-militar dominante sobre las otras clases sociales.

Resumiendo, podemos coincidir con Paige (1977), que todas las sociedades han creado mitos para proporcionar explicaciones aceptables para el dominio de sus líderes y la sumisión de sus subordinados. No obstante, el patrón de conductas que son vistas como aceptables en los líderes, difiere de una época a otra y de una cultura a otra. Esto también está relacionado con la forma en la cual se han constituido diversas sociedades, desde el punto de vista antropológico, éstas pueden clasificarse de acuerdo al grado en que diferentes grupos dentro de una sociedad tienen acceso a distintas ventajas, como recursos, prestigio o poder.

a) Dirección Científica, Frederick W. Taylor

El control por parte de los trabajadores característico de gran parte de la industria norteamericana durante la última parte del siglo XIX, planteaba un grave problema a empresarios y directivos. El héroe fue Frederick Winslow Taylor, en su libro Scientific Management, de 1911. Para él, el principal problema no era la capacitación y conocimiento, sino la falta de conocimientos de los dirigentes empresariales. El

problema era el abuso por parte de los trabajadores, del control que se había puesto en sus manos. Ocupados en sus propios intereses, los trabajadores limitaban la producción, ocultaban los tiempos de realización de trabajos y vigilaban que los nuevos trabajaran con mayor rapidez. Taylor buscaba destruir la holgazanería y la indisciplina de los trabajadores.

La dirección científica de Taylor se basaba en la sustitución del control de los trabajadores, por el de un director que diera las órdenes, dirigiera el trabajo y supervisara los resultados. En primer lugar se reafirmaba la división del trabajo de Adam Smith, para que la dirección tomara el control, era necesario simplificar las tareas, determinando el mejor método de realizar un trabajo, basado en tiempos y movimientos. Entonces el trabajo intelectual del trabajador, desapareció de los talleres y fue reemplazado por la planificación, reflexión y solución de problemas en manos de la dirección. Los trabajadores eran responsables de hacer el trabajo y no de decidir cómo había que hacerlo.

El segundo elemento fue introducir un sistema de compensación de trabajo a destajo, con el objeto de combatir la holgazanería de los trabajadores y las presiones sociales que los llevaban a limitar la producción. Se daban incentivos económicos a los trabajadores eficientes, lo que debía bastar, para lo que se suponía, era su natural inclinación a actuar en base al principio del mínimo esfuerzos.

Las ideas de Taylor, cambiaron la fisonomía de la industria norteamericana. A través de sus publicaciones y seminarios, la dirección científica de empresas, se convirtió a mediados de la década de 1920, en la fuerza principal para la organización de los procesos de producción. Las ideas de participación del trabajador, el compromiso de los empleados y la democracia en el medio laboral no figuran en el vocabulario del gerente de empresa de los primeros 25 años del siglo XX. (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

La administración científica de Taylor se puede resumir como:

- Ciencia, y no regla empírica.
- Armonía, y no discordia.
- Colaboración, y no individualismo.
- Rendimiento máximo, en lugar de rendimiento restringido.
- Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad,

b) Dirección Participativa, Mc Gregor

Ahora bien, los conceptos de poder compartido y participación (tomar parte, contribuir a lograr algo), volvieron a aparecer en el mundo académico, en la década de 1930.

Fueron varios los teóricos, entre ellos, Elton Mayo profesor de la facultad de ciencias empresariales de Harvard. Sus experimentos en la Western Electric Company y sus libros *The Social Problems of an Industrial Civilization* y *The Human Problems of an Industrial Civilization*, pusieron de manifiesto los costos sociales y empresariales del movimiento de la dirección científica de empresas. Otro pensador fue Kurt Lewin, psicólogo social de la Universidad de Berlín, dejó su país de origen poco antes de la Segunda Guerra.

El estar en contra, de la dictadura nazi, le llevó a realizar, junto con sus discípulos una serie de experimentos, que pusieron de relieve la eficacia de la participación de los trabajadores, en la toma de decisiones. Mayo proporcionó el fundamento filosófico para el surgimiento de la participación del trabajador, Lewin hizo el fundamento empírico.

En los años de 1950 a 1960, una serie de estudiosos del comportamiento, decepcionados por los métodos tradicionales, trataron de elaborar un nuevo concepto, de la dirección, que fuese fiel a las ideas de Mayo y Lewin. Argyris, profesor de Yale, Likert, en la Universidad de Michigan y McGregor, profesor del MIT, elaboraron independientemente sus versiones de lo que debía ser la dirección participativa de empresas. La propuesta era una mayor participación del trabajador en la toma de decisiones, y no el control por parte del trabajador.

El trabajador ya no era el mecanismo autoprotector (sindicatos), contra un grupo antagónico de empresarios y dirigentes, sino que la participación desempeñaba un papel importante, en la superación de la resistencia al cambio, en la motivación de los trabajadores y en la creación de objetivos comunes dentro de la empresa. Estas técnicas participativas, eran contrarias al Taylorismo de los primeros 25 años del siglo.

El Taylorismo estaba a favor del control por parte de la dirección y la necesidad de una programación inteligente de los trabajadores, a fin de que llevaran a cabo su labor productiva de la forma más eficiente posible. Por su parte, la dirección participativa, destacaba la posibilidad de elección y decisión de los trabajadores, utilizando expresiones tales como Dirección por Objetivos, enriquecimiento del puesto de trabajo y grupos semiautónomos de trabajo. (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

CONCEPTO GENERAL DE LIDERAZGO

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo no entraña una distribución desigual del poder, ya que los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de **neuroliderazgo**, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor administración empresarial.

La correlación entre el líder en atracción y en ideas es positiva. Pero por ser moderada debemos buscar los casos en que las funciones del liderazgo en atracción y en ideas están superadas. En particular, hay sugestivas informaciones sobre unos pocos grupos que indican que el iniciador más frecuente de comunicaciones no es tan atractivo como podrían esperarse de la alta correlación entre la atracción y liderazgo. A pesar de que los líderes en ideas tienen un 50 por ciento de probabilidades de ser, los hombres más atractivos al finalizar la primera sesión del grupo es bastante improbable que mantenga el alto puesto en atracción e ideas al promediar la cuarta sesión. Bales sugiere que los líderes en el trabajo realizan cosas que desvían el afecto de los otros miembros. En particular, Bales da a entender que el mayor iniciador puede no permitir a los otros miembros oportunidades de reacción, comentario o realimentación, como contribuciones a las ideas del líder.

ESTILOS DE LIDERAZGO

CLASIFICACION:

a) Según la madurez de los seguidores.

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen muchos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o

han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. Según Max Weber hay tres tipos puros de liderazgo:

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.

Líder tradicional: es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción per se, lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la

nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: **"No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas"**. En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán. Liderazgo Laissez faire: este se conoce por ser muy liberal por ello su nombre como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción al español es "dejar hacer" en este modelo el líder suele ser una figura pasiva que permite que las personas a su cargo poseen todo el control de lo que se está haciendo, ya que se les facilita toda la información y herramientas necesarias para la eficaz realización de las labores y donde el líder sólo deberá intervenir si el subordinado solicita su ayuda.

b) Según su tipo de desarrollo

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.

Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

c) Según la formalidad en su elección

Liderazgo formal: preestablecido por la organización.

Liderazgo informal: emergente en el grupo.

d) Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos.

Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.

Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.

Liderazgo paternalista: no tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

e) Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

Liderazgo longitudinal: también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.

Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Otras clasificaciones

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada; un buen líder es aquel que tiene la habilidad de la Atención y Escucha en todo momento. Un buen líder entiende quienes son actores claves y toma decisiones a partir de la confianza hacia ellos.

LA FILOSOFÍA DEL LIDERAZGO

La búsqueda de los rasgos de líderes han sido una constante en todas las culturas durante siglos. Escrituras filosóficas como la República de Platón o las Vidas de Plutarco han explorado una pregunta básica: **«¿Qué cualidades distinguen a un líder?»**.

En el pensamiento occidental los tradicionalistas de tipo autocrático dan al papel del liderazgo una similitud con la figura romana del Pater familias. Por otra parte otros pensadores más modernos se oponen a estos modelos patriarcales, con los modelos matriarcales que dan un mayor valor a la orientación empática y consensual del líder.

La teoría de los rasgos se exploró a fondo en una serie de obras del siglo XIX. con los escritos de Thomas Carlyle y Francis Galton, cuyas obras han llevado a décadas de investigación. Carlyle identifica los talentos, habilidades y características físicas de los hombres que llegaron al poder y Galton, examinó las cualidades de liderazgo en las familias de los hombres poderosos, concluyó que los líderes nacen.

A mediados del siglo XX, sin embargo, una serie de exámenes cualitativos de estos estudios llevó a los investigadores a tener una visión radicalmente diferente de las fuerzas impulsoras detrás de liderazgo. En la revisión de la literatura existente, encontraron que mientras que algunos rasgos son comunes a través de una serie de estudios, la evidencia general sugiere que las personas que son líderes en una situación pueden no necesariamente ser líderes en otras situaciones. (liderazgo situacional)

Mientras en Occidente el liderazgo se estudia desde perspectivas democráticas y autocráticas, en Oriente se desarrolló según el confucionismo la idea del líder como un ser erudito y benévolo, apoyado por una gran tradición de piedad filial.

Lecciones de liderazgo

Según Colin Powell, muy pocas veces encontramos material que aporte algunas cosas a nuestros principios y criterios ya establecidos, sin embargo debemos reflexionar cada quien en nuestro nivel sobre nuestro desempeño profesional que cada persona está obligada a realizar, debemos tener presente que para tener éxito tenemos que conocer algunas lecciones de liderazgo que nos serán de mucha utilidad en nuestra ámbito laboral.

Ser líder implica diferir con las ideologías de la mayoría, ya que implica tener responsabilidad para argumentar y debatir para inspirar seguridad. Tener un buen liderazgo implica responsabilidad para el bienestar del grupo, por tal motivo algunas personas se enojaron por sus acciones y decisiones, querer ganarse la simpatía de todos es un signo de mediocridad.

Cuando sus subordinados dejen de presentarle sus problemas, ese día ha dejado de ser su líder. Le han perdido la confianza para que los pueda ayudar o piensan que a usted ya no le importa. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a su disposición.

Procure retar a los profesionales, no tenga miedo. Debe aprender de los profesionales, búsquelos como sus socios, obsérvelos detenidamente.

El liderazgo es solitario. Sea usted el presidente o gerente general de una gran empresa, director de un proyecto, la única responsabilidad es únicamente suya, aun cuando motive la participación de sus subalternos, la decisión que se tome únicamente será suya, aun cuando sean decisiones difíciles e inequívocas que influirán en el destino de la colectividad.

LIDERAZGO PARA LA CALIDAD

Según Llorens y Fuentes (2005), “El Comité de Motivación de la Calidad de la Asociación Española para la Calidad (1987), describe un **programa de calidad total**, como una secuencia de actividades cuya finalidad es elevar el nivel de calidad global de todas las operaciones de una empresa”..

En la etapa primera, se realizan actividades de organización y planificación, las cuales, se realizarán una única vez. Las actividades de análisis, prevención, mejora y seguimiento de la calidad total, deberán incorporarse de manera permanente al sistema de gestión de la empresa, a través de programas anuales, y así, crear conciencia y espíritu de mejora de la calidad de la empresa en los niveles más altos.

Las actividades de la dirección como planificación, organización y toma de decisiones sólo serán efectivas cuando el líder, motive y dirija a los empleados a la consecución de los objetivos. El líder, es la persona capaz de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los demás miembros de un colectivo, sin necesidad de estar dotado de autoridad formal. Al líder, se le juzga y se le admira por su eficacia, atractivo y por su bondad.

Todos los expertos, destacan la importancia del líder como apoyo necesario para la mejora de la calidad, puesto que a través de su poder, y desde los niveles superiores, consigue un clima de cambio. Según James (1997), Mintzberg y Pfeffer definen el poder como la capacidad de afectar al comportamiento de los demás. Podemos distinguir dos tipos de poder: el poder legítimo, quien puede formar la base para el poder de recompensa, coercitivo e informativo (refleja la posición que ostenta un individuo en una organización) y el poder basado en la experiencia, quien puede formar la base para el poder informativo y de referencia. En una organización orientada a la calidad, el poder legítimo, se hará evidente cuando existan problemas en grupos disfuncionales. Según Llorens y Fuentes (2005), los auténticos líderes, son quienes: -Tienen una visión de su negocio y razón de ser -Comunican su visión de negocio a través de la comunicación (reuniones de personal, hojas informativas, contacto con clientes y empleados), mostrando su compromiso con la calidad y premiando a los empleados héroes, que llevan cumplen las normas y objetivos del servicio. -Son emprendedores, siempre buscan el cambio. -Están obsesionados con la excelencia.

La calidad superior requiere un liderazgo inspirado a todos los niveles de la organización, con lo cual, se debe hacer llegar el mandato de calidad a los directivos medios, además de crear un clima organizativo que les aliente a ser líderes también. Los directivos medios ofrecerán su apoyo y compromiso si están incluidos en la planificación del programa, análisis de progresos, compartir ideas e información. Para Showalter y Mulholland (1992), el líder deberá:

- Reforzar la comunicación y cooperación entre grupos frente a solución de problemas.
- Divulgar las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas para la organización.

La provisión de un liderazgo de apoyo, requiere:

- Identificar al personal clave e implicarlo en la toma de decisiones.
- Recomendar la utilización de un lenguaje simbólico
- Crear cultura de mejora continua, a través de recompensas y ánimos.
- Demostrar constancia del fin u objetivo que se pretende.
- Gestionar diferentes niveles de cambio para asegurar la unidad de trabajo u uniformidad.

Con ello, el líder organizador dirigirá a la organización hacia la rentabilidad y mayor productividad.

González y Guillén (2000), destacan, que la implantación plena de los principios que integran la GCT (gestión de calidad total) no es posible sin el liderazgo de la dirección, es decir, requiere una cierta dosis de liderazgo directivo para su implantación.

La Gestión de Calidad Total , se divide en tres grupos:

1. Diseño y conformidad de procesos y productos, gestión por procesos y administración por hechos. Puede ser implantado por directivos o están apoyados en su capacidad técnica.
2. Satisfacción del cliente: a través de la cooperación de clientes y proveedores, formación, donde se requiere acción e influencia del líder.
3. Mejora continua, participación, compromiso de los miembros y cambio cultural. Su implantación requiere del concurso necesario de la figura del líder.

A medida que nos desplazamos del primer al tercer grupo, existe mayor importancia a la dimensión ética del liderazgo.

Diferencias entre liderazgo femenino y masculino

Numerosas investigaciones han analizado el impacto que producen los roles sexuales sobre el liderazgo. La comparación entre hombres y mujeres, el estudio de sus diferencias y similitudes, ha dado lugar a intensos y frecuentes debates. En muchas ocasiones, el trasfondo de estos debates se asienta sobre posturas ideológicas más o menos extremas. Lejos de desear incidir en este tipo de debates, hemos de defender una postura integradora y constructiva.

La obviedad de las diferencias biológicas no debe hacernos pasar por alto una cuestión cada vez más tratada: las relaciones entre los factores biológicos y los psicológicos. Cada vez son más numerosos los estudios que tratan de analizar la influencia de hechos biológicos diferenciales sobre el comportamiento. Así, por ejemplo, se ha señalado en algunas ocasiones que la maternidad, la capacidad de crear vida, influye sobre el comportamiento femenino.

Las diferencias entre hombres y mujeres en el nivel psicológico constituyen dos estilos distintos de pensar y actuar. Estos estilos se manifestarán, como es lógico, en el comportamiento de hombres y mujeres en las empresas. No obstante, tales estilos deben ser entendidos como conjuntos de capacidades o tendencias, y en ningún caso como factores que determinan la actuación en un sentido o en otro.

Para comprender adecuadamente el porqué de diferentes estilos de actuar es conveniente comprender primero cómo se conoce la realidad. Los modos fundamentales de conocer son dos: el conocimiento abstracto y el conocimiento experimental. El primero de ellos es el que se refiere a lo que conocemos a través de otros, de la tradición, e incluye lo que normalmente se entiende por ciencia, es decir, modelos de la realidad que ayudan a entenderla mejor. El conocimiento experimental, que recoge las cosas que nos han ocurrido, sería en su nivel más elemental, la memoria: es vida, vivencia. En este caso, el equivalente a ciencia es entendimiento: saber interpretar aquello que se ha vivido. Ambas formas de conocimiento son “correctas”, es decir, no es adecuado establecer una jerarquía, considerando una de ellas como superior a la otra.

La mayoría de las investigaciones han establecido el siguiente supuesto: lo característico de la feminidad es el mayor dominio del conocimiento experimental sobre el abstracto, mientras que en el caso de la masculinidad, es el conocimiento abstracto el que domina. Esto no quiere decir en absoluto que las mujeres carezcan de capacidad de conocimiento abstracto y, viceversa, que los hombres no conozcan experimentalmente. Hablamos sólo en términos de tendencias y de mayor o menor peso relativo de cada una de estas formas de conocimiento en las decisiones.

En relación con el mundo empresarial, la capacidad de conocimiento abstracto resulta especialmente útil a la hora de definir y presentar objetivos, aquello a lo que se pretende llegar. El conocimiento experimental, por su parte, va más dirigido al establecimiento de políticas, las condiciones que ha de ser respetadas en el camino hacia el logro de ese objetivo. Podemos considerar, generalizando, que el hombre es mejor proponiendo objetivos o alternativas, y la mujer las evalúa de modo más completo, es decir, establece las condiciones que habrán de tenerse en cuenta para optar por una u otra alternativa. Se trata, por decirlo de alguna manera, de una especialización funcional.

Hemos caracterizado el liderazgo masculino con las cualidades de estructuración y construcción concreta, y definido el liderazgo femenino por la intuición y visión de conjunto. Pues bien, hoy estamos inmersos en una economía que cambia continuamente y en la que se da mucha importancia a la innovación y a la diversidad. Los valores directivos han evolucionado en respuesta a esta tendencia: se busca la innovación y los intercambios informales, se da el valor máximo a la amplitud de visión y a la habilidad de pensar creativamente.

Por ello, parece claro, que las organizaciones necesitan integrar ambos polos en lo que podemos definir como el líder-persona. Ambos polos deben ser conservados en este modelo, que es, en realidad, una “superación”, es decir, algo superior al modelo tradicional masculino o al estrictamente femenino. En esta superación estriba el progreso de la dirección de empresas.

Que muchas mujeres cualificadas queden fuera de los puestos directivos, supondría, sencillamente, un despilfarro de talento.

NEUROCIENCIAS APLICADAS AL LIDERAZGO

RELACIONES ENTRE LIDERAZGO Y NEUROCIENCIAS

Que significa la palabra NEURO CIENCIA?

La neurociencia es un Campo unificado del conocimiento científico que estudia la estructura, la función, el desarrollo de la bioquímica, la farmacología y la patología del sistema nervioso y de cómo sus diferentes elementos interactúan, dando lugar a las bases biológicas de la conducta.

Los hombres deben saber que el cerebro es el responsable exclusivo de las alegrías, los placeres, la risa y la diversión, y de la pena, la aflicción, el desaliento y las lamentaciones. Y gracias al cerebro, de manera especial, adquirimos sabiduría y conocimientos, y vemos, oímos y sabemos lo que es repugnante y lo que es bello, lo que es malo y lo que es bueno, lo que es dulce y lo que es insípido.

Hipócrates

El estudio biológico del cerebro es un área multidisciplinaria que abarca muchos niveles de estudio, desde el puramente molecular hasta el específicamente conductual y cognitivo, pasando por el nivel celular (neuronas individuales), los ensamblajes y redes pequeñas de neuronas (como las columnas corticales) y los ensamblajes grandes (como los propios de la percepción visual) incluyendo sistemas como la corteza cerebral o el cerebelo, e incluso, el nivel más alto del Sistema Nervioso.

En el nivel más alto, las neurociencias se combinan con la psicología para crear la neurociencia cognitiva, una disciplina que al principio fue dominada totalmente por psicólogos cognitivos. Hoy en día, la neurociencia cognitiva proporciona una nueva manera de entender el cerebro y la conciencia, pues, se basa en un estudio científico que une disciplinas tales como la neurobiología, la psicobiología o la propia psicología cognitiva, un hecho que con seguridad cambiará la concepción actual que existe acerca de los procesos mentales implicados en el comportamiento y sus bases biológicas.

Los humanos tenemos la capacidad de metacognición, es decir, la capacidad para monitorear y controlar nuestra propia mente y conducta. Esta última función nos ha permitido dar un paso gigantesco en términos evolutivos: hemos logrado volvernos la especie que se propone estudiarse a sí misma.

Las neurociencias ofrecen un apoyo a la psicología con la finalidad de entender mejor la complejidad del funcionamiento mental. La tarea central de las neurociencias es la de intentar explicar cómo funcionan millones de células nerviosas en el encéfalo para producir la conducta, y cómo a su vez, estas células están influidas por el medio ambiente. Tratando de desentrañar la manera de cómo la actividad del cerebro se relaciona con la psiquis y el comportamiento, revolucionando la manera de entender nuestras conductas y lo que es más importante aún: cómo aprende, cómo guarda información nuestro cerebro y cuáles son los procesos biológicos que facilitan el aprendizaje.

INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

La hipótesis de las inteligencias múltiples es un modelo de concepción de la mente propuesto en 1983 por Howard Gardner, profesor de la Universidad de Harvard. Para él, la inteligencia no es un conjunto unitario que agrupe diferentes capacidades específicas, sino una red de conjuntos autónomos, relativamente interrelacionados.

Para Howard Gardner, la inteligencia es un potencial biopsicológico de procesamiento de información que se puede activar en uno o más marcos culturales para resolver problemas o crear productos que tienen valor para dichos marcos.

Indica que las inteligencias no son algo que se pueda ver o contar: son potenciales —es de suponer que neurales— que se activan o no en función de los valores de una cultura determinada, de las oportunidades disponibles en esa cultura y de las decisiones tomadas por cada persona y/o su familia, sus enseñantes y otras personas.

Tipos de inteligencia

Howard Gardner defiende que, así como hay muchos tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencias.

Tomó la decisión de escribir acerca de las «Inteligencias Múltiples»: «Múltiples» para resaltar el número desconocido de capacidades humanas, e »inteligencias« para subrayar que estas capacidades son tan fundamentales como las que tradicionalmente detecta el Cociente Intelectual (CI).

Gardner menciona que los seres humanos poseen una gama de capacidades y potenciales —inteligencias múltiples— que se pueden emplear de muchas maneras productivas, tanto juntas como por separado. Y el conocimiento de las múltiples inteligencias ofrece la posibilidad de poder desplegar con la máxima flexibilidad y eficacia en el desempeño de las distintas funciones definidas por cada sociedad.

De este modo la Teoría de las Inteligencias Múltiples se desarrolló con el objetivo de describir la evolución y la topografía de la mente humana, y no como un programa para desarrollar un cierto tipo de mente o para estimular un cierto tipo de ser humano.

Hasta la fecha, Howard Gardner y su equipo de la Universidad Harvard han identificado ocho tipos distintos de inteligencia: lingüístico-verbal, lógico-matemática, visual-espacial, musical, corporal-cinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista. Actualmente está en proceso de configuración una novena, la inteligencia existencial.



Inteligencia lingüística

La función del lenguaje es universal, y su desarrollo en los niños es sorprendentemente similar en todas las culturas. Incluso en el caso de personas sordas a las que no se les ha enseñado explícitamente una lengua de señas, a menudo independientemente de una cierta modalidad en ello, tienen dificultades para construir frases más sencillas. Al mismo tiempo, otros procesos mentales pueden quedar completamente ilesos.

Capacidades implicadas - Capacidad para comprender el orden y el significado de las palabras en la lectura, la escritura, al hablar y escuchar.

Habilidades relacionadas - Hablar y escribir eficazmente. Memoria, buena dicción.

Perfiles profesionales - Líderes políticos o religiosos, oradores, poetas, escritores, etc.

Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia - Debates, escribir diarios, lectura oral, presentaciones, libros, computadoras, grabadoras, entre otras.

Inteligencia lógico-matemática

En los seres humanos dotados de esta forma de inteligencia, el proceso de resolución de problemas abstractos a menudo es extraordinariamente rápido: el matemático y científico en general competente maneja simultáneamente muchas variables y crea numerosas hipótesis que son evaluadas sucesivamente y, posteriormente, son aceptadas o rechazadas.

Es importante puntualizar la naturaleza no verbal de la inteligencia matemática así como del resto de inteligencias excepto, claramente, en lo que respecta a muchos aspectos de la inteligencia lingüístico-verbal. En efecto, es posible construir la solución del problema antes de que esta sea articulada.

Se manifiesta por la facilidad en la elaboración de cuestiones que involucren cálculos, por la capacidad de percibir la geometría en los espacios recorridos y por la satisfacción expresa en la solución de problemas lógicos. Se percibe también en la sensibilidad y capacidad para discernir patrones numéricos o lógicos y para manipular largas cadenas de raciocinio. Alcanza su mayor potencia en la adolescencia y el inicio de la edad adulta, pero puede estimularse desde la infancia en cualquier disciplina del currículo escolar.

Capacidades implicadas - Capacidad para identificar modelos abstractos en el sentido estrictamente matemático, calcular numéricamente, formular y verificar hipótesis, utilizar el método científico y los razonamientos inductivo y deductivo.

Perfiles profesionales - Economistas, ingenieros, científicos, matemáticos, contadores, etc.

Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia - Resolución de problemas abstractos, cálculos mentales, juego con números, calculadoras, entrevistas cuantitativas, etc.

Inteligencia espacial o visual

La resolución de problemas espaciales se aplica a la navegación y al uso de mapas. Otro tipo de solución a los problemas espaciales, aparece en la visualización de un objeto visto desde un ángulo diferente y en el juego del ajedrez. También se emplea este tipo de inteligencia en las artes visuales.

Aspectos biológicos - El hemisferio derecho (en las personas diestras) demuestra ser la sede más importante del cálculo espacial. Las lesiones en la región posterior derecha provocan daños en la habilidad para orientarse en un lugar, para reconocer caras o escenas o para apreciar pequeños detalles.

Los pacientes con daño específico en las regiones del hemisferio derecho, intentarán compensar su deficiencia espacial con estrategias lingüísticas: razonarán en voz alta, para intentar resolver una tarea o bien se inventarán respuestas. Pero las estrategias lingüísticas no parecen eficientes para resolver tales problemas.

Las personas ciegas son un claro ejemplo de la distinción entre inteligencia espacial y perspectiva visual. Un ciego puede reconocer ciertas formas a través de un método indirecto, pasar la mano a lo largo de un objeto, por ejemplo, construye una noción diferente a la visual de longitud. Para el invidente, el sistema perceptivo de la modalidad táctil corre en paralelo a la modalidad visual de una persona visualmente normal. Por lo tanto, la inteligencia espacial sería independiente de una modalidad particular de estímulo sensorial.

Capacidades implicadas - Capacidad para presentar ideas visualmente, crear imágenes mentales, percibir detalles visuales, dibujar y confeccionar bocetos.

Habilidades relacionadas - Realizar creaciones visuales y visualizar con precisión.

Perfiles profesionales - Artistas, fotógrafos, arquitectos, diseñadores, publicistas, etc.

Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia - Actividades artísticas, mapas mentales, visualizaciones, metáforas, vídeos, gráficos, mapas, juegos de construcción, etc.

Inteligencia musical

Los datos procedentes de diversas culturas hablan de la universalidad de la noción musical. Incluso, los estudios sobre el desarrollo infantil sugieren que existe habilidad natural y una percepción auditiva (oído y cerebro) innata en la primera infancia hasta que existe la habilidad de interactuar con instrumentos y aprender sus sonidos, su naturaleza y sus capacidades.

Aspectos biológicos - Ciertas áreas del cerebro, más difusas que las del lenguaje y situadas generalmente en el hemisferio derecho, desempeñan papeles importantes en la percepción y la producción musical. En ciertos casos de lesiones cerebrales, existe evidencia de "amusia" (pérdida de capacidad musical).

Capacidades implicadas - Capacidad para escuchar, cantar, tocar instrumentos así como analizar sonido en general.

Habilidades relacionadas - Crear y analizar música.

Perfiles profesionales - Músicos, compositores, críticos musicales, etc.

Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia - Cantar, tocar instrumentos, escuchar música, asistir a conciertos, cintas de música, etc.

Inteligencia corporal-cinestésica

La evolución de los movimientos corporales especializados es de importancia obvia para la especie; en los humanos esta adaptación se extiende al uso de herramientas. El movimiento del cuerpo sigue un desarrollo claramente definido en los niños y no hay duda de su universalidad cultural.

La consideración del conocimiento cinético corporal como "apto para la solución de problemas" puede ser menos intuitiva; sin embargo, utilizar el cuerpo para expresar emociones (danza), competir (deportes) o crear (artes plásticas), constituyen evidencias de la dimensión cognitiva del uso corporal.

Aspectos biológicos: El control del movimiento corporal se localiza en la corteza motora y cada hemisferio domina o controla los movimientos corporales correspondientes al lado opuesto. En los diestros, el dominio de este movimiento se

suele situar en el hemisferio izquierdo. La habilidad para realizar movimientos voluntarios puede resultar dañada, incluso en individuos que puedan ejecutar los mismos movimientos de forma refleja o involuntaria. La existencia de apraxia específica constituye una línea de evidencia a favor de una inteligencia cinética.

Capacidades implicadas: Capacidad para realizar actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio.

Habilidades relacionadas: Utilizar las manos para crear o hacer reparaciones, expresarse a través del cuerpo.

Perfiles profesionales: Escultores, cirujanos, actores, modelos, bailarines, deportistas, etc.

Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia - Manuales, teatro, danza, relajación, materiales táctiles, deportes, etc.

Inteligencia intrapersonal

La inteligencia intrapersonal es el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimiento, la capacidad de efectuar discriminaciones entre ciertas emociones y, finalmente, ponerles un nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

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

La inteligencia interpersonal permite comprender y trabajar con los demás; la intrapersonal, en cambio, permite comprenderse mejor y trabajar con uno mismo. En el sentido individual de uno mismo, es posible hallar una mezcla de componentes intrapersonal e interpersonales.

El sentido de uno mismo es una de las más notables invenciones humanas: simboliza toda la información posible respecto a una persona y qué es. Se trata de una invención que todos los individuos construyen para sí mismos.

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

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

Capacidades implicadas - Capacidad para plantearse metas, evaluar habilidades y desventajas personales y controlar el pensamiento propio.

Habilidades relacionadas - Meditar, exhibir disciplina personal, conservar la compostura y dar lo mejor de sí mismo.

Perfiles profesionales - Individuos maduros que tienen un autoconocimiento rico y profundo.

Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia - Instrucción individualizada, actividades de autoestima, redacción de diarios, proyectos individuales, meditación, entre otros.

Inteligencia interpersonal

La inteligencia interpersonal se constituye a partir de la capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás, en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamento, motivaciones e intenciones. Esta inteligencia le permite a un adulto hábil, leer las intenciones y los deseos de los demás, aunque se los hayan ocultado. Esta capacidad se da de forma muy sofisticada en los líderes religiosos, políticos, terapeutas y maestros. Esta forma de inteligencia no depende necesariamente del lenguaje.

Aspectos biológicos - Todos los indicios proporcionados por la investigación cerebral sugieren que los lóbulos frontales desempeñan un papel importante en el conocimiento interpersonal. Los daños en esta área pueden causar cambios profundos en la personalidad, aunque otras formas de la resolución de problemas puedan quedar inalteradas: una persona no es la misma después de la lesión.

La evidencia biológica de la inteligencia interpersonal abarca factores adicionales que, a menudo, se consideran excluyentes de la especie humana:

La prolongada infancia de los primates, que establece un vínculo estrecho con la madre, favorece el desarrollo intrapersonal.

La importancia de la interacción social entre los humanos que demandan participación y cooperación. La necesidad de cohesión al grupo, de liderazgo, de organización y solidaridad, surge como consecuencia de la necesidad de supervivencia.

Capacidades implicadas - Trabajar con gente, ayudar a las personas a identificar y superar problemas.

Habilidades relacionadas - Capacidad para reconocer y responder a los sentimientos y personalidades de los otros.

Perfiles profesionales - Administradores, docentes, psicólogos, terapeutas y abogados⁷

Actividades y materiales de enseñanza que se podrían emplear para desarrollar esta inteligencia - Aprendizaje cooperativo, tutorías, juegos de mesa, materiales para teatro, etc.

Inteligencia naturalista

En 1995, se añadió este tipo de inteligencia. Esta inteligencia la utilizamos cuando observamos la naturaleza o los elementos que se encuentran a nuestro alrededor. Se describe como la competencia para percibir las relaciones que existen entre varias especies o grupos de objetos y personas, así como reconocer y establecer si existen distinciones y semejanzas entre ellos.

Los naturalistas suelen ser hábiles para observar, identificar y clasificar a los miembros de un grupo o especie, e incluso, para descubrir nuevas especies. Su campo de observación más afín es el mundo natural, donde pueden reconocer flora, fauna y utilizar productivamente sus habilidades en actividades de caza, ciencias biológicas y conservación de la naturaleza, pero puede ser aplicada también en cualquier ámbito del saber y la cultura.

En realidad, todos aplicamos la inteligencia naturalista al reconocer plantas, animales, personas o elementos de nuestro entorno natural. Las interacciones con el medio físico nos ayudan a desarrollar la percepción de las causas y sus efectos y los comportamientos o fenómenos que puedan existir en el futuro; como por ejemplo la observación de los cambios climáticos que se producen en el transcurso de las estaciones del año y su influencia entre los humanos, los animales y las plantas. Una forma de desarrollar esta inteligencia es observando cada detalle de nuestra naturaleza y estar más en contacto con ella por medio de exploraciones y excursiones para conocer más los elementos de nuestro planeta. Existen personas que se encargan de experimentar y observar nuestro entorno natural, son los biólogos, ambientalistas, entre otros, quienes también defienden la naturaleza.

Gardner postula que este tipo de inteligencia debió tener su origen en las necesidades de los primeros seres humanos, ya que su supervivencia dependía, en gran parte, del reconocimiento que hicieran de especies útiles y perjudiciales, de la observación del clima y sus cambios y de ampliar los recursos disponibles para la alimentación.⁸ Obviamente el origen del resto de las inteligencias es igualmente remoto.

Posible novena inteligencia

Se investiga la existencia de una novena inteligencia múltiple, se trataría de la denominada "existencial", la que se sumaría a las ocho que se han descubierto hasta el momento. La teoría de las inteligencias múltiples del neuropsicólogo norteamericano Howard Gardner ha revolucionado la pedagogía en el mundo entero, que desde hace 20 años plantea la existencia de ocho inteligencias, a las cuales se podría sumar una novena según planteó Branton Shearer en un encuentro con pedagogos y docentes de la Universidad de Playa Ancha. El profesor estadounidense participó en el encuentro con profesionales ligados a la educación, entregando herramientas para maximizar los potenciales de los estudiantes de manera que puedan guiarlos a tener mejores notas en la escuela, en selección de carreras y que usen sus potencias intelectuales aunque no sean valoradas en las clases tradicionales. Shearer manifestó que existen ocho inteligencias confirmadas y hay una novena propuesta denominada inteligencia existencial. "No ha sido agregada aún a la lista porque no hay suficiente evidencia científica en ese sentido", comentó. "Hay criterios científicos que Howard Gardner identificó para ubicarlas exactamente, pero las dos principales se refieren a la estructura del cerebro y las culturas", dijo. Consultado por posibles nuevas inteligencias, Shearer dijo que el cerebro es una compleja estructura por lo que es difícil de predecir "pero si tuviera que adivinar, diría que existen muchas más".

La Teoría de las Inteligencias Múltiples fue ideada por el psicólogo estadounidense Howard Gardner como contrapeso al paradigma de una inteligencia única.

Se dice que tiene que ver con el reconocimiento de la espiritualidad y la existencia humana en el universo. Sin duda un sacerdote, monje rabino o líder musulmán podrían considerarse por tener dicha inteligencia existencial.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento,, más impulsivo y más poderoso, es la mente emocional.

La dicotomía entre lo emocional y lo racional se asemeja a la distinción popular existente entre el corazón y la razón. Existe una proporcionalidad constante entre el control emocional y el control racional sobre la mente ya que, cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante llega a ser la mente emocional..., y más ineficaz, en consecuencia la mente racional.

La mayor parte del tiempo, estas dos mentes operan en estrecha colaboración, entrelazando sus distintas formas de conocimiento para guiarnos adecuadamente a través del mundo. Habitualmente existe un equilibrio entre la mente emocional y la mente racional, un equilibrio en el que la emoción alimenta y da forma a las operaciones de la mente racional y la mente racional ajusta y a veces censura las entradas procedentes de las emociones. La mente emocional y la mente racional constituyen, dos facultades relativamente independientes que reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales distintos aunque interrelacionados. En muchas ocasiones, estas dos mentes están coordinadas porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento y lo mismo ocurre a la inversa.

Pero, cuando aparecen las pasiones, el equilibrio se rompe y la mente emocional desborda y secuestra a la mente racional.

¿PARA QUE SIRVEN LAS EMOCIONES?

El poder de las emociones es extraordinario, solo un amor poderoso, puede llevar, por ejemplo, a unos padres a ir más allá de su propio instinto de supervivencia individual.

Cuando los sociobiólogos buscan una explicación al relevante papel que la evolución ha asignado a las emociones en el psiquismo humano, no dudan en destacar la

preponderancia del corazón sobre la cabeza en momentos realmente cruciales. Son las emociones las que nos permiten afrontar situaciones demasiado difíciles (el riesgo, las pérdidas irreparables, la persistencia en el logro de un objetivo a pesar de las frustraciones, la relación de pareja, la creación de una familia) como para ser resueltas exclusivamente con el intelecto. Cada emoción nos predispone de un modo diferente a la acción, cada una de ellas nos señala una dirección que, en el pasado, permitió resolver adecuadamente los innumerables desafíos a los que se ha visto sometida la existencia humana. En este sentido, nuestro bagaje emocional tiene un extraordinario valor de supervivencia y esta importancia se ve confirmada por el hecho de que las emociones han terminado integrándose en el sistema nervioso en forma de tendencias innatas y automáticas en nuestro corazón.

Cualquier concepción de la naturaleza humana que soslaye el poder de las emociones peca de una lamentable miopía. Todos sabemos por experiencia propia que nuestras decisiones y nuestras acciones dependen tanto de nuestros sentimientos como de nuestros pensamientos. Hemos sobrevalorado la importancia de los aspectos puramente racionales para la existencia humana pero, para bien o para mal, en aquellos momentos en que nos vemos arrastrados por las emociones, nuestra inteligencia se ve desbordada.

Todas las emociones son impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dado la evolución.

La misma raíz etimológica de la palabra emoción proviene del latín “moveré” (que significa moverse) más el prefijo “e”, significando algo así como movimiento hacia sugiriendo que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción.

La distinta importancia biológica propia de cada emoción evidencia que cada una de ellas desempeña un papel único en nuestro repertorio emocional. La aparición de nuevos métodos para profundizar en el estudio del cuerpo y del cerebro.

Efectos de la emoción en el cuerpo:

Estas predisposiciones biológicas a la acción son modeladas posteriormente por experiencias vitales y por el medio cultural en que nos ha tocado vivir.

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

En el caso del MIEDO, la sangre se retira del rostro y fluye a la musculatura esquelética larga, como las piernas por ejemplo, favoreciendo así la huida. Al mismo tiempo el

cuerpo parece paralizarse, aunque solo sea un instante, para calibrar, tal vez, si el hecho de ocultarse pudiera ser una respuesta más adecuada. Las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan una respuesta hormonal que pone el cuerpo en estado de alerta general, sumiéndolo en la inquietud y predisponiéndolo para la acción, mientras la atención se fija en la amenaza inmediata con el fin de evaluar la respuesta más apropiada.

Uno de los principales cambios biológicos producidos por la FELICIDAD consiste en el aumento en la actividad de un centro cerebral que se encarga de inhibir los sentimientos negativos y de aquietar los estados que generan preocupación, al mismo tiempo que aumenta el caudal de energía disponible. En este caso no hay un cambio fisiológico especial salvo, una sensación de tranquilidad que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente de la excitación biológica provocada por emociones perturbadoras.

Esta condición proporciona al cuerpo un reposo, un entusiasmo y una disponibilidad para afrontar cualquier tarea que se esté llevando a cabo y fomentar también, la consecución de una amplia variedad de objetivos.

El AMOR, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual activan el sistema nervioso parasimpático (el opuesto fisiológico de la respuesta de “lucha o huida”, propia del miedo y de la ira) La pauta de reacción parasimpática engloba un amplio conjunto de reacciones que implican a todo el cuerpo y que dan lugar a un estado de calma y satisfacción que favorece la convivencia.

El ARQUEO DE LAS CEJAS que aparece en los momentos de sorpresa aumenta el campo visual y permite que penetre más luz en la retina, lo cual proporciona más información sobre el acontecimiento inesperado, facilitando el descubrimiento de lo que realmente ocurre y permitiendo elaborar el plan de acción más adecuado

La principal función del a TRISTEZA consiste en ayudarnos a simular una pérdida irreparable la tristeza provoca la disminución de la energía y del entusiasmo por las actividades vitales, y cuanto más se profundiza y se acerca a la depresión, más se enlentece el metabolismo corporal. Este encierro introspectivo nos brinda así la oportunidad de llorar una pérdida o una esperanza frustrada, sopesar sus consecuencias y planificar, cuando la energía retorna un nuevo comienzo.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESTINO

El coeficiente intelectual (CI) no basta para explicar los destinos tan diferentes de personas que cuentan con perspectivas, educación y oportunidades similares.

Al igual que ocurre con la lectura o con las matemáticas, la Vida emocional constituye un ámbito, que incluye un determinado conjunto de habilidades, que puede dominarse con mayor o menor pericia. Y el grado de dominio que alcance una persona sobre estas habilidades resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida. La competencia emocional constituye, en suma, una meta habilidad que determina el grado de destreza que alcanzaremos en el dominio de todas nuestras otras facultades (entre las cuales se incluye el intelecto puro).

¿Que es la INTELIGENCIA INTERPERSONAL?

Consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuales son las cosas que más les motivan, como trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos. Los vendedores, los políticos, los maestros, los médicos y los dirigentes religiosos de éxito tienden a ser individuos con un alto grado de inteligencia interpersonal. La inteligencia intrapersonal por su parte, constituye una habilidad correlativa, vuelta hacia el interior, que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz.

LA APTITUD MAESTRA

Los maestros y profesores saben que los problemas emocionales de sus estudiantes entorpecen el funcionamiento de la mente. En este sentido, los estudiantes que se hallan atrapados por el enojo, la ansiedad o la depresión tienen dificultades para aprender porque no perciben adecuadamente la información y en consecuencia no pueden procesarla correctamente. De hecho, uno de los signos de que los sentimientos han derivado hacia el campo de lo patológico es que son tan obsesivos que sabotean todo intento de prestar atención a la tarea que se esté llevando a cabo.

Cuando las emociones dificultan la concentración, se dificulta el funcionamiento de la capacidad cognitiva que los científicos llaman “memoria de trabajo”, la capacidad de mantener en la mente toda la información relevante para la tarea que se esté llevando a cabo. El contenido concreto de la memoria de trabajo puede ser algo tan simple como los dígitos de un número de teléfono o tan intrincado como la trama de una novela. La memoria de trabajo es una función ejecutiva por excelencia de la vida

mental, la que hace posible cualquier otra actividad intelectual, desde pronunciar una frase hasta formular una compleja proposición lógica.

El importante papel que desempeña la MOTIVACION POSITIVA, ligada a sentimientos tales como el entusiasmo, la perseverancia y la confianza, sobre el rendimiento. Según los estudios que se han llevado a cabo en este dominio, los atletas olímpicos, los compositores de fama mundial y los grandes maestros de ajedrez comparte una elevada motivación y una rigurosa rutina de entrenamiento.

Lo que parece diferenciar a quienes se encuentran en la cúspide de su carrera de aquellos otros que, teniendo una capacidad diferente, no alcanzan esa cota, radica en la práctica ardua y rutinaria seguida a lo largo de años y años. Y esta perseverancia depende de factores emocionales, como el entusiasmo y la tenacidad frente a todo tipo de contratiempos.

En resumen, una fuerte ETICA CULTURAL DE TRABAJO e traduce en una mayor motivación, celo y perseverancia, un auténtico acicate emocional.

ESTADOS DE ANIMO NEGATIVOS, PENSAMIENTOS NEGATIVOS

La preocupación es la esencia de los efectos perniciosos de la ansiedad sobre todo tipo de actividad mental. La preocupación es, en cierto modo, una respuesta útil aunque desencaminada, una especie de ensayo mental ante la previsión de una amenaza. Pero este ensayo mental se convierte en un auténtico desastre cognitivo cuando nuestra mente se queda atrapada en una rutina obsoleta que captura nuestra atención e impide todo intento de focalizarla en cualquier otro sitio.

La ansiedad entorpece de tal modo el funcionamiento del intelecto que constituye un predictor casi seguro del fracaso en el entrenamiento o el desempeño de una tarea compleja, intelectualmente exigente y tensa como la que llevan a cabo los controladores de vuelo.

Cuando las personas que tienden a preocuparse se les pide que lleven a cabo una tarea cognitiva como, por ejemplo, clasificar objetivos antiguos en una o dos categorías, y que describan lo que pasa por su mente mientras lo están haciendo. Suelen mencionar la presencia de pensamientos negativos como no seré capaz de hacerlo, yo no soy bueno en ese tipo de pruebas, etc; que obstaculizan el proceso de toma de decisiones.

La magnitud de las preocupaciones que tiene la gente mientras está haciendo un examen es proporcional a la pobreza de su ejecución, porque los recursos mentales invertidos en una determinada tarea cognitiva, la preocupación, reducen los recursos disponibles para procesar otro tipo de información. En este sentido, si estamos

preocupados por suspender el examen dispondremos de mucha menos atención para elaborar una respuesta adecuada.

En cambio, quienes pueden llegar a controlar sus emociones pueden utilizar esa ansiedad anticipatoria, para motivarse a sí mismos, prepararse adecuadamente y, en consecuencia, hacerlo bien. Según afirma la psicología, la representación gráfica de la relación existente entre la ansiedad y el rendimiento constituye una especie de U invertida en la cúspide de esta U invertida esta la relación óptima entre la ANSIEDAD y el RENDIMIENTO, el mínimo nerviosismo que permite alcanzar el máximo rendimiento. Pero muy poca ansiedad genera apatía o muy poca motivación, mientras que el exceso de ansiedad sabotea todo intento de hacerlo bien.

Los estados de ánimo positivos aumentan la capacidad de pensar con flexibilidad y complejidad, haciendo más fácil encontrar soluciones a los problemas, ya sean intelectuales o interpersonales. Esto parece indicar que una forma de ayudar a alguien a resolver un problema consiste en contarle un chiste. La risa, al igual que la euforia, parece ampliar la perspectiva, y de ese modo, ayuda a la gente a pensar con más amplitud y a asociar con mayor libertad, advirtiendo relaciones que, de otra manera, podrían pasar inadvertidas, una habilidad mental importante, no solo para la creatividad sino también para el reconocimiento de las relaciones complejas y la previsión de las consecuencias de una determinada decisión.

Los beneficios intelectuales de una buena carcajada son más sorprendentes cuando se trata de resolver un problema que exige una solución creativa.

Incluso cambios ligeros de ESTADOS DE ANIMO puede llegar a modificar nuestros pensamientos. La capacidad de planificar y tomar decisiones de las personas de buen humor presenta una predisposición perceptiva que les lleva a pensar de una manera más abierta y positiva. Esto se explica, en parte, porque la memoria es un fenómeno específico de estado, es decir que, en un estado positivo, solemos recordad acontecimientos positivos. De este modo, en la medida en que nos sentimos a gusto mientras estamos pensando en los pros y en los contras de un determinado curso de acción, nuestra memoria busca datos en una dirección positiva, inclinándonos a emprender acciones más aventuradas y arriesgadas.

EL OPTIMISMO: EL GRAN MOTIVADOR

El optimismo, al igual que la esperanza, significa tener una fuerte expectativa de que en general, las cosas irán bien a pesar de los contratiempos y de las frustraciones. Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, el optimismo es una actitud que impide caer en la apatía, la desesperación o la depresión frente a las adversidades. Y al igual que ocurre con su prima hermana, la esperanza, el optimismo, siempre y cuando sea optimismo realista, tiene beneficios

Martin Seligman, psicólogo de la universidad de Pensilvania, define al optimismo en función de la forma en que la gente se explica a si misma sus éxitos y sus fracasos. Los optimistas consideran que los fracasos se deben a algo que puede cambiarse, y así, en la siguiente ocasión en la que afronten una situación parecida pueden llegar a triunfar. Los pesimistas por el contrario, se echan culpas de sus fracasos, atribuyéndolos a alguna característica estable que se ven incapaces de modificar. Y estas distintas explicaciones tienen consecuencias muy profundas en la forma de hacer frente a la vida. Ante un despido, por ejemplo, los optimistas tienden a responder de una manera activa y esperanzada, elaborando un plan de acción o buscando ayuda y consejo porque consideran que los contratiempos no son irremediables y pueden ser transformados. Los pesimistas, en cambio, consideran que los constituyen algo irremediable y reaccionan ante la adversidad asumiendo que no hay nada que ellos puedan hacer para que las cosas salgan mejor la próxima vez, y en consecuencia, no hace nada por cambiar el problema. Para ellos, los problemas se deben a algún déficit personal con el que siempre tendrán que contar.

Pero el optimismo no solo es un factor importante en el éxito personal sino se trata de una ACTITUD EMOCIONALMENTE INTELIGENTE.

Uno de los orígenes de una visión positiva o negativa puede ser el temperamento innato, ya que hay personas que tienden naturalmente hacia una o hacia la otra. Pero, el temperamento puede verse modulado por la experiencia. El optimismo y la esperanza pueden aprenderse. Detrás de los dos existe lo que los psicólogos llaman autoeficacia, la creencia de que uno tiene el control de los acontecimientos de su vida y puede hacer frente a los problemas en la medida en que se presenten. Desarrollar algún tipo de habilidad fortalece la sensación de la eficacia y predispone a asumir riesgos y problemas más difíciles. Y el hecho de superar estas dificultades aumenta a su vez la sensación de autoeficacia, una aptitud que lleva a hacer un mejor uso de cualquier habilidad y que también contribuye a desarrollarlas.

Por otro lado es importante destacar que, las creencias de las personas sobre sus propias habilidades tienen un profundo efecto sobre estas. La habilidad no es un atributo fijo sino que en este sentido, existe una extraordinaria variabilidad. Las personas que se sienten eficaces se recuperan prontamente de los fracasos y no se

preocupan tanto por el hecho de que las cosas puedan salir mal sino que se aproximan a ellas buscando el modo de manejarlas.

LAS RAICES DE LA EMPATIA

La conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía, puesto que, cuanto más abiertos nos hallemos a nuestras propias emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos hacia los demás. La capacidad de sintonizar emocionalmente con los demás, nos permite saber lo que sienten los demás, afecta a un amplio espectro de actividades y su ausencia, que resulta reveladora, podemos encontrarla en personalidades psicópatas, violadores o pederastas.

La clave que nos permite acceder a las emociones de los demás radica en la capacidad para captar los mensajes no verbales (el tono de voz, los gestos, la expresión facial, etc.) es muy probable que la investigación más exhaustiva.

EL DESARROLLO DE LA EMPATIA

Las raíces de la empatía se retrotraen a la más temprana infancia. Prácticamente desde el mismo momento de nacimiento, los bebés se muestran afectados cuando oyen el llanto de otro niño, una reacción que algunos han considerado como el primer antecedente de la empatía. La psicología evolutiva ha descubierto que los bebés son capaces de experimentar este tipo de angustia empática antes incluso de llegar a ser plenamente conscientes de su existencia separada. A los pocos meses de nacimiento, los bebés reaccionan ante cualquier perturbación de las personas cercanas como si fuera propia.

Esta imitación motriz, como se la denomina, constituye en realidad el auténtico significado técnico del término ETOPIA, una acepción ligeramente diferente del significado original del término griego empatheia, "sentir dentro".

El grado de empatía que manifiesta un niño se halla directamente relacionado con la educación que los padres proporcionan a sus hijos. La investigación también ha puesto de manifiesto que el aprendizaje infantil de la empatía se halla mediatizado por la forma en que las otras personas reaccionan ante el sufrimiento ajeno.

EL NIÑO BIEN SINTONIZADO

La sintonización constituye un proceso tácito que marca el ritmo de toda relación. Stern, que estudio este fenómeno con precisión microscópica grabando videos horas enteras de la relación entre las madres y sus hijos, descubrió que, por medio de dicho proceso, la madre transmite al niño la sensación de que sabe cómo se siente. Cuando un bebe emite suaves chillidos, la madre confirma su alegría dándole una cariñosa palmadita, arrullándole o imitando sus sonidos. En otra ocasión, el bebé puede menear el sonajero y la madre agitar rápidamente la mano a modo de respuesta. Este tipo de interacciones en los que el mensaje de la madre se ajusta al nivel de excitación del niño tiene lugar a un ritmo de una vez por minuto, proporcionando así al niño la reconfortante sensación de hallarse emocionalmente conectado con su madre.

La sintonización e algo muy distinto a la mera imitación. Si te limitas a imitar al bebe, tal vez logres saber lo que hace pero jamás averiguaras que es lo que siente. Este tipo de interacciones en los que el mensaje de la madre e ajusta al nivel de excitación del niño tiene lugar a un ritmo aproximado de una vez por minuto, proporcionando así al niño la reconfortante sensación de hallarse emocionalmente conectado con su madre.

LA EXPRESION DE LAS EMOCIONES

La capacidad de expresar los propios sentimientos constituye una habilidad social fundamental. Existen varios tipos fundamentales de despliegue de roles. Uno de ellos es el de minimizar las emociones. Otro de exagerar lo que uno siente magnificando la expresión emocional. Uno tercero consiste en sustituir un sentimiento por otro. El conocimiento de estas estrategias y del momento en que pueden manifestarse constituye un factor esencial de la inteligencia emocional.

El aprendizaje del despliegue de los roles tiene lugar a una edad muy temprana. Se trata de un aprendizaje que solo es parcialmente explícito y que suele conseguir mediante un proceso de modelado, con el que los niños aprenden lo que tienen que hacer viendo lo que hacen los demás.

La consecuencia inmediata del despliegue emocional es el impacto que provoca en el receptor. Las reglas que rigen la expresión de las emociones no solo forman parte del léxico de la educación social sino que también dictan la forma en que nuestros sentimientos afectan a los demás. El conocimiento y el uso adecuado de estas reglas nos lleva a causar el impacto óptimo mientras que su ignorancia por el contrario, fomenta el desastre emocional.

EJECUTIVOS CON CORAZON

Un estudio realizado sobre doscientos cincuenta ejecutivos descubrió que la mayoría de ellos sentía que su trabajo exigía “la participación de su cabeza pero no de su corazón”. Muchos de estos ejecutivos manifestaron su temor a que la empatía y la compasión por sus compañeros de trabajo interfirieran con los objetivos de la empresa.

LA CRITICA ES NUESTRO PRIMER QUEHACER (FEEDBACK)

Este es un problema de feedback, un problema de dar la información exacta necesaria para que la otra persona siga por un determinado camino. El feedback, en su sentido original en la teoría de sistemas, implica el intercambio de datos sobre cómo está funcionando una parte de un sistema, con una comprensión de que todas las partes están interrelacionadas, de modo que la transformación de una parte puede terminar afectando la totalidad. En una empresa, todo el mundo forma parte del sistema, y el feedback es el alma de la organización, el intercambio de información que permite que la gente sepa si está haciendo bien su trabajo o si, por el contrario, debe mejorarlo, efectuar algunos cambios o reorientarlo por completo. Sin feedback la gente permanece en la oscuridad y no tiene la menor idea de la forma en que debe relacionarse con su jefe o con sus compañeros, lo que se espera de ellos y que problemas empeoraran a medida que pase el tiempo.

En cierto sentido, la crítica es una de las funciones más importantes de un jefe aunque e también una de las más temidas y soslayadas. Y esta deficiencia tiene un coste extraordinario porque, del mismo modo que la salud emocional de una pareja, depende de la forma en que expresen sus quejas, la eficiencia, la satisfacción y la productividad de la empresa dependen de la forma en que se hable de los problemas que se presenten. En realidad, la forma en que se expresan y se reciben las críticas constituye un elemento determinante en la satisfacción del trabajador con su cometido, con sus compañeros y con sus superiores.

LA PEOR FORMA DE MOTIVAR A ALGUIEN

Las vicisitudes emocionales que operan en el seno del matrimonio también lo hacen en el mundo laboral, donde asumen formas similares. En ambos casos, las críticas suelen expresarse en forma de quejas personales más que como quejas sobre las que se puede actuar, en forma de acusaciones personales cargadas de disgusto, sarcasmo y desprecio, y en consecuencia, también dan lugar a reacciones de defensa, de declinación de la responsabilidad y finalmente al pasotismo o a la amarga resistencia pasiva que provoca el hecho de sentirse maltratado.

De hecho, como nos dijo un ejecutivo, una de las formas más comunes de la crítica destructiva, consiste en una afirmación generalizada y universal, que no propone una forma mejor de hacer las cosas, ni tampoco deja abierta la menor probabilidad de respuesta. Este tipo de afirmación, en suma, despierta los sentimientos de impotencia y de enojo. Desde el punto de vista de inteligencia emocional, estas críticas manifiestan una fragante ignorancia de los sentimientos que puede llegar a tener un efecto devastador en la motivación, la energía y la confianza de quien las recibe.

Esta dinámica destructiva quedo clara en una investigación en la que se pidió a una serie de ejecutivos que recordaran algún momento en el que una amonestación a sus subordinados hubiera terminado convirtiéndose en un ataque personal.

El hecho es que estos ataques tienen efectos muy similares a los que ocurren en el seno del matrimonio puesto que, la mayor parte de las veces los empleados que los recibieron reaccionaron poniéndose a la defensiva, disculpándose , eludiendo las responsabilidad o cerrándose completamente en banda.

LA ESTRATEGIA ADECUADA

Las críticas adecuadas no se ocupan tanto de atribuir los errores a un rasgo de carácter como de centrarse en lo que la persona ha hecho y puede hacer. Por ejemplo, “los ataques al carácter” como llamarle a alguien estúpido o incompetente, yerran por completo el objetivo. Así lo único que se consigue es poner inmediatamente a la otra persona a la defensiva, con lo cual deja de estar receptivo a sus recomendaciones sobre la forma de mejorar la situación.

Y, en términos de motivación, cuando las personas consideran que sus fracasos se deben a alguna carencia innata, pierden toda esperanza de transformar las cosas y dejan de intentar cambiarlas.

Recordemos que la creencia básica que conduce al optimismo es que los contratiempos y los fracasos se deben a las circunstancias y que siempre podremos hacer algo para cambiar estas.

Sea concreto. Concéntrese en algún incidente significativo, en algún acontecimiento que ilustre un problema clave que deba cambiar o en alguna pauta deficiente. Saber que uno está haciendo algo “mal” sin saber de qué se trata resulta sumamente descorazonador. Límitese a lo concreto, señalando también lo que la persona hace bien, lo que no hace tan bien y como podría cambiarlo. No vaya con rodeos y evite ambigüedades y las evasivas porque eso podría enmascarar el mensaje real.

La concreción, es tan importante para los elogios como para las críticas. Con ello no quiero decir que los elogios difusos no tengan efecto sobre el estado de ánimo y que

no se pueda aprender de ellos. Ofrezca soluciones. La crítica, como un feedback útil, debería apuntar a una forma de aprender con ellos. De otro modo, el receptor puede quedar frustrado, desmoralizado o desmotivado. La crítica puede abrir la puerta a posibilidades y alternativas que la persona ignoraba o simplemente sensibilizaría a ciertas deficiencias que requieren atención pero, en cualquier caso, debe incluir sugerencias sobre la forma más adecuada de afrontar esos problemas.

Permanezca presente. Las críticas, al igual que las alabanzas, son más eficaces cara a cara y en privado. Es muy probable que las personas a quienes no les agrada criticar, ni alabar, tiendan a hacerlo a distancia pero, de ese modo, la comunicación resulta demasiado impersonal y escamotea al receptor la oportunidad de responder o de solicitar alguna aclaración.

Permanezca sensible. Esta es una llamada a la EMPATÍA, a tratar de sintonizar con el impacto que tienen sus palabras y su forma de expresión sobre el receptor. En general, los ejecutivos poco empáticos tienden a dar feedbacks demasiado hirientes y humillantes. Pero el efecto de este tipo de críticas resulta destructivo porque, en lugar de abrir un camino para mejorar las cosas, despierta la respuesta emocional del resentimiento, la amargura las actitudes defensivas y el distanciamiento.

En el caso de estar en una situación de polo receptivo de la crítica, una de las recomendaciones emocionales es considerar a la crítica no como un ataque personal sino como una información sumamente valiosa para mejorar las cosas. Otra consiste en darse cuenta de que uno responde de manera defensiva en lugar de asumir la responsabilidad. Y si esto le resulta demasiado difícil, puede ser útil pedir un tiempo para tranquilizarse y asimilar el mensaje antes de proseguir. Finalmente, se recomienda considerar las críticas como una oportunidad para trabajar junto a la persona que critica y resolver el problema en lugar de tomarlo como un enfrentamiento personal. Todos estos consejos constituyen también sugerencias muy adecuadas para que las parejas casadas traten de expresar sus quejas sin dañar a la relación. No debemos olvidar que no que resulta valido en el mundo del matrimonio también es aplicable al mundo laboral.

LA MENTE DEL CUERPO: RELACION ENTRE LAS EMOCIONES Y LA SALUD

Un descubrimiento realizado en 1974 en el laboratorio de la Facultad de Medicina y Odontología de la Universidad de Rochester nos obligó a recomponer el mapa biológico que hasta aquel momento teníamos sobre el cuerpo. El psicólogo Robert Ader descubrió que, al igual que el cerebro, el sistema inmunológico también es capaz de aprender, un hallazgo ciertamente sorprendente porque el conocimiento médico imperante por aquel entonces sostenía que el cerebro y el sistema nervioso central eran los únicos capaces de adaptarse a las exigencias del medio modificando su comportamiento.

El hallazgo realizado por Ader inauguró una investigación que permitió descubrir múltiples vías de comunicación existentes entre el sistema nervioso y el sistema inmunológico, las miles de conexiones biológicas que mantienen relacionados en la mente, las emociones y el cuerpo.

En los años transcurridos desde entonces, el modesto descubrimiento realizado por Ader se han realizado estudios posteriores que afirman que las emociones tienen un efecto muy poderoso sobre el sistema nervioso autónomo. Un factor fundamental en la relación existente entre ellos está ligado a las hormonas liberadas en situaciones de estrés, disminuyendo la resistencia inmunológica, al menos de forma provisional, tal vez como una estrategia de conservación de la energía necesaria para hacer frente a una situación que parece amenazadora para la supervivencia del individuo. Pero en el caso de que el estrés sea intenso y prolongado, la inhibición puede terminar convirtiéndose en una condición permanente.

LAS EMOCIONES TOXICAS: DATOS CLINICOS

CUANDO LA IRA RESULTA SUICIDA: Un estudio realizado por la Facultad de Medicina de la Universidad de Stanford sobre los efectos de la irritabilidad en los pacientes aquejados de una enfermedad cardíaca, condujo a un resultado sorprendente demostrando que el bombeo cardíaco descendió un 5% y en algunos casos hasta un 7% o incluso más, un indicador que los cardiólogos consideran un síntoma de isquemia del miocardio, un peligroso descenso en la cantidad de sangre que llega al corazón.

Este descenso en la eficacia del bombeo cardíaco no ha sido constatado, en presencia de otras sensaciones perturbadoras, como la ansiedad, ni tampoco durante el ejercicio físico. El enojo, puede parecer ser una de las emociones más dañinas al corazón. Y eso que, según relataron los afectados, el recuerdo del incidente problemático no les enfurecía ni la mitad de lo que habían estado cuando sucedió el incidente, un dato que demuestra que su corazón se hallaba mucho más afectado.

EL ESTRÉS: LA ANSIEDAD DESPROPORCIONADA E INOPORTUNA

Según la experiencia científica disponible, es muy posible que la ansiedad sea la emoción que se halle más relacionada con el inicio y el proceso de recuperación de una enfermedad. Desde un punto de vista evolutivo, la ansiedad tal vez resultara útil cuando cumplía con la función de predisponemos a afrontar algún tipo de peligro, pero en la vida moderna suele manifestarse de forma desproporcionada e inoportuna. En tal caso, la angustia no constituye tanto una respuesta de activación ante un peligro real como una reacción ante una situación cotidiana o que no es más que el producto de nuestra imaginación. En este sentido, los ataques repetidos de ansiedad constituyen un indicador de un elevado nivel de estrés que son un ejemplo de la forma en que la ansiedad y el stress contribuyen a incrementar los problemas médicos.

Mientras la irritabilidad crónica y los episodios repetidos de cólera parecen aumentar el riesgo de enfermedad coronaria en los hombres, las emociones más letales para las mujeres son la ansiedad y el miedo.

Es comprensible que los riesgos para la salud aumenten en el caso de aquellos oficios cuyo desempeño exija un esfuerzo y una eficiencia extremos sin que el sujeto tenga la menor posibilidad de controlar las condiciones de trabajo. La importancia medica del estrés es tal que las técnicas de relajación se están utilizando clínicamente para aliviar los síntomas de numerosas enfermedades crónicas, entre las que se incluyen las enfermedades cardiovasculares, diabetes, artritis, el asma, desordenes gastrointestinales y el dolor crónico. El aprendizaje de la relajación proporciona a los pacientes la ocasión de controlar sus sensaciones y de evitar así un posible empeoramiento de su condición debido al estrés y la angustia emocional.

EL COSTO MEDICO DE LA DEPRESION

Una de las complicaciones que conlleva el tratamiento de la depresión es que sus síntomas, entre los que se incluye el letargo y la pérdida de apetito, suelen confundirse con los síntomas de otras enfermedades en el caso de que sean tratados por médicos que tengan poca experiencia en el diagnóstico psiquiátrico. Y esta capacidad para diagnosticar y tratar la depresión que puede acompañar a una enfermedad grave puede constituir, en sí misma, un riesgo añadido para su desarrollo...

LOS BENEFICIOS CLINICOS DE LOS SENTIMIENTOS POSITIVOS

El pesimismo, al igual que la depresión, tiene su precio, mientras que el optimismo, por el contrario supone considerables ventajas. Esto, pone de relieve la importancia de la actitud mental que se ha revelado como el mejor predictor de supervivencia que otros factores clínicos. Otra investigación demostró que los pacientes más optimistas que habían sufrido una operación de bypass arterial se recuperaban mucho antes y sufrían menos complicaciones, tanto durante como después de la intervención, que los más pesimistas. La esperanza, al igual que el optimismo, también constituye un factor curativo.

EL REAPRENDIZAJE EMOCIONAL

Los recuerdos traumáticos constituyen fijaciones del funcionamiento cerebral que interfieren con el aprendizaje posterior y con el reaprendizaje de una respuesta normal ante acontecimientos traumáticos.

En los casos de pánico adquirido, los mecanismos de aprendizaje y la memoria se desvían a su cometido. Los psicólogos denominan miedo condicionado al proceso mediante el cual la mente asocia algo que no supone ninguna amenaza a un suceso aterrador.

En circunstancias normales, el miedo condicionado tiende a remitir con el paso del tiempo, hecho que parece deberse al proceso de reaprendizaje natural que ocurre cuando el sujeto vuelve a enfrentarse al objetivo temido en condiciones de completa seguridad.

PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA (PNL)

Hay persona que parecen tener éxito en todo, otras que demuestras poseer muchas limitaciones para lograr lo mismo que los triunfadores, y otras que, en general, fracasan en todos los planos de su vida. Habitualmente, estas diferencias se adjudican a la buena o mala suerte, a las mejores o peores oportunidades que cada uno ha tenido, a la herencia genética, a una crianza que pudo influenciar positiva o negativamente, al haber crecido en el seno de una familia adinerada o pobre, a las escuelas donde cada cual recibió su educación. En resumen, se atribuyen a cualquier causa o motivo que suenen lógicos, pero nunca a los verdaderos responsables: los protagonistas de tales éxitos y fracasos. Si las personas actuaran de manera tan lineal y coherente con las condiciones en que les toca nacer, no existirían los casos de los pobres que logran hacer una fortuna ni de los ricos que, a pesar de la abundancia, se sienten desdichados.

La PNL o Programación Neurolingüística es un método que, por medio de técnicas y ejercicios basados en la observación e imitación de la conducta de personas exitosas, permite dar forma a ciertos procesos comunicativos, de aprendizaje y de cambio que conducen a tomar las riendas del propio destino para hacerlo trabajar a nuestro favor. Comprende la interacción entre la mente (neuro) y el lenguaje (lingüística), que influye en el cuerpo y el comportamiento (programación)

Que es la PNL?

En la actualidad, se la reconoce como una herramienta muy rápida y eficaz para mejorar las destrezas que se necesitan en cualquier actividad o profesión donde intervengan las relaciones humanas: educación, psicología, aprendizaje acelerado, ventas, negociación, liderazgo, administración de empresas o situaciones de la vida diaria

Según la PNL, la realidad es una invención, porque el ser humano se comporta según con las representaciones mentales que determinan su forma de percibir el mundo. Por este motivo, si una persona es capaz de modificar las representaciones que lo perjudican, también puede modificar su realidad para bien. Toda conducta humana se lleva a cabo sobre la base de estructuras y patrones de pensamientos aprendidos que pueden detectarse y corregirse, ya sea con un trabajo individual o “modelando” el accionar de otras personas para obtener resultados similares. En el lenguaje de la PNL, modelar significa “copiar” o imitar” en el sentido de tomar como modelo. La reprogramación de los patrones de pensamiento se logra comunicándose más eficientemente con uno mismo (comunicación intrapersonal) y con los demás (comunicación interpersonal).con la PNL se aprende a conocer la representación del mundo interno de las demás personas y a desarrollar las habilidades que permiten

interacciones exitosas en cualquier contexto. Enseña a acompañar al otro en concordancia con sus estados interiores, evitando muchos conflictos y discusiones. Promueve la comprensión de los procesos mentales, la mayor flexibilidad del comportamiento y el pensamiento estratégico. En cuanto a uno mismo, favorece una intensa relación con el mundo interior, el buen manejo de las emociones y capacidad de reacción y respuesta, además de incentivar la autoestima.

Todas estas técnicas para programar la mente constituyen una metodología que apunta al desarrollo humano en general y a la creación de un estado de bienestar y armonía que no depende de los estímulos del entorno.

Este sistema contiene una serie de PRINCIPIOS:

El más importante es: el ser humano siempre funciona perfectamente bien por sus actos son la manifestación exacta de su mapa mental actual.

Si nos parece que estamos funcionando mal es porque dicha manifestación no es adecuada para la circunstancia que estamos viviendo. Lo único que hace falta es modificar el mapa para corregir las falencias, estudiando lo que uno hace y dice para reforzar todo lo que funciona y desechar lo que no sirve.

La PNL enseña que si alguien alcanza un logro, dicho logro está enmarcado en un estado general de la mente, el cuerpo y las emociones que pueden replicar o copiar.

La PNL trabaja con ciertas REGLAS que es importante conocer:

1. Todos los pensamientos e ideas originan una reacción física y se reflejan en el cuerpo por medio de los diferentes movimientos posturas y gestos que adoptamos. Los pensamientos positivos y negativos repercuten físicamente en nosotros, determinando nuestro estado de bienestar o de malestar
2. Lo que uno espera tiende a cumplirse: cuando el cerebro recibe imágenes repetitivas, ya sean internas o externas, suele convertirlas en pautas fijas. El inconsciente se empeña en hacer realidad las ideas que se les sugieren con insistencia. Si siempre repetimos mentalmente que nunca entenderemos la química inorgánica, eso mismo es lo que sucederá.
3. La imaginación tiene más poder que el conocimiento y la información, porque gracias a ella se pueden concretar más cosas. Hay personas muy eruditas que no tienen imaginación y que nunca logran más que repetir conceptos teóricos sin saber cómo llevarlos a la práctica. La imaginación exacerbada puede provocar situaciones no deseadas a causa de decisiones o actos irracionales, aun en personas cultas e informadas.

4. No es posible sostener dos ideas contradictorias por mucho tiempo sin generar un conflicto mental: nos tensionamos y esto nos afecta el sistema nervioso.
5. Cuando el inconsciente ha aceptado una idea, la mantiene hasta que aparece otra idea que la reemplaza. Así es como se originan los hábitos y muchas de las creencias que ya no nos sirve, tenemos que reemplazarlo por otros, porque en la mente no pueden existir los espacios vacíos.
6. Un síntoma estimulado por un estado emocional, a la larga, da origen a cambios orgánicos. La mente y el cuerpo son inseparables. Un cambio de actitud, por insignificante que sea, puede generar bienestar o malestar físico.
7. Cada cambio de idea reduce la resistencia a los cambios sucesivos. Cuando aprendemos a flexibilizar la conducta, no tememos implantar todos los cambios necesarios para lograr el éxito.
8. Cuanto mayor es el esfuerzo consciente, menor es la respuesta inconsciente. Los nuevos esquemas de comportamiento se aprenden mejor cuando se los instala de tal manera que la mente aprende a modificarlos “sin darse cuenta”

Cada individuo construye su propia VERDAD, lo que la PNL llama MAPA O ESQUEMA MENTAL, a partir de las experiencias, la cultura, la educación, la fisiología y muchos otros factores. Los modelos del mundo difieren según las limitaciones sociales, individuales y neurológicas. Pero también existen los filtros, que son los que determinan las características de nuestro mundo individual. Algunos filtros son la religión, la ideología política y la preocupación por la naturaleza. Uno de los más influyentes es el concepto del tiempo.

Las personas que centran su atención en el pasado basan su marco de acción en lo que ya les sucedió y son más reactivas que activas, las que se enfocan en el presente solo piensan en el aquí y ahora y viven el hoy, las que dan más importancia al futuro, se las pasan planificando y pensando en lo que vendrá, siempre motivados por lo que desean (no por lo que ya tienen) o por la curiosidad de lo que aún no han vivido.

No es posible motivar a alguien que se inclina por el pasado con proyectos de cosas desconocidas, es necesario hablarle de recuerdos y hacer referencia a vivencias ya experimentadas.

Los filtros están influenciados por las verdades internas, y ambos se alimentan mutuamente. Si se modifican los filtros pueden cambiar de esquemas mentales

Los cinco sentidos (vista, oído, gusto, olfato y tacto) llamados SISTEMAS REPRESENTATIVOS, son las herramientas que nos permiten captar el entorno y

elaborar representaciones internas del mundo. La información codificada por sus sentidos llega al cerebro y nosotros reaccionamos, en cada situación, según nuestras experiencias previas. Pero en esa reacción también interviene la manera en que están organizados los pensamientos.

Los seres humanos tenemos diferentes estructuras de pensamiento, que dependen del sentido que predomina en cada uno o sistema líder. Si el sistema líder es la vista, la organización es visual, si es el tacto, es cinestésica, si es el oído, auditiva. Esto implica que cada uno de nosotros utiliza más de un sentido que los otros y que dos personas que emplean dos sistemas líderes diferentes para comunicarse pueden tener conflictos de relación o dificultades para transmitir su mensaje.

Para identificar cuál es el sistema líder de alguien, se utilizan diversas señales de acceso que se presentan en el lenguaje, las palabras que elige para expresarse, las posturas corporales y los movimientos, especialmente los de los ojos, ya que existe una conexión neurológica innata que nos hace mover los ojos en distintas direcciones según el sistema representativo que se está utilizando en cada momento.

SISTEMA VISUAL

Si el sistema líder es el VISUAL, la persona tiende a utilizar verbos asociados con la vista (mira lo que estoy diciendo). Generalmente suelen hablar rápido, sin que parezca importarles lo que dicen. Siempre plasman imágenes con sus palabras.

SISTEMA AUDITIVO

Si es AUDITIVO, emplea muchos verbos que refieren al oído (ESCUCHA lo que te estoy diciendo). Son personas más selectivas con su vocabulario. Hablan con buen timbre de voz y con ritmo más lento y regular. Suelen tener cuidado con lo que dicen, porque las palabras significan mucho para ellas. Utilizan una mayoría de expresiones relacionadas con el oído.

SISTEMA CINESTÉSICO

Si es cinestésico, los verbos que usa son relacionados con el tacto y las emociones (siento que no me estas prestando atención), a su vez, son las personas más lentas. Reaccionan principalmente a las sensaciones táctiles y epidérmicas. Suelen tener la voz grave, hablan despacio y usan muchas metáforas del mundo físico. Por lo general, conversar les resulta cansador.

Una forma de averiguar cuál es el sistema líder de una persona es preguntarle, como sería la casa de sus sueños y prestar atención al sentido que predomina, por ejemplo:

- a) En un lugar silencioso, rodeado de árboles, donde no se escuche el ruido del tránsito (auditivo)
- b) Con grandes ventajas para por ver el paisaje que la rodea, muy luminosa (visual)
- c) Un sitio acogedor, que me hiciera sentir protegido y en paz (cinestésico)

Como decíamos, los sentidos perciben el mundo y estos datos quedan registrados en el cerebro de diferentes formas. La experiencia que se extrae de cada suceso, varía según el funcionamiento del sistema nervioso y del mapa del mundo que tenga el individuo según sus intereses, costumbres, gustos, pautas, y normas de conducta. Un mismo hecho puede inspirar sensaciones negativas en una persona y positivas en otra. Los MAPAS MENTALES son tan únicos e irrepetibles como las huellas digitales.

Mientras nosotros actuamos de manera eficaz sin siquiera pensarlo, otros no saben qué hacer y viceversa.

Mientras tanto, existen personas que viven los periodos de cambio como etapas creativas; otros los viven con miedo y resquemor. Los primeros poseen mapas ricos que contemplan una gran variedad de alternativas, los segundos se basan en un modelo más rígido y con menos opciones. La abundancia o escasez de recursos generada por cada modelo determina la vida de cada persona.

Los mapas empobrecidos provocan dolor y sufrimiento, porque no proveen una imagen rica y compleja del mundo sino una visión que se limita a las pocas alternativas que genera ese modelo.

MODELOS PARA TRANSFORMAR EL MAPA MENTAL

La PNL proporciona modelos que ayudan a transformar el mapa mental pobre en uno más amplio. Para hacerlo, emplea cuatro herramientas principales:

- 1) **METAFORAS:** Las metáforas incluyen relatos, palabras, analogías, ejemplos de la vida real y chistes. Por ejemplo

LAS 3 VERDADES

Un filósofo sabio recibe en su casa la visita de un discípulo joven, que le dice:

- *Maestro, un amigo tuyo estuvo hablando mal de ti*
- *Un momento- responde el sabio ¿ya pasaste por los tres filtros lo que estas apunto de contarme?*
- *Los tres filtros? Pregunta el discípulo*
- *Si, continúa el filósofo. El primero es la verdad. Estas completamente seguro de lo que vas a decirme es cierto?*
- *No... escuche lo que comentaban otras personas*
- *El segundo filtro es la bondad. ¿Lo que vas a decirme es bueno para alguien?*
- *No, todo lo contrario*
- *Y el tercer filtro es la necesidad. ¿Es necesario que yo sepa lo que vas a contarme?*
- *A decir verdad no.*
- *Entonces, concluye el maestro, es mejor que quede en el olvido.*

2) **RAPPORT (armonía)** permite sintonizarse con el otro para que la comunicación fluya con facilidad, tanto en el plano del lenguaje como el físico. Uno se coloca en el lugar del interlocutor, ajustándose a sus ritmos corporales (respiración, gestos, posturas, velocidad de movimiento) facilita la empatía porque proporciona el contexto de afectividad adecuado. Dentro de el, se emplean dos técnicas principales, la calibración y el leading (guiar). Calibrar a una persona significa conocer, a través de su lenguaje verbal y no verbal, su estado de ánimo y esquema de pensamiento, con el fin de tenerlos en cuenta durante la comunicación. Por su parte, el leading permite guiar al interlocutor, por ejemplo cuando se encuentra en un mal estado anímico, para llevarlo hacia otro estado más positivo.

3) **ANCLAJE:** es un proceso donde se asocia un estímulo externo con una conducta. El cerebro aprende a asociar el estímulo sensorial con una emoción y el resultado de la conducta física es la modificación de la actitud interna. Un anclaje puede ser un sonido, una palabra, un contacto, un objeto, un lugar, un aroma, un

sabor, y muchas otras cosas. El mundo está lleno de anclajes, tanto profundos como triviales. Las bandas de sonido de muchas películas se han convertido en anclajes auditivos que influyen en millones de personas. Cuando escuchamos esa melodía automáticamente las asociamos con la emoción que evocan

Crear nuevos anclajes y eliminar los inservibles permite lograr conductas de excelencia por medio de señales que nos damos a nosotros mismos a través de los estímulos sensoriales. Además podemos crear anclajes en otras personas; si cada vez que nuestro hijo se ríe le roamos el brazo con una caricia, con el tiempo responderá a ese estímulo táctil, es decir, que se reirá o se sentirá alegre cuando le hagamos esa caricia, aunque previamente su estado de ánimo sea negativo; si nos gusta alguien y cada vez que estamos juntos le ponemos la misma canción, cuando la escuche en cualquier otro sitio pensará en nosotros

4) **REENCUADRE:** sirve para modificar un marco de referencia perjudicial, ubicándolo a través del recuerdo y la imaginación para luego cambiar su significado negativo por otro positivo, y la reacción, es estado emocional y la conducta indeseables que el provoca. Los reencuadres son los que se utilizan para curar las fobias, superar pérdidas, asimilar cualquier tipo de experiencia traumática y para corregir todo lo que no nos gusta de nosotros. Puede redefinirse en su contexto o en su contenido. La PNL busca que los individuos alcancen la excelencia en todos los planos de la vida.

ELEMENTOS BÁSICOS QUE INTERVIENEN EN LA MODIFICACION DE LOS MARCOS DE REFERENCIA

1) **El sistema de creencias:** nada es bueno ni malo; todo depende de la representación mental de cada uno, que a su vez produce una actitud exterior e interior. Para llegar a la mejor actitud, hay que colocarse en el mejor estado físico y mental. Si aplicamos solamente lo malo, nos colocamos en un estado que fomenta los malos resultados. Si alguien piensa en la excelencia, encuentra la excelencia. Si otro piensa en tener problemas, encuentra problemas.

Las personas que encaran una actividad con fe tienen más fuerza que quienes lo hacen solo por interés. Lo que creemos, lo que pensamos que es posible, determina lo que somos capaces de hacer. Cuando estamos convencidos de que no podemos hacer algo, enviamos mensajes a nuestro sistema nervioso que limitan o suprimen nuestra capacidad de hacerlo. Si convertimos esos mensajes en positivos, logramos modelar nuestro sistema de creencias para que nada nos resulte imposible.

Las creencias se originan en el entorno, las vivencias grandes y pequeñas, el conocimiento o la lectura, los resultados anteriores y en lo que imaginamos con respecto al futuro. Hay muchas creencias que estimulan la eficacia y que pueden utilizarse en reemplazo de las negativas, siempre con la condición de que nos sirvan para nuestro caso en particular. Es decir, que no existen fórmulas fijas e iguales para todas las personas, sino pautas que cada uno debe adaptar a su forma de ser.

EJEMPLOS DE CREENCIAS:

1. ***Todo ocurre por un motivo y razón y todo puede servir:*** En cualquier situación, hay que enfocarse en los resultados positivos que se pueden obtener de ella. Aunque en el entorno reinen la negatividad y el pesimismo, pensar siempre en las posibilidades, en que nada ocurre sin un motivo y que hasta las peores experiencias proporcionan algo positivo si sabemos ver las enseñanzas y oportunidades que ofrecen
2. ***No existen los fracasos, solo hay resultados:*** Si ninguna experiencia por mala que sea, es completamente negativa porque podemos aprender de ella, el fracaso no existe. Triunfar no significa ser infalible, sino saber cómo capitalizar errores. Los que tienen miedo de fracasar son lo que se hacen representaciones internas de lo que podría salir mal en el futuro, los que temen aprender y cambiar. Si creemos en el fracaso, nos garantizamos una vida de mediocridad.
3. ***Pase lo que pase, hay que asumir la responsabilidad:*** los verdaderos líderes piensan que son ellos lo que mueven al mundo suelen creer que, sin importar lo que haya sucedido, ellos generaron los resultados, tanto directamente como por influencia sobre los demás. Por lo tanto, es normal que asuman la responsabilidad de lo ocurrido. El que no está convencido de ser el artífice de su destino es víctima de las fuerzas externas y suele echar la culpa de todo lo malo que le ocurre a cualquier cosa que no sea él mismo: el clima, la suegra, el gobierno, la pobreza, la riqueza o el gato.
4. ***No hace falta entender de todo para lograr que todo sirva:*** Observar a los que han triunfado en la actividad que queremos emprender y copiar sus acciones, cosa que ahorra mucho tiempo. Ir a lo esencial en cada situación, tomar lo necesario y no ahondar en lo demás, salvo que nos interese hacerlo.
5. ***Nuestros mayores recursos son los recursos humanos:*** Los individuos que alcanzan la excelencia sienten un gran respeto y aprecio por las personas. Vivimos en sociedad, y los logros individuales se apoyan, en mayor o menor medida, en la colaboración, la tolerancia o el estímulo de los que nos rodean. Cuanto más respetamos a la gente, más nos respeta y más posibilidades hay de que consigamos ayuda cuando necesitamos algo, incluso sin tener que pedirla. El respeto genera

relaciones más productivas con los demás. Pero respetar no implica solamente hablar con cortesía, sino también hacerle sentir que se lo considera.

6. ***El trabajo es como un juego:*** Es difícil que alguien logre un éxito rotundo haciendo algo que detesta hacer. Las personas que hacen lo que realmente les gusta son las más proclives a triunfar. Depende de nosotros buscar actividades o trabajos que nos estimulen y motiven. Además, cualquiera sea la tarea que estamos realizando es posible enriquecerla, incluyendo muchos de los elementos que están presentes cuando jugamos: el sentido de aventura, de desafío, de ver hasta donde somos capaces de llegar y de aprender cosas nuevas. Si buscamos maneras creativas de trabajar no solo la pasaremos mejor sino que además, nos estaremos preparando para conseguir trabajos que nos satisfagan cada vez más.

Si estamos convencidos de que el trabajo es una obligación y que solo sirve para ganar el dinero necesario para vivir, posiblemente nunca será otra cosa. Cuando le inyectamos al ámbito laboral la misma curiosidad y vitalidad que están presentes en los juegos, creamos el ambiente propicio para que nos vaya cada vez mejor

7. ***No hay triunfos duraderos sin una entrega personal.*** El poder de la dedicación, la perseverancia y el compromiso es muy grande. Si tenemos muy clara la meta a la que queremos llegar, actuamos en consecuencia, tenemos la flexibilidad de ir corrigiendo el rumbo cuando sea necesario y continuamos perfeccionándonos. Desde un gran bailarín hasta un gran edificio, los que se destacan en su actividad pasan horas ensayando, practicando, experimentando, estudiando, insistiendo corrigiendo errores. Obviamente, existe el talento innato para realizar distintas actividades, pero no es suficiente.

2) ***La forma en que se organizan los pensamientos (SINTAXIS MENTAL)*** : cada uno organiza sus pensamientos de diferentes manera, con lenguaje y estrategias para hacer las cosas, que dependen del mapa mental y de los filtros. Si todo esto falla cuando nos comunicamos con otra persona porque nuestras estrategias y códigos no coincide con las suya, se producen rechazos y antipatías. La PNL enseña a sintonizarse con las estrategias del otro para lograr comunicaciones exitosas en todo momento y lugar. La sintaxis mental es como un número telefónico. Hay que marcar cada digito en cierto orden para poder hablar con la persona que deseamos. De igual modo, cuando queremos hacer contacto con alguien a nivel cerebral d, debemos ser capaces de utilizar su misma sintaxis mental. Con la habilidad de descifrar los códigos de nuestro interlocutor, podemos lograr que reaccione de la manera que deseamos y también modelar mejor las cualidades de la gente.

3) La fisiología (modelar el cuerpo): nuestro cuerpo es la herramienta más poderosa para modificar instantáneamente nuestro estado y producir resultados dinámicos. El modo en que usamos la fisiología (la forma de respirar, las actitudes corporales, las expresiones faciales, la calidad de los movimientos y las posturas) determina el estado de ánimo y este, a su vez, determina la variedad y la calidad de nuestros comportamientos. Si queremos ser fuertes, hay que empezar por “ hacernos los fuertes”: caminar siempre erguido, con la cabeza en alto, como alguien que no le tiene miedo a nada ni a nadie, modelando o imitando los gestos, la mirada, las posturas de una persona a la que consideramos fuerte si es necesario. La PNL afirma que las actitudes corporales sostenidas influyen en la mente y la llevan hacia el objetivo que desea conseguir. Pero, para que el cuerpo trabaje a nuestro favor, hay que lograr las mejores condiciones fisiológicas que sean posibles. Esto incluye las buenas posturas, la respiración, la forma de reírse, la entonación de la voz, la flexibilidad y la alimentación sana, preferentemente vegetariana o con una mayoría de alimentos de ese origen, con una abundante ingesta de agua y frutas, una buena combinación de nutrientes y un consumo controlado.

En cuanto a la FLEXIBILIDAD, todo lo que esta rígido y quieto se estanca. La capacidad de adaptación, de aprender conceptos nuevos y de afrontar los desafíos sin miedo es lo que permite crecer constantemente. Para entrenar la flexibilidad, la PNL enseña a analizar todas las experiencias desde tres perspectivas, llamadas A,B, y C que consisten en:

-POSICION A: experimental la situación en primera persona

- POSICION B: experimentar la situación poniéndose en el lugar del otro, desde su perspectiva.

-POSICION C: asumir el papel de un observador neutral que analiza la interacción entre A y B, es decir, entre uno mismo y el otro.

Cuando somos capaces de observar todas nuestras interacciones aplicando esos tres puntos de vista constantemente, comenzamos a ver la vida de otra manera. La capacidad de desplazarse de una perspectiva a otra con toda libertad y en todo momento abre una nueva dimensión en todas las relaciones humanas de las que participamos y nos enseña a aplicar la flexibilidad necesaria para ir modificando los mapas mentales nocivos.

Ser flexible implica estar abierto a nuevos recursos, tener más opciones en el momento de decidir y tener el control de todas las situaciones que se nos presentan. Cuantas más opciones y más alternativas tenemos a mano, hay más posibilidades de lograr el éxito en lo que emprendamos

Hay muchos ejercicios de PNL para aprender a ser más flexibles, aquí un par de ejemplos:

1. Elegir algo que ya sepamos hacer muy bien y modificarlo
2. Cambiar nuestro sistema de representación (sentido) preferido en otro
3. Estudiar nuestros hábitos cotidianos y cambiarlos
4. Hay algo que nunca hemos hecho porque no encaja en nuestros esquemas, en nuestro modo de pensar? Entonces hacerlo.
5. Observar con detenimiento nuestros patrones de conducta e interrumpirlos voluntariamente. Se trata de alterar cualquier conducta emocional o física que está muy arraigada en nosotros.
6. En alguna reunión, no hablar por un rato. Observar que ocurre
7. Al salir, cambiar el recorrido habitual para ir al trabajo, al supermercado, a la casa de amigos
8. Hacer las cosas al revés.
9. Aprender un nuevo idioma.
10. Hablar de forma diferente, cambiar el tono de voz.

Los estados de ánimo con que vivimos cada situación son variables y determinan nuestras experiencias y el recuerdo que nos quedara de ellas. De modo que la realidad siempre es como la vemos en cada instante y como la juzgamos según nuestros estados interiores del momento.

La interpretación que hace el ser humano de los hechos nunca es neutral, siempre está teñida de emociones, pensamientos, prejuicios, pautas culturales, de crianza y muchas más. Pero la PNL también ofrece métodos para diseñar los estados de ánimo, partiendo de premisas:

- a. Observarnos. Tomar conciencia de que nuestros estados de ánimo son nuestros, no del mundo.
- b. Los únicos responsables de que nos mantengamos en un estado de ánimo determinado (negativo o positivo) somos nosotros mismos
- c. No permitir que nuestros estados de ánimo nos impidan actuar

METAPROGRAMAS O ESTRATEGIAS

El término “METAPROGRAMA” es sinónimo de estrategia, es decir, de la secuencia mental específica que se aplica a cada situación y que queda en evidencia por medio de la conducta y del lenguaje. Las estrategias nos dictan que tenemos que hacer con la información que recibimos. Específicamente, definen los patrones o estilo de pensamiento típicos de un individuo, un grupo o una cultura. Las personas pueden aplicar siempre el mismo metaprogramas, sin importar el contenido y el contexto de una situación o bien emplear varios en diferentes lugares y momentos. Hemos mencionado que la comunicación exitosa con otra persona depende de los mapas mentales y los filtros de cada uno. Ningún mensaje, por inteligente, profundo, gracioso o crítico que sea, puede ser efectivo si el otro no lo comprende, tanto emocional como racionalmente.

Para ser un buen comunicador y persuasor, tanto en el plano de la vida privada como cuando actuamos en sociedad, debemos saber cómo encontrar la clave adecuada. A su vez nos ayuda a conocernos mejor y superar nuestras falencias, modificando los patrones o modelos internos que definen y dirigen nuestro comportamiento, puesto que son los metaprogramas los que deciden a que cosas les prestamos atención que es lo importante en cada situación y que es lo que nuestra mente bloquea.

Lo que borramos, distorsionamos y generalizamos depende de nuestros filtros internos. Ellos deciden en que nos encontramos, que buscamos y que deseamos de lo que percibimos de la realidad. Los filtros internos se construyen sobre la base de las experiencias que hemos tenido en tres campos: la crianza, el entorno y las emociones vividas en ambos.

La mente utiliza generalizaciones para organizar la información en grupos o categorías, lo que nos permite recordar y catalogar lo que aprendemos.

No obstante, hay un aspecto negativo: muchas personas usan las generalizaciones en contra de ellas mismas o de los demás. Según la PNL, el decir este tipo de cosas programa al sistema neurológico de tal modo que esta situación, tantas veces anunciada, indefectiblemente se cumple. Las generalizaciones están formadas por afirmaciones de sentido universal que contienen palabras como: “todos”, “nadie”, “ninguno”, “todo”, “nada”, y “siempre”. Construyen sistemas de creencias que se transforman en las reglas que gobiernan nuestra vida. Además, también forman parte de nuestros sistemas de valores las generalizaciones incorporadas desde la cultura y el ámbito social, influyendo en nuestros principios sobre el sexo, la edad, la religión, el arte y cualquier otro tema.

En el plano personal, la mente subconsciente, para protegernos, generaliza ciertas experiencias que tuvimos en la infancia, y en ocasiones, dichas generalizaciones nos impiden avanzar en la edad adulta.

La PNL ofrece un método para erradicar los malos efectos de las generalizaciones. Cada vez que estamos a punto de decir o de pensar que no podemos hacer algo, o que una labor nos resulta muy difícil, o que siempre hemos fracasado en una actividad, tenemos que hacer y pensar exactamente lo contrario. En lugar de “soy un desastre para...” pensar “soy capaz de... Lo que sea”. Según la PNL pensar y decir... puedo hacerlo. Sin importar lo que nos haya limitado desde la niñez, o del pasado, o de una relación, o del resultado de una actividad ya experimentada, debemos enfocarnos en la manera en que nos hablamos a nosotros mismos. Lograda esta consigna y prestando atención a las cosas que decimos, nos damos cuenta de que no existen los límites propios ni impuestos por otras personas, porque esas suposiciones negativas se basan nada más que en opiniones subjetivas, influidas por los filtros de la gente, que inculca esas ideas en nosotros y en su versión de la realidad, no en la nuestras.

El constante reemplazo voluntario de cada pensamiento negativo y generalización dañina por su contrario, es decir, la modificación de metaprogramas, permite transformar la conducta y hace surgir una actitud positiva.

TIPOS DE METAPROGRAMAS

1. **Hacia donde tiende y de que huye?:** Todo comportamiento humano tiende a buscar el placer o evitar el dolor. Todas las personas tienden hacia ciertas cosas y huyen de otras, es por eso por lo que no todas reaccionan igual ante el mismo estímulo. Existen dos tendencias predominantes: algunos se sienten más cómodos con lo nuevo y el peligro, mientras que otros tienen a ser más precavidos y prudentes (tolerancia al riesgo). Pasa saber hacia dónde tiene una persona y a qué le escapa, basta con preguntarle que busca en relación algo (una casa, una pareja o cualquier cosa) y observar si responde diciendo lo que quiere o lo que no quiere. Sobre esta base, podemos usar la misma estrategia para que la comunicación con ella resulte fructífera.

2. **¿Marco de referencia externo o interno?** Si le preguntamos a alguien como sabe qué hace bien su trabajo y responde “porque me aumentan el sueldo cada dos años”, “porque el jefe siempre me lo dice” o con cualquier frase referida a las muestras de aprobación que recibe del entorno, está usando un marco de referencia externa. Son personas que necesitan que las dirijan supervisen; tienen miedo de que los demás las acusen de no haber hecho las cosas bien, solicitan la opinión de terceros antes de tomar decisiones; siempre están atentas cuando reciben instrucciones; son flexibles y abiertas al cambio. La respuesta debería ser “porque me considero responsable y eficaz” o “porque aplico todos mis conocimientos y no se me escapa detalle” indica que se trata de una persona con marco de referencia interno, que no depende del reconocimiento de los demás: tiene la conciencia tranquila, aunque jamás reciba

elogios. La gente que se guía por un marco de referencia externo es fácil de convencer. Pero para quienes aplican un marco de referencia interno, solo se los puede persuadir recurriendo a cosas que ellos saben que son buenas. De ese modo ambos grupos de personas sentirán que les están hablando en “su mismo idioma”

3. ¿Aproximación o distanciamiento?: Hay gente que se interrelación con los demás sobre la base de lo que pueden obtener para sí mismos; otros, tienen un perfil que se inclina más a hacer cosas por el prójimo. Los extremos de ambas posturas son el “egocentrismo” y el “mártir”, pero es obvio que entre ellos existe infinidad de matices y grados de inclinación. Quienes buscan ante todo su propio interés y no el de los demás, pueden ser inteligentes, trabajadores y agradables, pero fracasar en trabajos que requieren justamente lo opuesto. Eso los hace sentir frustrados en su carrera profesional, porque desempeñan cargos que no se adaptan a sus cualidades. Quizás en otro tipo de empleos podrían triunfar, porque lo que es un defecto en un contexto puede ser una virtud en otro. Para determinar si alguien tiende a comprometerse más consigo mismo o con los demás, alcanza con observar cuanta atención presta en una conversación, atendiendo a su lenguaje no verbal. Alguien que tiende a la aproximación se inclina hacia el interlocutor con una expresión facial de interés, estimula la charla con ademanes o sentimientos de cabeza y mira a los ojos, el que e relación con distanciamiento, parece poco interesado, no mira a los ojos, no anima al interlocutor con sonrisas o gestos o permanece reclinado en la silla como alejándose de quien le habla

En este caso, la PNL aconseja imitar el lenguaje corporal del otro para hacerlo sentir cómodo y estimular su receptividad, generando un buen Rapport.

4. ¿Igualador o diferenciador? Este metaprograma determina como se clasifica la información que se debe aprender, comprender o asimilar. Hay personas igualadoras y diferenciadoras. Las primeras encaran al mundo intentando encontrar primero las igualdades y después las excepciones dentro de la igualdad. Los diferenciadores hacen lo contrario: para ello, el mundo está compuesto de cosas todas distintas entre sí, y las igualdades son la excepción a la regla. Si queremos saber si nuestro interlocutor es igualador o diferenciador, debemos prestar atención a como describe las relaciones entre cualquier grupo de objetivos o de situaciones y observar si menciona primero las semejanzas o las diferencias. Cuando un igualar interacciona con un diferenciador, puede haber problemas. Si se trata de una pareja que discute acerca de las faltas de consideración mutuas, el igualador puede equipararlas aunque su gravedad es diferente, mientras que para el diferenciador ninguna tiene comparación con las demás aunque sean similares. Los igualadores se llevan bien, están de acuerdo en casi todo, deciden fácilmente porque sus discusiones siempre llegan a buen término. Pero entonces aparecen los diferenciadores, que no ven las cosas como ellos, que subrayan

las fallas y lo que no encaja de las decisiones, que afirman que algo no va a funcionar, sin tener en cuenta las coincidencias que se hayan encontrado.

5. ¿Motivación por necesidad o por posibilidad? Hay quienes cambian de empleo, de cónyuge, de casa por necesidad y no porque les surge naturalmente. Hacen lo que se sienten obligados a hacer y no se ponen en acción basándose en las posibilidades que traerá el cambio. Buscan un trabajo donde les paguen mejor solo cuando advierten que el dinero no les alcanza; cuando su pareja ya no les conforma, tratan de conseguir otra que se ajuste a sus necesidades. Si estas cosas nunca ocurren, permanecen en la misma empresa o en el mismo matrimonio toda la vida, conformándose con lo que les ha tocado y priorizando lo conocido y lo seguro; son muy influenciados por el entorno y, en general, esperan a que otros les solucionen los problemas. La motivación de otras personas se basa en las posibilidades: es más importante lo que desea hacer que lo que deben hacer. Siempre están a la caza de nuevas experiencias opciones y caminos; se sienten estimuladas por lo desconocido, por averiguar lo que puede ocurrir si hacen tal o cual cosa, por las oportunidades que pueden surgir en lo nuevo: se hacen cargo de sus sentimientos y de su vida, y están continuamente en acción, tanto práctica como mentalmente.

6. ¿Estilo de convivencia/trabajo basado en la independencia, el cooperativismo o la proximidad? Para algunos, el bien máspreciado es su independencia y la defienden a muerte. Aunque estén casado, siguen exigiendo momentos de soledad, o salir con sus amigos una o más veces por semana sin la compañía de sus cónyuges. Si les faltan esos lapsos de individualidad, no son felices. Les fastidia que los supervisen o vigilen y funcionan mejor actuando solos que en equipo; no les molesta ser los únicos responsables de sus acciones. Un segundo grupo, por el contrario, prefiere actuar y decidir con otras personas, empleando estrategias cooperativas y compartiendo las responsabilidad de sus resultados, es gente que se la pasa mejor cuando esta acompañada. Por ultimo tenemos a los que se inclinan por la proximidad, que es una postura intermedia: se sienten bien interactuando con los demás, pero asumen sus propias responsabilidades; quieren ser ellos mismos, pero sin aislarse. Los cooperativos necesitan gran cantidad de señales de estímulo provenientes del grupo; los independientes solo quieren que se les asignen una tarea y los dejen tranquilos para que puedan cumplirla; los que tienden a la proximidad quieren formar parte de un equipo, siempre y cuando los dejen actuar a su manera.

7. Que les hace falta para convencerlo?: cuando queremos aplicar la persuasión, debemos establecer una estrategia que se divide en dos partes. Primero, descubrir que estímulos sensoriales son los que permiten que el otro se deje convencer; segundo, averiguar con qué frecuencia necesita experimentar esos estímulos para convencerse de algo. El metaprograma de convicción de una persona se descubre haciendo

preguntas de ese tipo: ¿cómo sabes que (Pedro) hace bien/mal su trabajo/tarea de la escuela? La gente suele responder alguna de estas cuatro frases:

1. Porque lo veo (visual)
2. Porque lo dice el jefe / la maestra (audio)
3. Porque lo hacemos juntos (cinestésico)
4. Porque leí un informe sobre su desempeño/ su libreta de calificaciones (visual-cinestésico)

Así, identificamos que tipo de palabras debemos usar para tener mayor poder de convencerlo

LA COMUNICACIÓN

Todas las personas utilizamos dos formas de comunicación: la interna, formada por las cosas que nos decimos y sentimos por dentro, y la externa, compuesta por la comunicación con el mundo exterior por medio de las palabras, la entonación, las expresiones faciales, las posturas y las acciones físicas. Todas las comunicaciones, en mayor o menor grado, tienen efecto sobre nosotros y los demás.

Los sentimientos y las conductas se originan en algún tipo de comunicación. Las personas que saben utilizarla pueden influir en los pensamientos, sentimientos y actos de la mayoría, para bien o para mal. La manera en que nos comunicamos con nosotros mismos marca nuestra concepción interna de ser felices, alegres o amados. Como hemos visto más arriba, lo que sentimos o percibimos no es lo que realmente sucede, sino lo que interpretamos de cada experiencia. El sentido de las cosas es el que nosotros mismo decidimos otorgar. Por supuesto, los procesos de interpretación son, en muchos casos, automáticos, pero es posible modificarlos, cambiando los mensajes negativos que nos decimos a diario por otros positivos.

Frente a nuestras experiencias, las personas nos formamos representación lingüísticas internas complejas y ricas en detalles (estructura profunda). Sin embargo, cuando comunicamos esas experiencias a otros, acostumbramos utilizar un lenguaje empobrecido, con omisiones, generalizaciones y distorsiones (estructura superficial).

Un requisito fundamental para saber si el mensaje emitido se recibe con claridad es la congruencia. Somos congruentes cuando el lenguaje verbal y el físico coinciden. Si somos incongruentes nuestros mensajes son confusos.

La incongruencia refleja conflictos en nuestros estados internos y genera desconfianza y desconcierto. En el otro extremo, la falta total de movimientos incongruentes nos hace parecer excesivamente formales o artificiales.

Los creadores de la PNL demostraron que las palabras que utilizamos solo componen el 7% del mensaje, mientras que el tono de voz transmite el 38% y el lenguaje corporal un 55%.

Dentro del lenguaje corporal, los movimientos de los ojos son uno de los indicadores principales a tener en cuenta.

Bandler y Grinder descubrieron mediante una serie de experimentos que el sitio hacia donde movemos los ojos determina la parte del cerebro a la que accedemos con más facilidad.

Cuando hablamos con alguien, intentemos hacerle preguntas que inciten a recordar o a construir imágenes, sonidos o sensaciones.

Recordemos que los ojos del interlocutor pueden desplazarse muy notoriamente o con un movimiento muy leve, de modo que hay que estar atentos:

1. Arriba a la izquierda: construcción visual. Imágenes nunca vistas, o diferentes de cómo se vieron. Preguntas: ¿Cómo sería tu vida si tuvieras cuatro brazos? ¿te imaginas un elefante verde?
2. Arriba a la derecha: recuerdo visual. Imágenes ya vistas, de la manera en que se vieron. Preguntas: ¿de qué color son los ojos de tu hermano? ¿Cómo era tu ramo de novia? ¿Cuál fue el animal más grande que viste en el zoo?
3. A la izquierda, horizontalmente: construcción auditiva. Sonidos o palabras jamás escuchados, o escuchados de modo diferente. Preguntas: ¿cómo es el canto de una sirena? ¿cómo sonaría un violín debajo del agua?
4. A la derecha, horizontalmente: recuerdo auditivo. Sonidos escuchados antes. Preguntas: ¿cómo suena el timbre de tu casa? De qué estábamos hablando? ¿cómo es tu canción preferida?
5. Abajo a la izquierda: cinestesia. Emociones, sensaciones táctiles y autopercepción del cuerpo. Preguntas: ¿Qué es la felicidad para ti? ¿Cómo es tocar el terciopelo? ¿puedes describirme como es nadar?
6. Abajo a la derecha: diálogo interno. Cuando uno habla consigo mismo coloca los ojos en esta posición. Preguntas: ¿puedes repetir mentalmente una frase que te guste? ¿Podrías enumerar en silencio los nombres de tus familiares más cercanos?

Los movimientos oculares también nos sirven para recurrir a ellos con el fin de conectarnos a la parte de nuestro cerebro que necesitamos usar. Cuando nos cuesta recordar algo. Estar conscientes de los movimientos oculares propios y ejecutarlos voluntariamente es una gran ayuda en diversas situaciones. El movimiento ocular consciente es una forma de enseñarle al cerebro nuevos caminos para corregir conductas, reacciones y actitudes no deseadas se inviertan en las personas zurdas.

Otros indicadores relacionados con la mirada son la DILATACION DE LAS PUPILAS, la cantidad de parpadeos por minuto y el contacto visual. Las pupilas dilatadas indican interés y atractivo los parpadeos, más nerviosos estamos; el contacto visual es la frecuencia con que miramos al otro a los ojos y el tiempo en que se sostiene ese contacto; las personas que se gustan mantienen mayor contacto visual que las que no se gustan.

Cuanto más veces miramos a los ojos, mayor interés y sinceridad demostramos; si evitamos la mirada del interlocutor, perdemos credibilidad y damos una imagen negativa. Las miradas largas sin parpadeos transmiten amenaza, dominación e intimidación, con parpadeos frecuentes, resultan agradables.

Un contacto visual excesivamente prolongado manifiesta superioridad. La forma de mirar es un factor importante para diferenciar a las personas dominantes de las sumisas: el sumiso mira más al dominante, porque necesita vigilar la conducta del que tiene más poder.

En cuanto al lenguaje del cuerpo, siempre es más fuerte que mil palabras. Si estamos alegres, nuestra piel se ve mejor, los ojos nos brillan, hablamos con más energía y miramos al frente. Con los pensamientos es igual, si repasamos mentalmente una mala experiencia, los músculos del rostro se tensan, la piel se pone menos flexible y todo el cuerpo adquiere mayor rigidez. Los pensamientos deprimentes se nos notan en la cara; incluso pueden hacernos llorar durante horas.

Las posturas también son un indicador fundamental para detectar incongruencias de comunicación. La postura es la forma en que se acomoda el cuerpo o partes del cuerpo en relación al cuerpo de la otra persona. Las abiertas incluyen brazos y piernas que no separan al interlocutor del otro; las cerradas implican que las piernas, brazos y manos se utilizan como una forma de protección o barrera, para que el otro no profundice la interacción.

Cuando el que conversa con nosotros inclina la cabeza o parte del cuerpo hacia la derecha, nos indica que está desarrollando un diálogo interno, algo que es valioso en algunas charlas, porque en esta posición se toman decisiones. La persona está deliberando que hacer, como y cuando hacerlo. La persona está deliberando que hacer, como y cuando hacerlo. Pero no está prestando atención al exterior, así que no

es conveniente hablarle demasiado porque en ese momento se encuentra en su mundo, tal vez resolviendo algo o meditando sobre algún tema.

También hay que prestar atención a la orientación o Angulo en que el cuerpo apunta hacia el otro. Cuanto más de frente se coloca la persona, mayor es su nivel de compromiso, pero también de competencia con el interlocutor.

Los gestos son movimientos corporales que se hacen principalmente con las manos, los brazos y la cabeza. Hay cinco clases de gestos: los emblemáticos, los ilustrativos, los emotivos, los reguladores y los adaptativos. Por ejemplo: cerrar el puño y apuntar el pulgar en una dirección para indicar a los automovilistas que queremos que nos lleven. Los gestos ilustrativos se producen durante la comunicación verbal y sirven para complementar, enfatizar o darle ritmo a lo que se dice. Son conscientes y varían según la cultura.

Los gestos emotivos también acompañan a la palabra, pero reflejan el estado emocional de una persona, son los que expresan ansiedad, tensión, tranquilidad, etc. Las expresiones de alegría o de dolor, los suspiros de alivio, el bajar los hombros y curvar la espalda cuando estamos abatidos.

Finalmente los gestos adaptativos se usan para manejar las emociones que no queremos expresar.

Junto con la mirada, las expresiones faciales son el medio más importante para expresar emociones y estados de ánimo.

Hay expresiones obvias, como los movimientos de las cejas, la boca y los músculos de la cara, e imperceptibles, como la contracción de las pupilas y la sudoración leve. Estos movimientos son muy difíciles de controlar.

La mayoría de nosotros puede reconocer con cierta facilidad seis EMOCIONES:

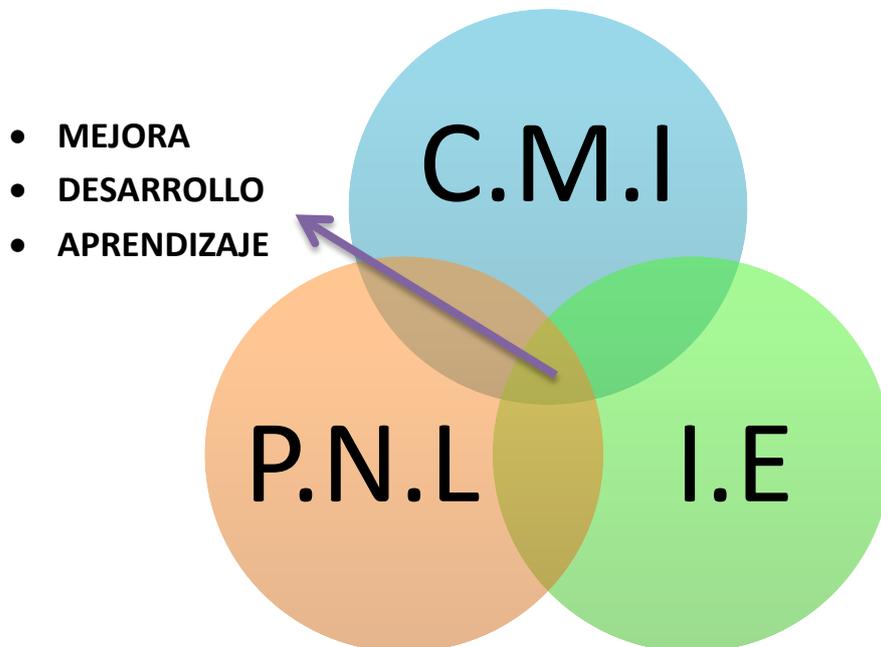
1. **Alegría**
2. **Tristeza**
3. **Asco**
4. **Enojo**
5. **Miedo**
6. **Interés.**

Las expresiones que comunican otras cosas dependen del contexto y del estado emocional del interlocutor. Las expresiones faciales cambian continuamente durante una conversación.

Puede durar una fracción de segundo, y por lo general son estas las que revelan los verdaderos sentimientos de una persona.

CUADRO INTEGRADOR (APLICACIÓN PRÁCTICA)

En base a lo desarrollado anteriormente, procedemos a la integración de conceptos y formulación del cuadro de diagnóstico final propuesto:



CONCLUSIONES:

A partir del desarrollo de este trabajo, hemos reconocido ciertos puntos a tener en cuenta para no solamente aquellos profesionales que se desempeñan en áreas gerenciales, sino también para profesores, alumnos, trabajadores en general y para cualquier persona que desee generar mejores lazos de confianza y comunicación con sus pares:

- Para ser eficaces, los líderes deben tener una comprensión sólida de cómo sus emociones y cómo sus acciones afectan a todas y cada una de las personas de su entorno más cercano.
- El mejor líder se relaciona y trabaja con los demás de manera sistémica e independiente al mismo tiempo.

- Tomar un tiempo prudencial para trabajar en la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Desarrollando aquella que le brindan mayor ventaja competitiva y desarrollo personal y mejorando aquellas áreas en las cuales no se encuentra tan ávido.
- Conocerse a sí mismo y a aprender a empatizar con los demás permite generar sistemas más sólidos de comunicación y desarrollo de metas en la organización y en la vida personal.
- El Reconocimiento de los errores forma parte del crecimiento personal, grupal y organizacional.

Algunos interrogantes para comenzar con el cambio:

1. *Escribir una lista de sueños, de lo que deseamos tener, ser y compartir.*
2. *Repasar la lista y calcular en cuanto tiempo podríamos alcanzar cada meta*
3. *Seleccionar los cuatro objetivos más importantes para el año en curso.*
4. *Escribir una lista de recursos principales que poseemos actualmente para alcanzarlos*
5. *Recordad una época de la vida en que vayamos utilizando esos mismos recursos con más regularidad*
6. *Pensar en qué clase de persona tenemos que ser para conseguir los cuatro objetivos*
7. *Pensar en cuales son los factores que aquí y ahora nos impiden alcanzarlos*
8. *Planear como conseguir los cuatro objetivos utilizando varios modelos (personas) o estrategias diferentes.*
9. *Diseñar un ideal, en el que ya hemos cumplido con los cuatro objetivos ¿cómo es? ¿Qué ocurre con nosotros y los que nos rodean?*
10. *Diseñar un ambiente ideal donde los objetivos ya están cumplidos ¿Dónde y cómo es?*

Al terminar con lo anterior, en voz alta o mentalmente:

- a) *Pedir concretamente lo que queremos.*
- b) *Pedir ayuda a los que puedan colaborar para que alcancemos la meta.*
- c) *Pedir con concentración, coherencia y fe.*

d) *Seguir pidiendo constantemente, teniendo en mente el día y el ambiente ideal, hasta obtener lo que deseamos.*

REFERENTES MOTIVACIONALES A NIVEL MUNDIAL

Oprah Winfrey: el imperio de la mujer más poderosa de la televisión



A través de un vídeo emitido durante el programa, Nicole Kidman quiso desear lo mejor a Oprah Winfrey, que ha cumplido veinte años al frente de "The Oprah Winfrey Show", el *talk show* más famoso de la televisión

Infancia e inicio profesional

Nació de madre soltera entre la pobreza rural de Misisipi luego fue criada en una ciudad del interior del país, Milwaukee. Se describió a sí misma como víctima de abuso sexual y violación en la adolescencia, quedando embarazada a los 14 años y sufriendo un aborto.¹⁴ La mandaron a vivir con el que llama su padre, un barbero de Tennessee. Allí consiguió trabajar para una radio, mientras estudiaba en la preparatoria y empezó a cubrir las noticias locales a los 19 años. Su entrega espontánea y emocional le consiguió finalmente su traslado a la arena del programa de entrevistas diurno y, tras catapultar un programa de entrevistas local de Chicago del tercer al primer puesto, lanzó su propia compañía de producción y llegó a proyectarse internacionalmente.

Cinco letras forman el nombre más famoso de la televisión estadounidense: OPRAH. La misma niña que en su Kosclusko (Misisipi) natal sufrió la miseria y el desarraigo familiar

es hoy una de las mujeres más ricas y poderosas del planeta con una fortuna que supera los mil trescientos millones de dólares (y la primera estadounidense de raza negra que lidera la lista de Forbes tras haber desbancado a Mel Gibson).

La revista Life la ha calificado como la mujer más influyente de su generación¹¹ y la revista Time la ha nombrado una de las cuatro personas que han dado forma al siglo XX y al inicio del siglo XXI.[cita requerida] En el 2005, la revista Business Week la calificó como la más grande filántropa de origen negro en la historia de los Estados Unidos.¹² En 2010, la revista Forbes la estimó como la famosa más influyente del mundo

Considerada por sociólogos, psicólogos, financieros y hasta líderes espirituales como una self made woman , la reina de los talk shows nada tiene que ver con aquella pequeña descalza que con tres años recitaba salmos en la iglesia y era conocida en su comunidad como la predicadora. "Amo ser mujer y amo ser una mujer negra. Estoy decidida a triunfar en la vida y lo haré educándome, buscando otra salida", decía la joven Oprah Winfrey. Y lo cumplió.

Sus propiedades

A punto de cumplir 52 años -el 29 de enero- veinte de los cuales al frente de su famoso programa "The Oprah Winfrey Show"(cada emisión genera medio millón de dólares) de la cadena CBS seguido en Estados Unidos por más de 40 millones de personas y retransmitido en 121 países, la comunicadora es el paradigma del sueño americano.

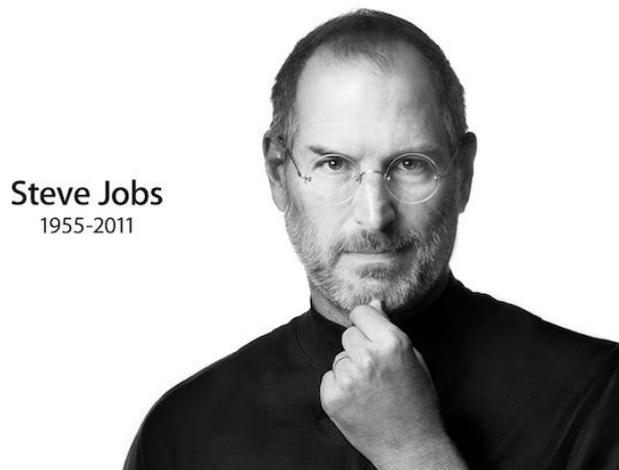
Su imperio abarca numerosas propiedades en Hawái, donde invierte parte de su fortuna (25.5 hectáreas en Mukai y Maui, y otras 41 hectáreas en la isla de Lehoula), es dueña de su propia revista, "O" de Oprah claro (con una tirada mensual de más de dos millones y medio de ejemplares) de su productora televisiva, Harpo (su nombre al revés), que se encarga de su show, de su propio sitio de Internet (con más de tres millones de visitantes al mes), y cofundadora y propietaria de Oxigen Media canal de televisión por cable diseñado para el público femenino. La presentadora revolucionó, además, la industria editorial cuando lanzó su poderoso club, en 1996, una colección de libros cuyo sello garantiza automáticamente las ventas de millones de ejemplares.

Líder de opinión y amiga de las estrellas

Todo un reino para 'la reina Midas' de la comunicación. Pero el poder de Oprah Winfrey va aún más allá porque, aunque egocéntrica, está volcada en numerosas causas sociales y benéficas, y todo lo que dice o hace (como perder treinta kilos y presentarse en el plató con una carretilla de grasa animal señalando que ella se había quitado eso de encima o regalar a todo el público un coche -más de doscientos entregó- el día que comenzó la decimonovena temporada del espacio, en septiembre del pasado año) tiene una repercusión inmediata.

Es una líder de opinión a quien la mayoría de estrellas de Hollywood respetan, tienen en cuenta -más les vale- y reclutan en las filas de sus amistades (la semana pasada en el veinte aniversario de su programa recibió la felicitación entre otros de Julia Roberts, Nicole Kidman, Jennifer Aniston, Jude Law y Meryl Streep) Combate con ahínco el abuso de menores, ofreció de su bolsillo cien mil dólares por cada persona que fuese capturada con estos cargos gracias a sus telespectadores y elaboró un ranking que ayudó al FBI a detener a muchos (llegó incluso a ser jurado en una causa de abusos a menores). Todo esto, señala Oprah, es el resultado de "haber forjado mi propio destino, pensar como una reina: ¿cuándo se ha conocido una reina que tenga miedo y que demuestre estar asustada?".

Steve Jobs



Steven Paul Jobs (San Francisco, California, 24 de febrero de 1955-Palo Alto, California, 5 de octubre de 2011), más conocido como Steve Jobs, fue un empresario y magnate de los negocios del sector informático y de la industria del entretenimiento estadounidense. Fue cofundador y presidente ejecutivo de Apple Inc.¹² y máximo accionista individual de The Walt Disney Company.¹³

Fundó Apple en 1976 junto con un amigo de la adolescencia, Steve Wozniak, con ayuda del excompañero de Jobs en Atari, Ron Wayne en el garaje de su casa. Aupado por el éxito del Apple II Jobs obtuvo una gran relevancia pública, siendo portada de Time en 1982.¹⁴ Contaba 26 años y ya era millonario gracias a la exitosa salida a bolsa de la compañía a finales del año anterior. La década de los 80 supuso la entrada de potentes competidores en el mercado de los ordenadores personales, lo que originó las primeras dificultades empresariales. Su reacción fue innovar, o mejor dicho, implementar: a principios de 1984 su compañía lanzaba el Macintosh 128K, que fue el primer ordenador personal que se comercializó exitosamente que usaba una interfaz gráfica de usuario (GUI) y un ratón en vez de la línea de comandos. Después de tener problemas con la cúpula directiva de la empresa que el mismo fundó, renunció.¹⁵ Jobs vendió entonces todas sus acciones, salvo una. Ese mismo año recibía la Medalla Nacional de Tecnología del presidente Ronald Reagan, cerrando con este reconocimiento esta primera etapa como emprendedor. Regresó en 1997 a la compañía, que se encontraba en graves dificultades financieras, y fue su director ejecutivo hasta el 24 de agosto de 2011.¹⁶¹⁷¹⁸¹⁹ En ese verano Apple sobrepasó a Exxon como la empresa con mayor capitalización del mundo.²⁰

Durante los años 90 transformó una empresa subsidiaria adquirida a Lucasfilm en Pixar, que revolucionó la industria de animación con el lanzamiento de Toy Story. La integración de esta compañía en Disney, de la que era proveedor, convertiría a Jobs en el mayor accionista individual del gigante del entretenimiento. En el año de su muerte, su fortuna se valoraba en 8300 millones de dólares²¹ y ocupaba el puesto 110 en la lista de grandes fortunas de la revista Forbes.

En su segunda etapa en Apple, también cambió el modelo de negocio de la industria musical: aprobó el lanzamiento del iPod en 2001, y en 2003 la tienda online de música de iTunes, que en siete años vendió más de 10 000 millones de canciones y dominó completamente el negocio de música en línea, a un precio de 0,99 USD por canción descargada.²² Ya en 2009 lograba acaparar el 25 por ciento de la venta de música en los Estados Unidos, y es la mayor tienda musical por volumen de ventas de la historia.²³ Según el registro de patentes de los Estados Unidos, 323 patentes de Jobs figuran a nombre de Apple.²⁴

Las 30 mejores frases y citas de Steve Jobs

La mejor forma de entender y conocer a un hombre es a través de sus ideas, sus pensamientos transmitidos en momentos espontáneos. Steve Jobs fue una persona que compartía con los demás su filosofía, su forma de entender las cosas, y gracias a esa cualidad muchos pudieron llegar a imitarlo haciendo suyos esos mismos puntos de vista. Con motivo de su muerte rescatamos diversas declaraciones del fundador de Apple que pueden darnos una idea global de manera de pensar, adquirida tras buenos y malos momentos de su vida que lo acabaron convirtiendo en un hombre realmente experimentado. Podremos estar más o menos de acuerdo con estas 30 frases y citas, pero al menos nos harán pensar.

1. Sobre la gestión:

Mi trabajo no es hacérselo fácil a la gente. Mi trabajo es hacerlos mejores. Es juntar de diferentes partes de la compañía, limpiar las vías y obtener recursos para los proyectos clave. También tomar personas importantes dentro de la compañía para apoyarlos y que sean aún mejores para que sean aún mejores, de tal forma que obtengan una visión más agresiva de cómo podría ser el producto en el que trabajan.

2. Sobre las contrataciones:

La contratación es difícil. Es la búsqueda de agujas en un pajar. No puedes conocer lo suficiente de una persona en una entrevista de una hora. Entonces, al final, es en última instancia basado en tus presentimientos. ¿Qué me hace sentir una persona? ¿Como se comportan cuando son retados? Yo les pregunto a todos ¿Por que estás aquí? en realidad no busco la respuesta literal, busco lo que hay bajo esa respuesta.

3. Sobre los despidos:

Hemos tenido una crisis antes, cuando la burbuja de las .com explotó. Lo que dije a nuestra compañía fue que íbamos a invertir dinero para atravesar la recesión sin despedir a gente, que habíamos tomado un tremendo esfuerzo para tenerlos en Apple, lo último que vamos a hacer es despedirlos.

4. Sobre el plan de sucesión:

Algunas personas dicen, “Oh, Dios, si [Jobs] es atropellado por un autobús, Apple estaría en problemas”. Definitivamente no organizarán una fiesta, pero sí creo que hay

personas muy capaces dentro de la empresa. Mi trabajo es hacer a todo el equipo ejecutivo lo suficientemente bueno como para que sean mis sucesores.

5. Sobre la estrategia de productos:

No se trata de cultura pop, y no se trata de engañar a la gente ni convencerles de que quieren algo que no necesitan. Averiguamos lo que queremos. Y creo que somos bastante buenos pensando en lo que la gente va a querer también. Eso es por lo que nos pagan. Nosotros sólo queremos hacer grandes productos.

6. Sobre el liderazgo:

Cuando llega una buena idea, ya sabes, parte de mi trabajo es contarlo, ver lo que diferentes personas piensan, conseguir que la gente también hable de ello, discutir sobre ello, conseguir ideas moviéndome entre un grupo de 100 personas. Tener diferentes personas para explorar diferentes aspectos y ya sabes, explorar.

7. Sobre la pasión por la compañía:

Cuando contrato a alguien realmente con mucha experiencia a las espaldas, ser competente es lo más importante. Tienen que ser realmente inteligentes. Pero el verdadero problema para mí es, ¿van a enamorarse de Apple? Porque si sucede, todo lo demás pasará solo. Ellos tendrán que hacer lo mejor para Apple, no lo que es lo mejor para ellos mismos, ni lo mejor para Steve Jobs, o lo mejor para cualquier otra persona.

8. Sobre el enfoque:

La gente piensa que enfocarse significa decir sí a aquello en lo que te enfocas, pero no es así. Significa decir no a otras cientos de ideas buenas que hay.

9. Sobre la experiencia del usuario:

Nuestro ADN es de una empresa de consumo, estamos hechos para un cliente que sabe diferenciar lo bueno de lo malo. Creo que nuestro trabajo es ser responsables por

la totalidad de la experiencia del usuario. Y si no cumple sus expectativas, es totalmente nuestra culpa, así de simple.

10. Sobre la creatividad:

Sucede más de lo que imaginas, porque no se trata solo de ingeniería y ciencia, también está el arte. A veces cuando estás en la mitad de una crisis no estás seguro si vas a sobrepasarla. Pero siempre lo hemos hecho y por lo tanto tenemos cierto nivel de confianza en nosotros mismos, aunque a veces lo cuestionamos. Creo que la clave es que nos entra el miedo en momentos diferentes. Hay que considerar que ponemos nuestro corazón y nuestra alma en estos productos.

11. Sobre la motivación:

Cuando tenía 17 años, leí una cita que decía algo como: “Si vives cada día como si fuera el último, algún día sin duda estarás en lo cierto”. Causó una honda impresión en mí, y desde entonces, por los últimos 33 años, me he mirado en el espejo cada mañana y me pregunto: “Si hoy fuera el último día de mi vida, ¿querría hacer lo que voy a hacer hoy?” Y si la respuesta es no por demasiados días seguidos, sé que necesito cambiar algo.

12. Sobre la vida:

Tu tiempo es limitado, de modo que no lo malgastes viviendo la vida de alguien distinto. No quedes atrapado en el dogma, que es vivir como otros piensan que deberías vivir. No dejes que los ruidos de las opiniones de los demás acallen tu propia voz interior. Y, lo que es más importante, ten el coraje para hacer lo que te dicen tu corazón y tu intuición.

13. Sobre los errores:

A veces cuando se innova, se cometen errores. Es mejor admitirlo rápidamente y continuar con otras innovaciones.

14. Sobre el propósito de la vida:

Ser el hombre más rico del cementerio no es lo que más me importa... Ir a la cama a la noche diciendo “hemos hecho algo maravilloso” es lo que realmente me preocupa.

15. Sobre el dinero:

enía más de un millón de dólares cuando tenía 23 años y más de diez millones cuando tenía 24 años y más de cien millones de dólares cuando tenía 25 años, y nunca fue importante porque nunca lo hice por dinero.

16. Sobre Microsoft:

El único problema con Microsoft es que simplemente no tienen pasión. No tienen absolutamente ninguna pasión. Y no me refiero a de una manera pequeña, quiero decir a lo grande, en el sentido de que no piensan en ideas originales, y no aportan cultura en sus productos.

17. Sobre el crecimiento empresarial:

Muchas compañías han decidido reducir su tamaño, y tal vez eso era lo mejor para ellos. Nosotros hemos elegido un camino diferente. Nuestra creencia es que si seguimos poniendo grandes productos frente a los clientes, estos seguirán abriendo sus billeteras.

18. Sobre la innovación:

La innovación distingue a los líderes de los seguidores.

19. Sobre la calidad:

La calidad es más importante que la cantidad. Un home run es mejor que dos dobles.

20. Sobre revolucionar:

De vez en cuando aparece un producto revolucionario que lo cambia todo. Uno es muy afortunado si puede trabajar en sólo uno de estos en su carrera. Apple ha sido muy afortunada al ser capaz de introducir algunos de estos en el mundo en varias ocasiones.

21. Sobre amar el trabajo:

Tu trabajo va a llenar gran parte de tu vida, y la única forma de estar realmente satisfecho con él es hacer lo que creas que es un gran trabajo. Y la única manera de hacer un trabajo genial es amar lo que haces. Si no lo has encontrado, sigue buscando. No te detengas. Al igual que con todos los asuntos del corazón, lo sabrás cuando lo encuentres. Y, como cualquier gran relación, sólo se pondrá mejor y mejor, conforme los años pasen. Así que sigue buscando hasta que lo encuentres. No te detengas.

22. Sobre el diseño:

La mayoría de las personas piensan que el diseño es una capa, una simple decoración. Para mí, nada es más importante en el futuro que el diseño. El diseño es el alma de todo lo creado por el hombre.

23. Sobre la piratería:

¿Por qué enrolarse en la marina si puedes ser un pirata?

24. Sobre Internet y el futuro (en 1985)

La razón que convencerá a la mayoría de la gente a comprar una computadora para el hogar será vinculándola a una red nacional de comunicaciones. Sólo estamos en las etapas iniciales de lo que será un avance realmente notable para la mayoría de la gente, tan notable como el teléfono.

25. Sobre definir el diseño:

El diseño no es solo lo que se ve o lo que se siente. Diseño es cómo funciona.

26. Sobre la disciplina:

Para aportar ideas realmente interesantes y tecnologías en ciernes a una empresa para que pueda seguir innovando por años, se requiere una gran cantidad de disciplina.

27. Sobre escuchar al cliente:

No puedes preguntar a los clientes qué es lo que quieren y luego tratar de dárselo. En el momento en que lo fabriques querrán algo nuevo.

28. Sobre la diversión:

Creo que nos estamos divirtiendo. Creo que a nuestros clientes realmente les gustan nuestros productos. Y siempre estamos tratando de hacerlo mejor.

29. Sobre cuidar los detalles:

Cuando eres un carpintero haciendo un hermoso mueble de cajones, no vas a usar un pedazo de madera contrachapada en la espalda, a pesar de que se quede en la pared y nadie lo verá. Sabrás que está ahí, así que vamos a usar una hermosa pieza de madera en la espalda. Para dormir bien por la noche, la estética, la calidad, tiene que ser llevada hasta el final.

30. Sobre el deseo:

Es algo complicado, es difícil diseñar productos centrándose en el público objetivo. Muchas veces, la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas.

Pero por supuesto, como no podía ser de otra forma, Steve también llegó a opinar sobre la muerte, y su opinión sobre ese momento evidencian a un hombre sin miedos, con ideas claras y sentimientos fríos. Sobran las aclaraciones:

Nadie quiere morir. Incluso la gente que quiere ir al cielo no quiere morir para ir allí. Y, sin embargo la muerte es el destino que todos compartimos. Nadie ha escapado de ella. Y así es como debe ser, porque la muerte es posiblemente el mejor invento de la vida. Es el agente de cambio de la vida. Elimina lo viejo para dejar paso a lo nuevo. Ahora mismo lo nuevo son ustedes, pero algún día no muy lejano, gradualmente ustedes serán viejos y serán eliminados. Siento ser tan dramático, pero es muy cierto.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

Libros:

Rios, M. (2010). *PNL en la vida cotidiana*. Editorial: Andrómeda

Goleman, D. (2004). *Inteligencia emocional*. Editorial: Kairos.

Carnegie, D. (2012) *Como ganar amigos e influir sobre las personas*. Editorial: Sudamericana.

Páginas de Internet:

<https://es.wikipedia.org>

<https://psicologiaymente.net/coach/tipos-de-liderazgo>

<https://www.gestiopolis.com/diferencias-entre-liderazgo-femenino-y-masculino/>

https://juanfe.org/wp-content/uploads/2013/03/RGP_13-2.pdf

<https://www.neuronilla.com/la-creatividad-en-la-vida-cotidiana-alfonso-lopez-quintas/>

<https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

www.emprenderesposible.org/proceso-creativo

<https://www.interiorgrafico.com/edicion/cuarta-edicion-noviembre-2007/las-fases-del-proceso-creativo-en-las-etapas-para-el-desarrollo-de-productos-de-diseno-grafico>

<http://www.monografias.com/trabajos82/creatividad-vida-cotidiana/creatividad-vida-cotidiana2.shtml#ixzz4rLEuXFtU>

<http://actuacionteatral.obolog.es/procesos-psicologicos-basicos-vida-cotidiana-1461853>

<https://psicologiaymente.net/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner>

<https://psicologiaymente.net/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner>
<https://psicologiaymente.net/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner>

<http://www.hola.com/cine/2005112235692/cine/oprahwinfrey/oprahwinfrey/>

<https://hipertextual.com/archivo/2011/10/las-30-mejores-frases-y-citas-de-steve-jobs/>

<https://www.significados.com/proceso-administrativo/>