



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

## CURSOS INSTITUCIONALES

# **DESARROLLO EN LAS RELACIONES HUMANAS**

Del 19 al 22 de Septiembre de 2005

## *APUNTES GENERALES*

CI - 225

Instructor: Lic. Alfonso Casillas  
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL  
SEPTIEMBRE DE 2005

**EL DESARROLLO HUMANO EN LAS RELACIONES HUMANAS****Objetivos**

Asumir la responsabilidad en su posición ante la vida y el desarrollo personal.  
Conocer las habilidades individuales que le permitan alcanzar la realización y la satisfacción personal.  
Alcanzar la motivación permanente para ser un individuo productivo y socialmente útil en un nivel de calidad de vida satisfactorio.

**Contenido**

1. El Desarrollo De La Conducta.
  - 1.1. Introducción
  - 1.2. Los Estadios Del Desarrollo Humano
    - 1.2.1. Piaget
    - 1.2.2. Wallon
    - 1.2.3. Erikson
2. La Involución De La Conducta
  - 2.1. Características Del Periodo Involutivo.
  - 2.2. Modificaciones Del Medio Involutivo
    - 2.2.1. Modificaciones Físicas
    - 2.2.2. Modificaciones Psicológicas
    - 2.2.3. Modificaciones Afectivas
  - 2.3. Trastornos Psicopatológicos Del Periodo Involutivo.
3. Conclusión
4. Creatividad e Inteligencia
  - 4.1. Pensamiento Convergente Y Divergente.
  - 4.2. Pensamiento Holístico
  - 4.3. Pensamiento Lateral Y Vertical.
  - 4.4. Tipos De Problemas
  - 4.5. El Cambio De Esquemas
  - 4.6. El Humor
  - 4.7. Percepción Retrospectiva E Intuición
5. La Inteligencia Diferentes Teorías Y Definiciones.
  - 5.1. Inteligencia Emocional.
  - 5.2. Replantear La Escuela
6. La Inteligencia Emocional Y La Creatividad
  - 6.1. Introducción.
  - 6.2. Concepto Y Origen De La Inteligencia Emocional.
  - 6.3. Aspectos Neuroanatómicos Y Psicológicos De La Inteligencia Emocional.
  - 6.4. Anatomía Del Aprendizaje Emocional.
  - 6.5. Significado De Las Emociones En Las Organizaciones.
  - 6.6. Conclusiones.

7. Concepto De Relaciones Humanas
  - 7.1. Relación Existente Entre Las Relaciones Humanas Y Las Relaciones Públicas
  - 7.2. Porque Estudiamos Relaciones Humanas Dentro De Esta Carrera
  - 7.3. ¿Cuándo Nació Esta Disciplina?
  
8. La Variedad De Los Motivos
  - 8.1. Ciclo Motivacional
  - 8.2. El Orden Jerárquico De Las Necesidades
  - 8.3. La Personalidad
  - 8.4. Las Dimensiones De La Personalidad
  - 8.5. El Desarrollo De La Personalidad
  - 8.6. Medio Ambiente
  
9. La Dependencia De Terceros Y En El Trabajo
  - 9.1. El Mando
  - 9.2. La Actitud Burocrática
  - 9.3. La Actitud Autocrática
  - 9.4. La Actuación Simpática
  - 9.5. La Actitud Democrática
  - 9.6. Las Correlaciones
  - 9.7. La Disciplina
  
10. Líderes Y Jefes
  - 10.1. Cabecillas Y Caudillos
  
11. Tipos De Líderes
  - 11.1. Ascendencia Y Prestigio  
Azar Y Probabilidad
  - 11.2. Las Comunicaciones
  - 11.3. Conflicto En Las Relaciones Sociales

## 1. EL DESARROLLO DE LA CONDUCTA

### 1.1. INTRODUCCIÓN

El camino para que el hombre, como individuo, llegue a la plenitud psíquica es complejo y refleja, de algún modo, el camino de la evolución de las especies y de manera especial el de la especie humana. A este camino evolutivo se le conoce con el nombre de **ontogenia**, o desarrollo del ser viviente desde su inicio hasta su estado adulto. Por otro lado, el estudio de la ontogenia del comportamiento sirve para marcar el curso del proceso de individualización que atraviesa la especie humana.

La *psicología evolutiva* es principalmente la especialidad de la Psicología que estudia la *ontogenia o desarrollo humano*.

El llamado ciclo vital del ser humano es la forma de evolución de la existencia, desde el mismo nacimiento hasta la muerte. En él se distinguen principalmente tres grandes periodos: **desarrollo, madurez e involución**. El desarrollo va desde el nacimiento hasta la iniciación de la madurez, comprendiendo la *infancia, la niñez, la adolescencia y la juventud*. La madurez es un periodo de relativa estabilidad y plenitud vital; comprende desde el final de la juventud hasta el comienzo de la vejez. Por último, el periodo involutivo o vejez.

Esta diferenciación de los periodos es bastante variable, ya que existe una multitud de factores biológicos y ecológicos que participan en la evolución de la existencia, como por ejemplo: el clima, el tipo de vida, la constitución del individuo, etcétera. Todo esto hace que sea imposible establecer periodos plenamente precisos, ya sea desde el punto de vista cronológico como desde la perspectiva de su misma naturaleza.

El desarrollo en su conjunto es un proceso unitario y continuo, aunque en realidad no se puede considerar perfecta del todo ni su unidad ni su continuidad, ya que la continuidad del desarrollo está interrumpida por la existencia de *estadios o fases*, con lo que el desarrollo rompe su carácter progresivo, y su unidad tampoco es plena, ya que en ella participan diversos componentes que la hacen variar según difieren unos de otros.

### 1.2. LOS ESTADIOS DEL DESARROLLO HUMANO

Mucho antes de que el ser humano tenga una conciencia desarrollada, desde el momento mismo del nacimiento y aún en la época prenatal, el sujeto manifiesta una actividad comportamental mediante la cual contribuye esencialmente al mantenimiento y desarrollo de su vida. Así, antes de llegar a la fase propia del adulto, el comportamiento humano atraviesa por una serie de estadios o fases de desarrollo, que han sido estudiados con detalle por varios psicólogos. Estos son los llamados estadios evolutivos, por los que todo organismo normal debe pasar ineludiblemente. Podrían ser definidos estos estadios como aquellas partes o momentos del desarrollo que son difíciles en función de ciertas características homogéneas. Todo estadio, por tanto, debe poseer las siguientes características:

- a) Debe tener un comienzo y un final claramente definido.
- b) Debe poseer un orden de sucesión preestablecido, de unos con respecto a otros, de tal forma que exista una jerarquización de los modos de comportamiento, con lo cual los estadios nuevos descansen sobre los anteriores o pasados.
- c) Debe poseer cada estadio periodos críticos que capaciten al individuo para posibles aprendizajes y comportamientos.

El concepto de estadio se ha aplicado con demasiada generosidad en psicología infantil a pesar de su complejidad, y han sido numerosas las clasificaciones de los estadios del desarrollo humano que se han realizado. La infancia, la niñez y la adolescencia, son las fases del desarrollo más estudiadas por los psicólogos, ya que el despliegue del comportamiento humano en estas fases es muy notorio.

Es en la infancia y la niñez donde la noción de estadio ha tenido su ámbito de mayor aplicación. Muchos autores como Freud, Piaget, Gessell, Wallon y Erikson, entre otros., han hecho uso de categorías descriptivas para estas fases, resultando todas ellas conjunto muy heterogéneas entre sí.

Al ser el desarrollo un proceso bio-psico-social, y ser realidad la existencia de diversas sociedades, no es raro que se produzcan distintas etapas evolutivas. Este es un motivo que dificulta la homogeneidad

de las clasificaciones, produciendo así una numerosa cantidad de sistemas de clasificación. Por otro lado, es cierto que durante el primer año de vida del hombre, las influencias sociales son muy profundas, lo cual dificulta también la uniformidad de clasificación, hasta tal punto que resulta completamente imposible integrarlas en un todo coherente.

Entonces, a continuación, en vez de presentar una versión integrada de todas ellas, resultará mejor exponer un resumen de los sistemas de clasificación de las etapas del desarrollo más representativas, eligiendo como tales a Piaget, Wallon y Erikson.

### 1.2.1. Piaget (1896-1980)

El sistema clasificatorio de Piaget se basa en el aspecto cognitivo del comportamiento. Por otro lado, los modelos emotivos de Piaget están sometidos a ciertos condicionamientos sociales, que afectan por ejemplo a la edad de la aparición de los estadios.

Piaget trata de explicar el desarrollo de los conocimientos, es decir, trata de explicar cómo una persona pasa de un conocimiento menos verdadero o más simple, a otro más verdadero o complejo. Para él, cada uno de los periodos que describen completa al anterior y le supera. En un principio, Piaget señala cuatro periodos o estadios:

1º. Periodo *sensomotriz*. Avanza del nacimiento al año y medio o dos años de vida. Piaget le llama así a este periodo porque el recién nacido cuenta sólo con los esquemas senso-motrices congénitos, como son los primeros reflejos o instintos. Poco a poco estos esquemas se van coordinando de tal forma hasta construir la organización advertida elemental propia de los animales, y que después se va modificando y perfeccionando.

En este periodo, el recién nacido se va diferenciando progresivamente de los objetos que le rodean, por el procedimiento de irlos definiendo, de tal forma que los objetos lleguen a cobrar una identidad propia por sí mismos, aunque estos cambien de aspecto, lugar y tiempo.

2º. Periodo del *pensamiento preoperacional*. Comprende de los dos a los siete años. Este periodo consta de dos fases: la *fase preoperacional* tal (o llamada también de representación) y la *fase instintiva*.

La fase preoperacional abarca de los dos a los cuatro primeros años del niño. En esta fase, el niño mantiene una **postura egocéntrica**, que le incapacita para adoptar el mismo punto de vista de los demás. También en esta fase, la manera de categorizar los objetos se efectúa globalmente, basándose en una **exagerada generalización de los caracteres más sobresalientes**

La fase instintiva se prolonga hasta los siete años, y se caracteriza porque el niño es capaz de pensar las cosas a través del **establecimiento de clases y relaciones**, y del **uso de números**, pero todo ello de forma intuitiva, sin tener conciencia del procedimiento empleado.

En este periodo, el niño desarrolla primero la capacidad de conservación de la sustancia, luego desarrolla la capacidad de la conservación de la masa, y posteriormente la del peso y la del volumen.

Piaget señala que el paso del periodo sensomotriz a este segundo periodo se produce fundamentalmente a través de la *imitación*, que de forma individualizada el niño asume, y que produce la llamada imagen mental, en la que tiene un gran papel el lenguaje.

3º. Periodo de las *operaciones concretas*. Comprende de los siete a los once años. Este periodo ha sido considerado algunas veces como una fase del anterior. En él, el niño hace uso de algunas comparaciones lógicas, como por ejemplo: **la reversibilidad y la seriación**. La adquisición de estas operaciones lógicas surge de una repetición de interacciones concretas con las cosas, aclarando que la adquisición de estas operaciones se refieren sólo a objetos reales

Con esta adquisición de las operaciones concretas, se produce una serie de modificaciones en las concepciones que el niño tiene sobre las nociones de cantidad, espacio y tiempo, y abre paso en la mente del niño a las operaciones formales que rematan su desarrollo intelectual.

4º. Periodo de *operaciones formales*. Este último periodo en el desarrollo intelectual del niño abarca de los once o doce años a los quince años aproximadamente. En este periodo los niños comienzan a dominar las relaciones de *proporcionalidad y conservación*. A su vez, sistematizan las operaciones concretas del anterior periodo, y desarrollan las llamadas **operaciones formales**, las cuales no sólo se refieren a objetos

reales como la anterior, sino también a todos los objetivos posibles. Con estas operaciones y con el dominio del lenguaje que poseen en esta edad, son capaces de acceder al **pensamiento abstracto**, abriéndoseles las posibilidades perceptivas y críticas que facilitan la razón.

A modo de resumen, para Piaget todo el proceso de desarrollo de la inteligencia está un proceso de estimulación entre los dos aspectos de la adaptación, que son: la *asimilación* y la *acomodación*.

### 1.2.2. Wallon

Siguiendo una línea neopiagetiana, Wallon planteó también un sistema clasificatorio de las etapas del desarrollo. Para él, el objeto de la psicología era el estudio del hombre en contacto con lo real, que abarca desde los primitivos reflejos hasta los niveles superiores del comportamiento.

Plantea la necesidad de tener en cuenta los niveles orgánicos y sociales para explicar cualquier comportamiento, ya que, según este autor, el hombre es un ser eminentemente social.

Para Wallon, el ser humano se desarrolla según el nivel general del medio al que pertenece, así pues para distintos medios se dan distintos individuos. Por otro lado, el desarrollo psíquico no se hace automáticamente, sino que necesita de un aprendizaje, a través del contacto con el medio ambiente.

Considera este autor que la infancia humana tiene un significado propio y un papel fundamental que es el de la formación del hombre. En este proceso de la infancia se producen momentos críticos del desarrollo, donde son más fáciles determinados aprendizajes.

Wallon intenta encontrar el origen de la inteligencia y el origen del carácter, buscando las interrelaciones entre las diferentes funciones que están presentes en el desarrollo.

Un estadio, para Wallon, es un momento de la evolución, con un determinado tipo de comportamiento. Para Piaget este es un proceso más continuo y lineal. En cambio, para Wallon, es un proceso discontinuo, con crisis y saltos apreciables. Si el Piaget las estructuras cambian y las funciones no varían, en Wallon las estructuras y las funciones cambian.

Otra diferencia con Piaget es que mientras que este último utiliza un enfoque unidimensional en su estudio del desarrollo, Wallon utiliza un *enfoque pluridimensional*.

Seis son los estadios que propone Wallon en su estudio:

1º. Estadio impulsivo. Abarca desde el nacimiento hasta los cinco o seis meses. Este es el periodo que Wallon llamaría de la actividad preconsciente, al no existir todavía un ser psíquico completo.

No hay coordinación clara de los movimientos de los niños en este periodo, y el tipo de movimientos que se dan son fundamentalmente impulsivos y sin sentido.

En este estadio todavía no están diferenciadas las funciones de los músculos, es decir, la función tónica (que indica el nivel de tensión y postura) y la función clónica (de contracción-extensión de un músculo).

Los factores principales de este estadio son la *maduración de la sensibilidad* y el *entorno humano*, ya que ayudan al desarrollo de diferentes formas expresivas y esto es precisamente lo que dará paso al siguiente estadio.

2º Estadio Emocional. Empieza en los seis meses y termina al final del primer año. La emoción en este periodo es dominante en el niño y tiene su base en las diferenciaciones del tono muscular, que hace posible las relaciones y las posturas.

Para Wallon, la emoción cumple tres funciones importantes:

- a) Al ser la emoción un mundo primitivo de comunicación permite al niño el contacto con el mundo humano y por tanto la sociedad.
- b) Posibilita la aparición de la conciencia de sí mismo, en la medida en que éste es capaz de expresar sus necesidades en las emociones y de captar a los demás, según expresen sus necesidades emocionales.

El paso según Wallon, de este estadio emocional, en donde predomina la actividad tónica, a otro estadio de actividad más relacional es debido a la aparición de lo que el llama reflejo de orientación.

3º. *Estadio Sensoriomotor y proyectivo.* Abarca del primero al tercer año. Este es el periodo más complejo. En él, la actividad del niño se orienta hacia el mundo exterior, y con ello a la comprensión de todo lo que le rodea. Se produce en el niño un mecanismo de exploración que le permite identificar y localizar objetos.

El **lenguaje** aparece alrededor de los doce o catorce meses, a través de la imitación; con él, enriquece su propia comunicación con los demás (que antes era exclusivamente emocional).

También en este período se produce el **proceso de andar** en el niño, el cual incrementa su capacidad de investigación y de búsqueda. Aunque el niño puede conocer y explorar en esta edad, no puede depender todavía de sí mismo y se siente incapaz de manejarse por sí solo, cosa que se resolverá a partir de los tres años con el paso al siguiente estadio.

4º. *Estadio del Personalismo.* Comprende de los tres a los seis años. En este estadio se produce la consolidación (aunque no definitiva) de la personalidad del niño. Presenta una oposición hacia las personas que le rodean, debido al deseo de ser distinto y de manifestar su propio yo. A partir de los tres años toma conciencia de que él tiene un cuerpo propio y distinto a los demás, con expresiones y emociones propias, las cuales quiere hacerlas valer, y por eso se opone a los demás, de aquí la conducta de oposición. Este comportamiento de oposición tiende a repetirse en la adolescencia, ya que los orígenes de ambas etapas son parecidos.

**Resumiendo**, en este estadio el niño toma conciencia de su yo personal y de su propio cuerpo, situándole en un estadio de **autonomía** y **autoafirmación**, necesario para que el niño sienta las bases de su futura independencia.

5º. *Estadio Categorical.* De los seis a los once años. Este estadio está marcado por el significativo avance en el conocimiento y explicación de las cosas. Se producen las construcciones de la categoría de la inteligencia por medio del pensamiento categorial.

Se dan dos tareas primordiales en este periodo:

*La identificación de los objetos por medio de cuadros representativos.*

*Y la explicación de la existencia de esos objetos, por medio de relaciones de espacio, tiempo y causalidad.*

En el desarrollo del pensamiento categorial, se diferencian dos fases:

**1ª fase** (de 6 a 9 años). En la cual el niño enuncia o nombra las cosas, y luego se da cuenta de las relaciones que hay entre esas cosas.

**2ª fase** (de 9 a 12 años). Se pasa de una situación de definición (que es la primera fase) a una situación de clasificación. El niño en esta fase clasifica los objetos que antes había enunciado, y los clasifica según distintas categorías.

6º. *Estadio de la Adolescencia.* Se caracteriza por una **capacidad de conocimiento altamente desarrollada** y, por otro lado, se caracteriza por una **inmadurez afectiva y de personalidad**, lo cual produce un conflicto, que debe ser superado para un normal desarrollo de la personalidad.

*La adolescencia es un momento de cambio a todos los niveles; apunta este cambio hacia la integración de los conocimientos en su vida, hacia la autonomía y hacia lo que llamaríamos el sentimiento de responsabilidad.*

### 1.2.3. Erikson

El sistema de clasificación del desarrollo formulado por Erikson, que es un psicoanalista norteamericano, se basa en los aspectos psicosociales del proceso evolutivo humano

Para él, la personalidad del individuo nace de la relación entre las expectativas personales y las limitaciones del ambiente cultural. Para Erikson, la vida gira en torno a la persona y el medio. Así, cada etapa es un avance, un estancamiento o una regresión con respecto a las otras etapas.

Establece ocho etapas o estadios en el desarrollo psicosocial de una persona:

- I. *Primer año.* Es la llamada **etapa del bebé**, en ella se establecen las relaciones psicológicas con la madre, y de estas relaciones surgen las actitudes básicas de confianza o desconfianza.
- II. *Segundo año.* En esta etapa *las relaciones del niño se amplían a ambos padres*, dando lugar a la formación de las estructuras de autonomía y dominio de sí mismo, o de inseguridad y conformismo, según sea esa la relación con los padres.
- III. *Tercer a quinto año.* Las relaciones del niño se amplían hasta la denominada *familia básica*. En esta etapa se fomenta la iniciativa o los sentimientos de culpabilidad. Posee una autonomía espontánea y deliberada.
- IV. *Sexto a doceavo año (pubertad).* El ámbito de las relaciones interpersonales del niño se amplía en la *escuela* y en la *vecindad*. Surgen en él las ideas de competición y de cooperación con los demás, así como los sentimientos de superioridad o inferioridad.
- V. *Adolescencia.* Las pandillas y los líderes influyen notablemente en la consolidación de la propia identidad personal de este periodo. Se buscan ídolos a los cuales imitar, y como consecuencia de esta imitación, se producen en el adolescente sentimientos de integración o de marginación.
- VI. *Primera juventud.* Este es un periodo crítico de la relación social, ya que para él *se pasa a un nivel más diferenciado*, donde el amor y la amistad, la solidaridad y el aislamiento se manifiestan según el grado de madurez alcanzado. En este periodo *se busca la relación íntima con la pareja*, con la que se busca la propia identidad, y se desarrolla la capacidad de amar.
- VII. *Juventud y primera madurez.* El **trabajo** y la **familia** son los puntos cruciales de esta etapa, en la cual se forman comportamientos de producción y de protección hacia la familia, desembocando en actitudes altruistas o por el contrario en actitudes egocéntricas.
- VIII. *Adultez (o final de la madurez).* Al sentir al hombre agotar sus propias posibilidades vitales, éste adopta una postura de *integridad personal y autorrealización*; o bien por el contrario, una *postura de insensatez, desesperación o deshonestidad*. Con estas posturas se cierra el ciclo del proceso psicosocial del hombre, según Erikson.

## 2. LA INVOLUCIÓN DE LA CONDUCTA.

Después del estudio de los periodos de desarrollo y madurez del llamado ciclo vital del ser humano, el tercer y último periodo es el llamado *involutivo o senil*.

### 2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PERIODO INVOLUTIVO

Este periodo se inicia con el deterioro de las funciones físicas y psíquicas, y se continúa con un progresivo derrumbamiento de estas funciones.

Si en el periodo involutivo (o desarrollo) el paso de una etapa a la siguiente suponía una integración de los diversos elementos en estructuras cada vez más diferenciadas de adaptación, en el periodo involutivo el paso de una etapa a la siguiente supone un proceso de desintegración, de forma que las nuevas etapas que aparecen ahora suponen estructuras menos diferenciadas de adaptación.

La desintegración de las funciones comienza con aquellas que más tarde se han adquirido en el periodo de desarrollo psicológico. La involución senil recorre en sentido inverso el desarrollo de las funciones cognoscitivas, por lo que las conductas seniles pueden ser comparadas a las infantiles, aunque llegando a ambas por distintos procesos. En este periodo se dan circunstancias físicas, como el climaterio o periodo de involución sexual, y circunstancias sociolaborales, como la **jubilación**. Esta última produce sentimientos de *frustración, ansiedad e inquietud*, pudiendo ser evitados mediante la *búsqueda de nuevas actividades* que tendrán una significación social, una satisfacción personal y una estabilidad económica.

La reacción de cada persona a envejecimiento es específica de cada individuo y depende estrechamente del tipo de personalidad anterior que tuvo el sujeto. Esta reacción ante un estado de insuficiencia comporta un cambio de actitud que produce inadaptaciones sociales y familiares.



No obstante, **el envejecimiento también implica algo positivo**, como es una maduración espiritual. Así, las personalidades cultas y bien estructuradas se deterioran menos cuando llegan a la vejez, y por tanto no es necesariamente una época de desorganización y de caos. *Muchas de las obras geniales de la humanidad fueron ejecutadas en la vejez.*

Los estudios sobre la senectud o vejez, en psicología evolutiva, son mucho más escasos e incompletos que los de la infancia y la adolescencia. Hoy en día está progresando más la investigación de este periodo de la vida.

## 2.2. MODIFICACIONES DEL PERIODO INVOLUTIVO

En este periodo se hace evidente el deterioro de las funciones físicas e intelectuales, y como consecuencia se produce un cambio de afectividad.

### 2.2.1. Modificaciones físicas

Estas se inician con una insuficiencia de las actividades fisiológicas, por lo que el organismo pierde actividad, movilidad y plasticidad. Una de las mayores modificaciones físicas que mayor repercusión psíquica tiene es la del sistema nervioso; debido a que se producen una serie de disminuciones progresivas: en el consumo de oxígeno, en el peso del cerebro, en el número de células (ya que las neuronas no se reproducen) y en el riego cerebral.

### 2.2.2. Modificaciones psicológicas

Como consecuencia de la desorganización física en la senectud, se produce también una desorganización a nivel de las funciones psíquicas, es decir, se produce un deterioro en el rendimiento de estas funciones. Deterioro que se manifiesta en diversas formas en cada una de las funciones específicas; es decir, no se muestra una disminución de todos sus rendimientos mentales, sino solo de una parte de ellos.

*El deterioro de las funciones intelectuales* (memoria, atención, razonamiento abstracto, orientación, etc.), se hace evidente en la aplicación de los **test de inteligencia**. También se hace evidente, un "enlentecimiento" psíquico, determinado por los factores de tipo fisiológico y por las peculiaridades psíquicas de la vejez.

Con la edad se produce una disminución del caudal de información que el sujeto puede utilizar en cada momento, en la medida que tiene más dificultades para recoger y almacenar la información. Esto nos lleva a tener en cuenta la alteración de la memoria en sus facetas de codificación, almacenaje y recuperación. El déficit de la memoria no se suele concretar en ninguna de estas tres facetas, sino que afecta en mayor o menor medida a todas. *Se sabe que los ancianos suelen presentar dificultades para evocar los acontecimientos recientes, mientras que, por el contrario, conservan los remotos.*

*La capacidad de aprender disminuye con la edad*, y las alteraciones de la memoria se manifiestan con dificultades en el aprendizaje. Por otro lado, la dificultad de mantener la información se manifiesta también en la resolución de problemas, ya que *el rendimiento disminuye con la edad; sin embargo la perspicacia es permanente.*

Es difícil decidir claramente sobre la forma y cuantía del deterioro y destrucción de las funciones psicológicas en la senectud. Pero lo que sí se puede decir que está pasando es una desintegración de las funciones que fueron apareciendo a todo lo largo de la evolución psicológica.

### 2.2.3. Modificaciones afectivas

El deterioro de las facultades mentales no es independiente de la forma en que el hombre acepta su vejez, y por eso influye su afectividad y emotividad.

Si el deterioro de las funciones intelectuales está lejos de ser aclarado, mucho menos lo está el deterioro o cambio de afectividad como consecuencia de los procesos de involución.

En la senectud se va adquiriendo una incapacidad de adaptación emocional al medio ambiente, con una disminución en el control de las reacciones emotivas, aunque su sensibilidad sigue siendo extrema.

**La personalidad, en la senectud, se vuelve egocéntrica**, debido principalmente a la *resistencia al cambio*, a su *manera de ser conservadora y autoritaria*, y a la *necesidad de reafirmar su personalidad*.

## 2.6. TRASTORNOS PSICOPATOLÓGICOS DEL PERIODO INVOLUTIVO

El envejecimiento es un proceso fisiológico normal, que da lugar tarde o temprano al estado de la senectud, que ya es propiamente patológico.

En el período de la presenectud se manifiestan trastornos del humor y del carácter de los sujetos, con una actitud agresiva y desconfiada respecto a los demás. Se van haciendo frecuentes las **neurosis** y las **psicosis** (especialmente, las depresiones involuntarios debidas al climaterio).

En el periodo de la senectud la manifestación psicológica típica es la **demencia senil** (pérdida o deterioro irreversible de la inteligencia). Esta se produce con diferente cronología según los sujetos, y es resultado del envejecimiento que afecta al cerebro.

La demencia senil se empieza a manifestar por pequeños trastornos de memoria, por cambios de carácter, y síntomas depresivos acompañados de ideas hipocondríacas o de vivencias angustiosas.

Posteriormente se presentan alteraciones de orientación en el espacio y en el tiempo, que pueden ser más o menos intensas.

El **lenguaje**, en la demencia senil, presenta tanto trastornos de coordinación motriz como perseveraciones, automatismos, y alteraciones de las funciones simbólicas.

Son frecuentes las **ilusiones** y los **falsos reconocimientos** en la percepción

La atención va siendo cada de más débil, perdiendo poco a poco la capacidad de concentración.

En general, la evolución de la demencia senil se hace progresivamente más profunda, que junto con el deterioro físico, determina un próximo final.

Aparte de la demencia, se presentan otros tipos de manifestaciones psicopatológicas, ya que en la senectud se presentan todo tipo de conflictos psicológicos.

## 3. CONCLUSIÓN

Hemos realizado un estudio del desarrollo de la conducta. Este estudio ha sido planteado mediante las obras de tres conocidos autores: Piaget, Wallon y Erikson.

A lo largo del documento hemos podido comprobar cómo los tres autores coinciden en sus estudios; dividen, básicamente, las etapas del desarrollo de la conducta en: infancia, adolescencia, madurez e involución. Aunque algunos de ellos hagan subdivisiones de estas etapas.

Esta coincidencia se debe a que un estudio objetivo del desarrollo de la conducta debe llevar, por pura lógica, a idénticos resultados. El nivel de profundización en el estudio es el que define estas subdivisiones.

Sería muy interesante el poder comprobar lo aquí aprendido con conocidos de diferentes edades: así podríamos observar el egocentrismo de nuestro hermano pequeño o la depresión involutiva de nuestro abuelo.

Vemos como presenta especial atención al estudio de la resolución de operaciones complejas basando en este dato el cambio de madurez de las personas (cuanto mayores y más complicadas sean las operaciones que el sujeto puede realizar mayor será su madurez); sin embargo Wallon se basa en la actividad intelectual del sujeto (diferencia un estadio impulsivo, uno colectivo y uno personal). Sin embargo Erikson los diferencia en su estudio atendiendo a las relaciones con los demás y consigo mismo. A pesar de estas diferencias vemos cómo los tres hacen unas divisiones muy parecidas con lo cual, uniéndolas, nos saldría un estudio perfecto (o casi) del desarrollo de la conducta humana.

Tratamos la involución de la conducta aparte por ser un periodo inverso a todos los anteriores; aquí el proceso evolutivo se invierte y el sujeto comienza a decaer, comienza a sufrir trastornos psicopatológicos y modificaciones físicas, psicológicas y afectivas.

## 4. CREATIVIDAD E INTELIGENCIA

### 4.1. PENSAMIENTO CONVERGENTE Y DIVERGENTE.

Al hablar sobre creatividad, debemos tener en cuenta distintos tipos de pensamiento. Guilford, en 1951, clasificó el pensamiento productivo en dos clases: **convergente y divergente**. El pensamiento **convergente** se mueve buscando una respuesta determinada o convencional, y encuentra una única solución a los problemas que, por lo general suelen ser conocidos. Otros autores lo llaman lógico, convencional, racional o vertical. El pensamiento divergente en cambio se mueve en varias direcciones en busca de la mejor solución para resolver problemas a los que siempre enfrenta como nuevos. Y para los que no tiene patrones de resolución, pudiéndose así dar una vasta cantidad de resoluciones apropiadas más que una única correcta. Ese tipo de pensamiento tiende más al concepto de creatividad y ha sido llamado por De Bono pensamiento lateral, como ya veremos más adelante.

### 4.2. PENSAMIENTO HOLÍSTICO

El mariscal de campo Jan Smuts, experto agrónomo y militar acuñó el término Holismo en su libro "Holism and evolution" publicado en el año 1927. Holismo es la palabra que describe la tendencia de la naturaleza a crear conjuntos mediante la ordenación o agrupación de muchas unidades.

Según Smuts, las realidades básicas naturales son conductos irreductibles que no es posible separar para analizarlos según sus componentes sin perder su cualidad "holística" El pensamiento holístico percibe las cosas en su conjunto y no analiza sus partes. Ve el bosque más que los árboles.

Este tipo de pensamiento es muy importante para el desarrollo de la creatividad pues permite a directivos, artistas o científicos considerar las distintas situaciones y oportunidades como un "todo" El director de orquesta tiene el "todo", los músicos únicamente ejecutan una parte de la partitura que corresponde a su instrumento. También los directores de las organizaciones deben verlas como un todo, e incluso los empleados deberían contemplar la labor que desarrollan en la institución de este modo para percibir el impacto de lo que hacen sobre el resto.

El trabajo en equipo es un concepto holístico. En un buen equipo el todo es mayor que las partes.

### 4.3. PENSAMIENTO LATERAL Y VERTICAL.

Edward De Bono, en 1970 acuñó el término "Pensamiento Lateral" para diferenciarlo del pensamiento lógico que él llamó vertical. De Bono encuentra en el pensamiento lógico (fundamentalmente hipotético deductivo) una gran limitación de posibilidades cuando se trata de buscar soluciones a problemas nuevos que necesitan nuevas ideas.

*"La mente tiende a crear modelos fijos de conceptos, lo que limitará el uso de la nueva información disponible a menos que se disponga de algún medio de reestructurar los modelos ya existentes, actualizándolos objetivamente con nuevos datos" (De Bono, 1970)*

El pensamiento lateral actúa liberando la mente del efecto polarizador de las viejas ideas y estimulando las nuevas y lo hace a través de la **perspicacia, la creatividad y el ingenio**, procesos mentales con los que está íntimamente unido. En lugar de esperar que estas tres características se manifiesten de manera espontánea, De Bono propone el uso del pensamiento lateral de manera consciente y deliberada, como una técnica.

#### 4. 4. TIPOS DE PROBLEMAS

De Bono clasifica los problemas en tres categorías:

- 1) Problemas que requieren para su solución más información de la que se posee, sabiendo que tal información puede conseguirse por algún medio.
- 2) Problemas que no requieren más información. Son los problemas que necesitan una reordenación o reestructuración de la información disponible.
- 3) Problemas en los que lo característico es el no reconocimiento de la existencia del problema. En estos casos lo importante es darse cuenta de que tenemos un problema, reconocer que podemos solucionarlo y definir esta posibilidad como problema concreto.

El primer tipo de problemas puede resolverse mediante el uso del pensamiento vertical, mientras que los otros dos requieren el empleo del pensamiento lateral.

El pensamiento **vertical o lógico** se caracteriza por el **análisis y el razonamiento**. La información se usa con su valor intrínseco para llegar a una solución mediante su inclusión en modelos existentes

El pensamiento **lateral es libre y asociativo**. La información se usa no como fin sino como medio para provocar una disgregación de los modelos y su consiguiente reestructuración en nuevas ideas.

#### Diferencias

PENSAMIENTO VERTICAL	PENSAMIENTO LATERAL
Es selectivo	Es creador
Importa la corrección lógica del encadenamiento de ideas	Lo esencial es la efectividad en el resultado, no en el proceso
Se mueve en una dirección determinada	Se mueve para crear una dirección y deambula sin rumbo
Es analítico, explica e interpreta	Es provocativo
Sigue la secuencia de las ideas	Puede efectuar saltos
Se desecha toda idea que no tenga una base sólida en qué apoyarse	Valen todas las ideas
Cada paso ha de ser correcto	No es preciso que los pasos sean correctos
Se usa la negación para bloquear bifurcaciones y desviaciones	No se rechaza ningún camino
Se excluye lo que no parece estar relacionado con el tema	Se explora incluso lo que parece completamente ajeno al tema
Se crean categorías, clasificaciones y etiquetas y son fijas	Tienden a no crearse y si se crean son permeables y mutables
Sigue los caminos más evidentes	Sigue los caminos menos evidentes
Es un proceso finito: se piensa para llegar a una solución	Es un proceso probabilístico; no siempre se llega a una solución, pero tiene más probabilidades de llegar a una solución óptima.
Importa la calidad de las ideas	Importa la cantidad
Es necesario para enjuiciar ideas y para aplicarlas	Es necesario para generar ideas

#### 4. 5. EL CAMBIO DE ESQUEMAS

Conocemos el maravilloso sistema mecánico-químico que tiene el cerebro para crear esquemas (rastros mnemotécnicos). Esto nos permite extraer sentido del mundo y hacer más fácil nuestra vida. Sin este sistema la vida sería imposible. El principal objetivo del cerebro es ser brillantemente "no creativo". Y así debe ser, pero de vez en cuando se necesita cambiar de esquema. Esto es difícil porque no tenemos mecanismos físicos para hacerlo.

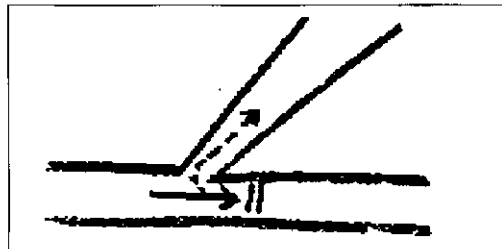
La mayoría de los grandes descubrimientos se han producido mediante la observación casual, el accidente o el error. **En términos mentales los mecanismos para el cambio de esquemas son el error, el accidente y el humor.**

#### 4. 6. EL HUMOR

Es sorprendente la poca atención que la gente presta al sentido del humor. La mayoría de los científicos en el área humanística (filósofos, psicólogos y teóricos de las relaciones humanas) no se ocupan de él, siendo que, **probablemente, el humor sea una de las características más significativas y distintivas de la mente humana.** Ningún animal tiene sentido del humor. Este nos dice con claridad cómo funciona el razonamiento. La razón nos dice poco y podemos idear fórmulas de razonamiento con piedritas, cuentas, ábacos o con ruedas dentadas o con la electrónica, pero el sentido del humor sólo puede producirse en un sistema de esquematización autoorganizado, del tipo que hallamos en las percepciones humanas.

El humor implica escapar de un esquema para adaptarse a otro.

Más abajo vemos una vía o esquema grande y una vía lateral. Una característica de los sistemas de esquematización es que mientras nos movemos por la vía principal, la lateral es, por el momento inaccesible. De modo que nos movemos natural y velozmente por la vía principal.



En los juegos de palabras (chistes), el doble significado de una palabra se usa como mecanismo para cambiar de esquema y obligarnos a ir por la vía lateral. El humor siempre implica sorpresa para que sea efectivo. Necesitamos modificar los esquemas y salir de la estructura lógica y rígida del pensamiento vertical. Por eso, el humor es, sin duda, una de las características de las personas creativas. (Lo veremos más adelante en detalle).

Consideremos el siguiente chiste:

*Hay una señora parada en la vereda acariciando un gato. Se para una niñita y le pregunta:*

- ¿araña?
- No. Gato.

Aquí se utiliza el doble significado de la palabra.

Consideremos ahora el siguiente:

El guarda entró en el compartimiento del tres pidiendo los pasajes. El joven empezó a buscar en sus bolsillos frenéticamente su boleto: revisó los bolsillos del pantalón, de la chaqueta, el portaequipajes, el portafolio, en fin, en todas partes. Después de un rato, el guarda se apiada de él y saca el billete de a boca de joven donde había estado todo el tiempo. Cuando el inspector se va, otro pasajero le pregunta si no se sintió muy tonto. "En absoluto—responde el joven— Estaba masticando el boleto para que no se viera que era usado"

Aquí el mecanismo consiste en llevar la narración a un punto casi irracional para de pronto volver a donde estábamos y entender la situación desde otro punto de vista.

#### 4. 7. PERCEPCIÓN RETROSPECTIVA E INTUICIÓN

El cambio de esquema que observamos en el humor es exactamente el mismo proceso que se da en la percepción retrospectiva (cuando me "doy cuenta de algo") y en la intuición. Pasamos de un esquema a otro nuevo y cuando lo hacemos parece que es razonable y obvio, pero hasta ese momento no lo encontrábamos.

En la percepción retrospectiva cualquier idea creativa tiene que ser lógica pues de otro modo no sería válida. El error que solemos cometer es suponer que ya que es lógica, la lógica hubiera sido el mejor camino para hallarla. En realidad sólo se percibe la lógica una vez hallada.

El pensamiento lateral hace que uno pueda pasar de un esquema a otro sin esperar el accidente, de manera deliberada.

#### 4. 9. EL PENSAMIENTO LATERAL Y EL VERTICAL COMO COMPLEMENTARIOS

Puede parecer que el cultivo y el uso del pensamiento lateral se hace en detrimento del pensamiento lógico. No es así. **Ambos procesos son complementarios no antagónicos. El pensamiento lateral es útil para generar ideas y nuevos modos de ver las cosas y el pensamiento vertical es necesario para su subsiguiente enjuiciamiento y su puesta en práctica.** El pensamiento lateral aumenta la eficacia del pensamiento vertical al poner a su disposición un gran número de ideas de las que aquél puede seleccionar las más adecuadas. El pensamiento lateral es útil sólo en la fase creadora de las ideas y de los nuevos enfoques de problemas y situaciones. Su selección y elaboración final corresponden al pensamiento vertical.

El pensamiento vertical es de utilidad constante mientras que el pensamiento lateral es necesario sólo en ocasiones en las cuales el pensamiento vertical no constituye el mejor mecanismo.

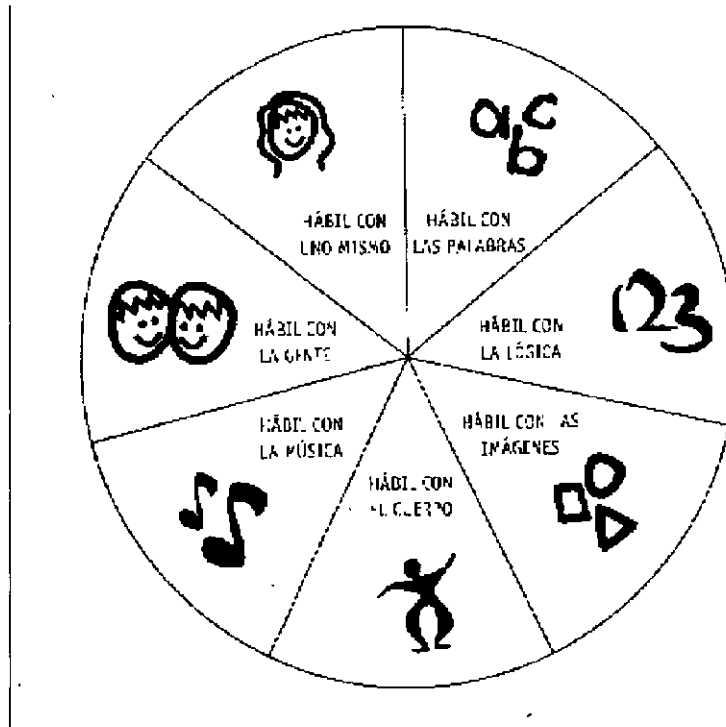
#### 5. LA INTELIGENCIA: DIFERENTES TEORÍAS Y DEFINICIONES.

En 1904 el Ministerio de Instrucción Pública de Francia pidió al Psicólogo francés Alfred Binet y a un grupo de colegas suyos que desarrollaran un modo de determinar cuáles alumnos de la escuela primaria corrían el riesgo de fracasar para que estos alumnos recibieran una atención compensatoria. De sus esfuerzos nacieron las primeras pruebas de inteligencia. Importadas a los Estados Unidos varios años después las pruebas se difundieron ampliamente así como la idea de que existía algo llamado "inteligencia" que podía medirse de manera objetiva y reducirse a un número o puntaje llamado "cociente intelectual" (CI o IQ).

Desde entonces se ha definido la inteligencia en términos de "habilidad para resolver problemas". Esta definición tan general ha ido evolucionando y cambiando, sobre todo en las últimas décadas. Ya no se considera únicamente la inteligencia en términos de pensamiento vertical.

## 5.1. INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Casi 80 años después, un psicólogo de Harvard llamado Howard Gardner señaló que nuestra cultura había definido la inteligencia de manera muy estrecha y propuso en su libro "Estructuras de la mente" la existencia de por lo menos siete inteligencias básicas:



**Inteligencia lingüística:** La capacidad de usar las palabras de modo efectivo (ya sea hablando, escribiendo, etc.) Incluye la habilidad de manipular la sintaxis o estructura del lenguaje, la fonética o los sonidos del lenguaje, la semántica o significados del lenguaje y la división pragmática o los usos prácticos.

**Inteligencia lógico-matemática:** La capacidad de usar los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente (pensamiento vertical)

**Inteligencia espacial:** La habilidad para percibir de manera exacta el mundo visual-espacial y de ejecutar transformaciones sobre esas percepciones (decorador, artistas, etc.)

**Inteligencia corporal-kinética:** La capacidad para usar el cuerpo para expresar ideas y sentimientos y facilidad en el uso de las propias manos para producir o transformar cosas.

**Inteligencia musical:** La capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales.

**Inteligencia interpersonal.** la capacidad de percibir y establecer distinciones entre los estados de ánimo, las intenciones, las motivaciones y los sentimientos de otras personas.

**Inteligencia intrapersonal:** El conocimiento de sí mismo y la habilidad para adaptar las propias maneras de actuar a partir de ese conocimiento.

Otros autores mencionan otras inteligencias, elevando su número a 8, 9 o más. Así aparecen inteligencias referidas a la naturaleza, la sexualidad, el humor, la intuición, etc.

Más allá de la descripción de las inteligencias y de sus fundamentos teóricos hay ciertos aspectos que conviene destacar:

- 1) Cada persona posee varios tipos de inteligencias.
- 2) La mayoría de las personas puede desarrollar cada inteligencia hasta un nivel adecuado de competencia.
- 3) Las inteligencias por lo general trabajan juntas de manera compleja, o sea, siempre interactúan entre sí y para realizar la mayoría de las tareas se precisan todas las inteligencias aunque en niveles diferentes.
- 4) Hay muchas maneras de ser inteligentes en cada categoría.

Al asumir esta perspectiva más amplia y pragmática el concepto de inteligencia empezó a perder su mística y se convirtió en un concepto funcional que podía verse y evaluarse de distintas maneras en las personas. En realidad pueden mencionarse más inteligencias, tantas como habilidades puedan encontrarse, pero corremos el riesgo de terminar haciendo una complicada elaboración intelectual pasando todo por el pensamiento y la clasificación.

Muchas experiencias se están haciendo en este campo en el área educativa y todas ayudan, sin duda, a elevar el porcentaje de creatividad y seguridad en los alumnos por contraposición al modo de estudio tradicional.

Inteligencia emocional.

Existe una dimensión de la inteligencia personal que está ampliamente mencionada aunque poco explorada en las elaboraciones de Gardner: el papel de las emociones. Tal vez es así porque, como sugirió el mismo Gardner, su obra está inspirada en un modelo de mente científica cognitiva.

Pone el énfasis en describir más que en experimentar. Podríamos decir que es un poco como los psicólogos que explican todo racionalmente y consideran que sólo la conducta observable es estudiable (conductistas) y aquellos que ponen el énfasis en "sentir" (gestalt).

**Daniel Goleman** toma este desafío y comienza a trabajar sobre el desarrollo de Gardner (Goleman era su alumno) llevándolo a un plano más pragmático y centrado en las emociones como foco de la inteligencia.

**Salovey** también tiene esta postura e incluye las inteligencias personales de Gardner en su definición básica de inteligencia emocional, ampliando estas capacidades a cinco esferas principales:

- 1) Conocer las propias emociones
- 2) Manejar las emociones
- 3) Conocer y manejar la propia motivación
- 4) Reconocer las emociones en los demás
- 5) Manejar las relaciones, que es, en gran medida, manejar las emociones de los demás.

En realidad, quien posee inteligencia emocional, tiene la llave del éxito, porque puede lograr que los demás suplan las carencias que tenga en otras ramas de la inteligencia.

## 5. 2. REPLANTEAR LA ESCUELA

Dado que cada vez más niños no reciben en la vida familiar apoyo y seguridad para transitar por la vida, las escuelas pasan a ser el único lugar a dónde pueden volverse las comunidades en busca de correctivos para las deficiencias de los niños en la aptitud emocional y social que, luego, determinará en gran parte, su éxito en la vida. Esto no quiere decir que la escuela pueda suplantar el hogar sino que debe formar y ayudar emocionalmente a los niños que educa.



Sin embargo, los maestros siguen poniendo el énfasis en aprender nuevas teorías y siguen abordando su capacitación desde el punto de vista intelectual, no formándose en el aprendizaje y mejoramiento de sus cualidades emocionales para poder así brindárselas a sus alumnos.

**Goleman** hace gran hincapié en esto y sus proyectos educativos están recorriendo el mundo cada vez con más adeptos (por ejemplo, en California gran cantidad de escuelas públicas y privadas están utilizando esta metodología) y probando la enorme eficiencia de los mismos.

*"Mientras que muchos maestros pueden mostrarse al principio muy reacios a encarar un tema tan distante de su propia formación profesional y sus rutinas, hay pruebas que, una vez que intentan ponerlo en práctica, son más los que se muestran satisfechos que los que se cansan. En las escuelas de New Haven, cuando los maestros tuvieron la primera noticia de que serían entrenados para enseñar los nuevos cursos de alfabetización emocional el 31% se mostró reacio a hacerlo. Tras un año de enseñar estos cursos y evaluar los impresionantes resultados, más del 90% estaba contentos y querían seguir haciéndolo" (Goleman: "La inteligencia emocional")*

## 6. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA CREATIVIDAD

Este desarrollo de las diferentes inteligencias es un paso adelante en la creatividad porque tiende a eliminar los bloqueos que pueden surgir en el proceso de pensamiento. De algún modo, las técnicas que describiremos más adelante para el desarrollo de la creatividad, son una manera de desarrollar la inteligencia desde estos nuevos puntos de vista.

### 6.1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO.

El estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado auge en la última década mediante el modelo de la inteligencia emocional. Los científicos afirman que la verdadera medida de la inteligencia no es el coeficiente intelectual sino las emociones, dependiendo de estos en un 80%. Las tensiones de la vida moderna, la hipercompetencia en el terreno individual y empresarial, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional. Este desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados. Gracias a la plasticidad de nuestro sistema nervioso podemos aprender, apropiarnos de ciertas habilidades emocionales que brinden en el plano personal un rendimiento más óptimo y mejores relaciones interpersonales y por consecuencia, mejores resultados organizacionales.

Palabras claves: Inteligencia emocional, competencias emocionales, aspectos biológicos de las emociones, aspectos psicológicos de las emociones, habilidades emocionales.

#### 6.1. INTRODUCCIÓN:

En más de una ocasión nos habremos preguntado por qué algunas personas, independientemente de su cultura, o historia personal, reaccionen frente a problemas de manera inteligente, creativa y conciliadora, por qué algunas personas tienen más desarrollada que otras la habilidad para relacionarse bien con los demás, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia, por qué algunos triunfan aunque no sean los más inteligentes.

El estudio de los sentimientos y las emociones desde hace más de una década gana cada día numerosos seguidores, no solo de la intelectualidad. Bajo el modelo de la Inteligencia Emocional (IE) se pretende significar todo un conjunto de habilidades de procedencia psíquica que influyen en nuestra conducta.

Inicialmente la respuesta fue, que algunos individuos tenían un coeficiente de inteligencia superior al de los demás. Hoy sabemos que el nuevo concepto que da respuesta a éste y otros interrogantes es la inteligencia emocional, una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

## 6. 2. CONCEPTO Y ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:

A diferencia del CI que ya tiene un siglo de aplicación, la IE es un concepto reciente, pero a pesar de ello y debido a los experimentos realizados, se puede decir que la IE resulta en ocasiones más decisiva que el CI.

Diversos países como Estados Unidos, México y España han avanzado en el estudio de la inteligencia emocional y actualmente poseen centros de estudios con base en la consultoría, asesoría, investigación y postgrado

El tema de la inteligencia emocional sale a luz en la sociedad norteamericana ante determinadas problemáticas sociales, especialmente en el sector educativo, la violencia en la escuelas hizo reflexionar a muchos sobre lo que estaba pasando, de cómo las emociones llevaban a muchos escolares al borde del abismo, fuera de lo racional, acabando con sus propias vidas y la de los demás. Evidentemente faltaba algo en estos que les impedía lograr un equilibrio interno y relaciones sociales adecuadas, en otras palabras, no poseían inteligencia emocional. Desde entonces los sentimientos y emociones fueron ganando en importancia por su implicación en todos los ámbitos de la vida.

Se considera al psicólogo de la Universidad de Stanford, Lewis Terman como el principal creador del test para determinar el CI. Millones de personas han sido clasificados mediante este tipo de test. Esto ha conducido durante varias décadas, a la suposición de que la gente es inteligente o no lo es. Es una forma de pensar que todavía impregna amplias capas de nuestra sociedad la idea de que la inteligencia es una capacidad genética e innata y que poco se puede hacer para cambiar las cosas, es decir que el destino de las personas se halla de antemano determinado por el CI.

Los conceptos de inteligencia se han desarrollado durante los últimos cien años. El Coeficiente intelectual (CI) se remonta a 1900 en que Alfred Binet comienza a examinar a niños franceses; en 1918 se efectúa la gran primera administración de exámenes de CI a soldados norteamericanos durante la primera guerra mundial y no es hasta 1958 en la que Davis Wechsler desarrolló el WAIS (la escala de Wechsler de inteligencia adulta). También a lo largo de todo ese tiempo fueron surgiendo otros términos que hacían referencia a algunos factores en el plano de las emociones que intervienen en el éxito de una tarea como lo fue el concepto de inteligencia social acuñado por el psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas"

Para Thorndike, además de la inteligencia social, existen también otros dos tipos de inteligencias: la abstracta -habilidad para manejar ideas- y la mecánica- habilidad para entender y manejar objetos. Otro antecedente cercano de la Inteligencia Emocional lo constituye la teoría de 'las inteligencias múltiples' del Dr. Howard Gardner (1983), de la Universidad de Harvard, quien plantea que: las personas tenemos 7 tipos de inteligencia que nos relacionan con el mundo. A grandes rasgos, estas inteligencias son:

Inteligencia Lingüística: Es la inteligencia relacionada con nuestra capacidad verbal, con el lenguaje y con las palabras.

Inteligencia Lógica: Tiene que ver con el desarrollo de pensamiento abstracto, con la precisión y la organización a través de pautas o secuencias.

Inteligencia Musical: Se relaciona directamente con las habilidades musicales y ritmos.

Inteligencia Visual - Espacial: La capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio, y poder establecer relaciones de tipo metafórico entre ellos.

Inteligencia Kinestésica: Abarca todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como el de los objetos, y los reflejos.

Inteligencia Interpersonal: Implica la capacidad de establecer relaciones con otras personas.

Inteligencia Intrapersonal: Se refiere al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados, como autoconfianza y automotivación.

Esta teoría introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto emocional: la Inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal. Gardner definió a ambas como sigue:

*"La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones.*

*En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado...*"

Y a la Inteligencia Intrapersonal como *"el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta..."*

La frase inteligencia emocional fue acuñada en 1900 por dos psicólogos de Yale llamados Peter Salovey y John Mayer de la Universidad de New Hampshire, para describir cualidades tales como la comprensión de nuestros propios sentimientos, la empatía por los sentimientos de los demás y la regulación de la emoción en una forma que mejora la calidad de vida.

Otro autor, *Albert Mehrabian*, incluye además las habilidades como: percibir adecuadamente las emociones propias y las de otros individuos; ejercer el dominio sobre las emociones personales, así como responder con emociones y conductas apropiadas en diversas situaciones de la vida; participar en relaciones donde la expresión honesta de las emociones está balanceada entre cortesía, consideración y respeto; seleccionar trabajos que sean gratificantes emocionalmente y por último, un balance entre el trabajo, el hogar y la vida recreativa.

El más destacado promotor del concepto de inteligencia emocional es Daniel Goleman quien publicó un best seller en octubre de 1995 titulado «La inteligencia emocional» y más tarde, en 1998, otro llamado «Inteligencia emocional en la empresa». Su principal aporte consistió en reunir los resultados de una década de estudios en conducta y el procesamiento de las emociones con el fin de expresarlos de manera sencilla y accesible al público en general. Este autor define la inteligencia emocional como la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar nuestros propios estados anímicos y los ajenos. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Aunque el "boom" del tema de la inteligencia emocional se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, los principales autores del tema relatan antecedentes de décadas anteriores. Goleman menciona las investigaciones realizadas por su difunto amigo y profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland cuyas investigaciones en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de la motivación sobre "las tres necesidades: poder, logro y filiación"

Según Goleman, McClelland realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, que publicó a inicios de los años setenta, que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la *"...falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual..."*. Entre los criterios que planteó McClelland en aquellos años estaba que *"... las aptitudes académicas tradicionales como las calificaciones y los títulos, no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida..."*. En su lugar, McClelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la disciplina, por ejemplo. Este hallazgo condujo a cambios radicales

Un artículo de McClelland publicado en 1973 propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que está llevando a cabo. Desde esa nueva perspectiva, una "competencia" es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral. Este enfoque ha tomado mucho peso en los últimos años, con el surgimiento de la llamada "Gestión por Competencias", uno de los enfoques más novedosos de la gestión de los recursos humanos.

A Cuba, el tema llegó para quedarse, ha sido el motivo de publicación de diversos investigadores por ejemplo, el lic. en Psicología Núñez Paula, Israel. A., plantea que la inteligencia emocional es aquella que permite interactuar con los demás, trabajar en grupo, tolerar situaciones difíciles y de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer una empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor y, que la carencia de las aptitudes anteriores se denomina actualmente analfabetismo emocional. (1) Uno de los objetivos fundamentales de la I.E es poner de relieve las limitaciones del denominado coeficiente intelectual. Un estudio neuropsicológico realizado en estudiantes y profesionales con un C.I por encima de la media mostraban un pobre rendimiento académico o profesional, Se trata de personas impulsivas, ansiosas, desorganizadas y problemáticas, con escaso control de sus impulsos límbicos

Los déficits emocionales no los registran los tests que miden el Coeficiente Intelectual (CI). Sabemos que un estudiante con evaluaciones excelentes es idóneo para alcanzar una buena evaluación académica pero esa nota no dice nada acerca de cómo ese sujeto enfrentará la vicisitudes de la vida. Estos tests se basan en una noción restringida de la inteligencia, al evaluar solamente las habilidades lingüísticas o matemáticas, sin tener en cuenta el amplio abanico de habilidades y destrezas provenientes de la IE.

A pesar de ello, nuestras escuelas siguen insistiendo en el desarrollo de las capacidades académicas en detrimento del dominio y pericia de las habilidades emocionales o rasgos del carácter que son tan decisivos para la persona.

Los defensores de la I. E no desvalorizan la importancia de poseer un buen CI pero sostienen que no es el único factor que indica la capacidad del sujeto humano, ya que existen toda una serie de habilidades que se pueden aprender, basadas en los sentimientos y las emociones y que determinan en un gran porcentaje el éxito de una tarea.

La medida de la inteligencia emocional se expresa con un cociente, el EQ. Los investigadores sugieren que las personas que tienen el EQ alto tienen mejores resultados en su vida profesional, entablan relaciones personales más estrechas, desempeñan funciones directivas más hábilmente y gozan de mejor salud que las personas con un EQ bajo.

El *EQ Map Profiles* y el *Organizational EQ Map Profiles* son dos instrumentos homologados según las normas norteamericanas y válidas a los efectos estadísticos, que sirven para medir la inteligencia emocional y otras dimensiones de la inteligencia humana en el trabajo.

Con independencia de los antecedentes y experiencias personales, científicas o profesionales, que relatan diferentes autores, parece evidente que dos factores han influido significativamente en el desarrollo que ha tenido el tratamiento de la inteligencia emocional en los últimos años, que son:

- 1o. Los resultados de numerosas investigaciones sobre las prácticas y comportamientos que han proporcionado a muchas personas resultados más exitosos en diferentes esferas de la vida.
- 2o. Los hallazgos de investigaciones en la esfera de las neurociencias que han permitido identificar procesos fisiológicos que se generan por las emociones, cómo estos procesos inducen determinados comportamientos y cómo puede ser posible controlarlos y utilizarlos, si tomamos conciencia de los estados que se generan y aplicamos determinados enfoques, técnicas y formas de comportamiento.

En su primer libro, Goleman (1995) se lamenta de que *"Para escribir este libro he tenido que esperar a que la cosecha científica fuera lo suficientemente abundante. Estas comprensiones tardan mucho en adquirirse, en gran medida, porque el lugar de los sentimientos en la vida mental ha quedado sorprendentemente descuidado por la investigación a lo largo de los años, convirtiéndose las emociones en un enorme continente inexplorado por la psicología científica..."*.

Es notable lo que se ha avanzado, en la investigación de la inteligencia emocional en los diferentes ámbitos de la vida: educación, salud, familia y empresa. Pero antes de detenernos en la esfera de esta última, conviene que, para comprender mejor la importancia del tema, conocer el extraordinario mundo – biológico y psicológico– de las emociones.

### 6. 3. ASPECTOS NEUROANATÓMICOS Y PSICOLÓGICOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La emoción es un estado de ánimo que se caracteriza por una conmoción orgánica, producto de una situación externa, y que puede traducirse en gestos, risa, llanto.

La palabra emoción significa moverse en latín. Es lo que hace que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia. Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar, y se activa con frecuencia por alguna de nuestras impresiones grabadas en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognoscitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico en el cuerpo humano.

Nuevas investigaciones cerebrales sugieren que la verdadera medida de la inteligencia humana no es el C.I sino las emociones.

El avance en la investigación de las funciones del cerebro y de sus respectivas conexiones neuronales, ha permitido un mejor conocimiento de su interacción con las diferentes estructuras y áreas cerebrales que gobiernan nuestros estados de ánimo.

Goleman afirma que existe toda una ventana neurológica de oportunidad, puesto que el circuito prefrontal del cerebro que regula cómo actuamos con respecto a lo que sentimos probablemente no madura hasta la mitad de la adolescencia.

La IE considera que los impulsos son la energía de nuestras emociones que intentan expresarse en la acción. Quienes están a merced de sus impulsos y no saben controlarlos muestran una débil voluntad, y viven interiormente perturbados.

La IE parte del supuesto de que la herencia genética nos ha dotado de unas sensaciones emocionales que determinan en parte nuestro temperamento. No obstante, las funciones cerebrales relacionadas con la actividad emocional, son tan flexibles y adaptables que permiten superar los defectos de nuestra voluntad y mejorar nuestro carácter.

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

Cada emoción dispone al cuerpo a un tipo distinto de respuestas fisiológicas, tanto la respiración como el tono muscular, el pulso cardíaco, la presión arterial, la postura, los movimientos y las expresiones faciales y las pautas fisiológicas o musculares habituales comienzan a determinar por sí mismas los estados anímicos, por ejemplo, en el caso del miedo, la sangre se retira del rostro, lo que explica la palidez y la sensación de quedarse frío y fluye a la musculatura esquelética larga —como las piernas, por ejemplo— favoreciendo así la huida. Al mismo tiempo, el cuerpo parece paralizarse, aunque sólo sea un instante, para calibrar, tal vez, si el hecho de ocultarse pudiera ser una respuesta más adecuada. Las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan también una respuesta hormonal que pone al cuerpo en estado de alerta general, sumiéndolo en la inquietud y predisponiéndolo para la acción, mientras la atención se fija en la amenaza inmediata con el fin de evaluar la respuesta más apropiada.

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

Estas predisposiciones biológicas a la acción son moderadas por nuestras experiencias vitales y por el medio cultural, por ejemplo, la pérdida de un ser querido produce tristeza y aflicción, pero la forma en que expresamos esa aflicción es moldeada por nuestra cultura, por ejemplo, cada cultura tiene una categoría diferente de seres queridos por los cuales llorar.

El modelo de la IE afirma que tenemos por un lado una mente racional, que es la capacidad consciente de pensar, deliberar y reflexionar, y por otro lado una mente emocional que es más impulsiva e influyente que la mente racional.

La IE destaca la perenne y fecunda tensión entre estas dos mentes, aunque a menudo están coordinadas, en este caso la clase de reacción a una situación dada es de tipo lenta y gracias a esta coordinación es que podemos apreciar, por ejemplo, cuando entramos a un local si las personas que le esperan lo hacen con agrado o no. En esta clase de reacción primero tiene lugar el pensamiento para conducir al sentimiento, por tanto la cognición juega papel clave en la determinación de qué emociones serán provocadas, es decir, después que hacemos una evaluación es que se produce una respuesta emocional adecuada.

Pero cuando de forma desbordada irrumpen las pasiones, el equilibrio puede romperse y la mente emocional puede bloquear y paralizar a la mente racional provocando una reacción de tipo rápida. Este rápido modo de percepción asimila las cosas de inmediato, como un todo, reaccionando sin tomarse el tiempo necesario para un análisis reflexivo, también los elementos vividos pueden determinar esa impresión.

Charles Darwin fue el primer científico en señalar que las emociones se han desarrollado, en su origen, para preparar a los animales para la acción, en especial en una situación de emergencia. Esta clase de reacción nos impulsa a responder a acontecimientos urgentes sin perder tiempo, evaluando si debemos responder o cómo debemos responder. El sentimiento precede o existe simultáneamente con el pensamiento. En la evolución ésta rapidez giró en torno a decisiones de supervivencia, por ejemplo, si un excursionista en un camino ve por el rabllo del ojo una forma larga y curvilínea en el suelo, él saltará fuera del camino antes de darse cuenta de que era solo un palo con forma de culebra. Luego, se calmará. Su neocorteza recibirá el mensaje unos milisegundos después de su amígdala y regulará su

respuesta primitiva. Sin estos reflejos emocionales, que son raramente conscientes pero terriblemente poderosos, nos sería muy difícil funcionar.

Para la comprensión de lo anterior se debe tener presente que los elementos de una emoción son tres:

- 1) Una situación, que genera sentimientos, ideas o recuerdos
- 2) El estado de ánimo consiguiente.
- 3) La conmoción orgánica expresada en gestos, actitudes, risa...

Cuando usted dice: 'fulano me engañó', emana una emoción resultado de un hecho externo. No es posible reaccionar directamente a un hecho determinado, salvo en circunstancias de peligro; con esta excepción, antes de reaccionar ante un hecho tenemos que interpretarlo. Los sentimientos no surgen hasta tanto la mente no haya captado lo que sucedió, y decidido su significado. Esa tarea es realizada por la mente empírica, y la lleva a cabo tan automáticamente que no nos percatamos de que la mente está funcionando. Todo lo que sabemos es que reaccionamos emotivamente a algo que sucedió.

Los terapeutas cognoscitivos, como Aaron Beck, Albert Ellis y Donald Meichenbaum, insisten, por eso, que en muchas circunstancias son los pensamientos los que determinan los sentimientos

Pero también es cierto que las respuestas emocionales, en su mayoría, se generan inconscientemente.

Freud tenía razón cuando describió la conciencia como la punta del iceberg mental.

Tanto la mente racional como la emocional operan en colaboración, entrelazando sus distintas formas de conocimiento. Cuanto más intensa es la mente emocional, menos eficaz es la mente racional, y viceversa. Continuamente las personas buscamos circunstancias que despierten emociones y la mayoría de las veces no tenemos el control sobre ellas y por otra parte pueden avasallar nuestra conciencia. Finalmente cuando aparecen pueden convertirse en importantes motivadores de conductas futuras ya sea inmediatas o a largo plazo, pero también pueden ocasionar problemas. Cuando el miedo se torna ansiedad, cuando el deseo conduce a la ambición, cuando la molestia se convierte en enojo, el enojo en odio, la amistad en envidia, el amor en obsesión, el placer en vicio, nuestras emociones se revierten en contra nuestra. La salud mental es producto de la higiene emocional, y obviamente, las emociones pueden tener consecuencias útiles o patológicas.

Lo más adecuado para el sujeto es que exista un equilibrio, en el cual, la emoción influye en las operaciones de la razón y ésta ajusta y filtra las operaciones procedente de las emociones.

Cuando se produce una pérdida de control de las emociones, se desencadena en el sistema límbico del cerebro, específicamente de la amígdala, una reacción antes de que la información llegue al neocórtex o área del cerebro pensante. La función del sistema límbico es importante en la vida emocional, ya que está ligado con los afectos y las pasiones y asume el control antes de que la parte del cerebro pensante haya tomado una decisión.

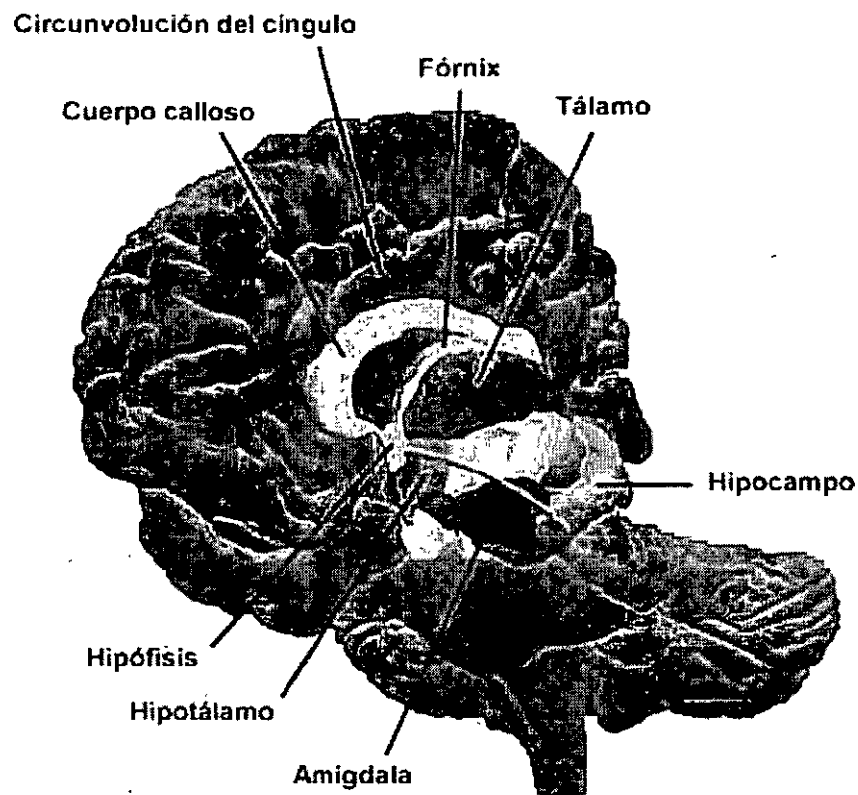


Figura 1. Masa cerebral.

Con ello se destaca que el sistema emocional puede actuar sin la participación del neocórtex, albergando recuerdos e impresiones y efectuando respuestas, de las que no somos plenamente conscientes.

Ambas estructuras constituyen el centro de gravedad de los conflictos y los acuerdos entre el corazón y la cabeza, entre los sentimientos y los pensamientos. Esta conexión es básica para tomar decisiones inteligentes en la vida emocional. La interrelación del sistema límbico con el neocórtex o área pensante del cerebro, constituye el núcleo neurobiológico de la IE.

En concordancia con los hallazgos en animales, el daño bilateral de la amígdala en el ser humano provoca un defecto significativo en el control ejecutivo y una conducta social inapropiada (desinhibida). El coeficiente intelectual no se altera mayormente.

El regulador del cerebro para los arranques de la amígdala parece encontrarse en el otro extremo de un circuito más importante de la neocórtex, en los lóbulos prefrontales que se encuentran exactamente detrás de la frente. La corteza prefrontal parece entrar en acción cuando alguien siente miedo o rabia, pero contiene o controla el sentimiento con el fin de ocuparse más eficazmente de la situación inmediata, o cuando una nueva evaluación provoca una respuesta totalmente diferente... esta zona neocortical del cerebro origina una respuesta más analítica o apropiada a nuestros impulsos emocionales, adaptando la amígdala y otras zonas límbicas.

La memoria, localizada en el área frontal del cerebro, puede ser afectada por estados de ansiedad o de cólera, perturbando su capacidad de retener en la mente datos esenciales para el desempeño de nuestras tareas. Cuando estamos emocionalmente perturbados solemos decir ¿no puedo pensar bien?

El cerebro externo o neo-córtex tiene a su cargo la importante función del pensamiento y el razonamiento intelectual. Pero, aunque muchos saben que este cerebro está compuesto de dos hemisferios cerebrales, muchos también ignoran que el hemisferio izquierdo maneja la lógica y todo lo relacionado con ella, mientras que el hemisferio derecho tiene que ver con la emoción y también con los sentimientos negativos como los miedos, las culpas y el resentimiento.

Sin embargo, esto no significa que una persona con hemisferio izquierdo dominante -la lógica- no tenga emociones negativas como miedos o culpas. Es necesario aclarar esto, porque se tiende a pensar que las personas "lógicas" sólo tienen sentimientos y emociones en permanente equilibrio. Todas las personas tienen un hemisferio dominante; algunas pueden ser extremadamente lógicas (hemisferio izquierdo), y otras por el contrario pueden ser extremadamente emocionales (hemisferio derecho). Por supuesto que el equilibrio pasa por la función conjunta de ambos hemisferios, pero -y éste es el problema- casi todos "manejan" inconscientemente, todo el tiempo, el hemisferio izquierdo o el hemisferio derecho.

Antes de determinar si una persona es hemisferio izquierdo o derecho, es necesario conocer brevemente las cualidades de cada uno.

En oriente llaman al hemisferio izquierdo "El día", porque para las personas con este hemisferio dominante, todo es claro bajo la luz de la razón; en cambio al hemisferio derecho lo llaman "La noche", porque tiene que ver con la intuición, con lo que se siente, y no se puede explicar a la luz de la razón. Sin embargo, para la educación occidental, las personas con hemisferio izquierdo dominante han sido hasta hace muy poco tiempo valorizadas como genios.

Del mismo modo las personas con hemisferio derecho dominante, donde están presentes emociones y sentimientos, han sido desvalorizadas.

A la luz de recientes estudios e investigaciones, se sabe que una persona con hemisferio derecho dominante, y por lo tanto con una personalidad tendiente a demostrar sus emociones, tiene más posibilidades en áreas que requieren gran creatividad. Los ejecutivos de grandes empresas en el mundo son personas con dominio de ambos hemisferios; es decir son lógicos y emocionales, y la emoción -no hay que olvidarlo- complementa perfectamente a la razón. El trabajo sincronizado de ambos hemisferios logra una perfección que permite a las personas vivir mejor, con experiencias positivas de gran plenitud.

#### 6. 4. ANATOMÍA DEL APRENDIZAJE EMOCIONAL BÁSICO. CONCIENCIA DE LA EMOCIÓN

En estos estudios se ha determinado que cuando el animal se enfrenta a un estímulo sensorial potencialmente dañino, reacciona con una respuesta autonómica, endocrina y somática que lo prepara para enfrentar en mejor forma este peligro (3)

El tipo de estímulo al que responde es en parte innato y en parte aprendido. Luego que el estímulo sensorial impresiona al receptor correspondiente, la señal llega al tálamo y desde allí a la "amígdala", principal núcleo involucrado en la adquisición de la "respuesta emocional básica" (REB) y el almacenamiento de la información primitiva. La amígdala, a su vez, tiene conexiones con las áreas del tronco cerebral comprometidas en el control del gasto cardíaco, la respiración, la vaso dilatación y la reacción de miedo.

Por estudios de lesión se ha determinado que la corteza cerebral primaria sensorial no es necesaria para la adquisición de esta REB, aunque colabora en el procesamiento de estímulos complejos.

El "hipocampo", área comprometida en la "memoria declarativa", no es importante en la identificación del estímulo; sólo colabora en la identificación del entorno en que este ocurre. De este modo, el aprendizaje emocional es mediado por un sistema que puede operar independientemente de nuestra conciencia.

Este sistema, subcortical, madura precozmente en el desarrollo, antes que el hipocampo, por lo que eventos traumáticos infantiles pueden generar conductas emocionales en la adultez, sin que tengamos conciencia de su origen.

Por otra parte, variaciones funcionales en la vía prefrontal-amigdalina podrían hacer más difícil para algunas personas cambiar su conducta emocional.

Entonces, ¿Cuál es el mecanismo que permite a especies más evolucionadas tener conciencia de las emociones?

Por estudios en pacientes con lesiones cerebrales, se ha determinado que la corteza parietal e insular sería clave en la **percepción de los estados emocionales**, siendo el hemisferio cerebral derecho dominante en este sentido. Estas regiones procesan la información que llega de las diferentes regiones del cuerpo (incluso visceral), completándose el ciclo.

Los pacientes con lesión parietal derecha, presentan emociones y sentimientos inapropiados sobre su estado de salud, ofreciéndonos el espectáculo de una mente privada de la posibilidad de sentir el estado corporal actual.

La integración de las emociones al ámbito concienencial tiene la ventaja de permitir modular la REB, agregándole elementos cognitivos.



El sustrato biológico en el que se basan nuestras habilidades emocionales es de carácter neurológico. Pero teniendo en cuenta que el cerebro es muy plástico y adaptativo, puede asumir un continuo aprendizaje. Por tanto el vasto y complejo continente de la vida emocional que afecta a los diversos estados de nuestra vida interior y de nuestras relaciones sociales, debe ser explorado con la finalidad de que nuestras emociones sean más inteligentes.

## 6. 5. SIGNIFICADO DE LAS EMOCIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Es necesario, antes de adentrarnos en el papel que juegan las emociones en una empresa, destacar que existe dentro de esta un término que es necesario analizar con el tema que nos ocupa, y es el relacionado con la inteligencia organizacional

Llamada indistintamente inteligencia corporativa o inteligencia empresarial o organizacional, Orozco un destacado autor cubano, estudioso del tema, define con un concepto muy completo a la inteligencia empresarial y precisa que es una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno; agrega además que desde el punto de vista del manejo de la información, ella compila, reúne y analiza datos e información, cuyo resultado disemina en la organización, todo lo cual permite obtener de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica. Asimismo describe o prevé hechos y procesos tecnológicos, de mercado, sociales y presenta tendencias. De igual modo usa bases de datos, redes, información de archivos, herramientas informáticas y matemáticas y todo lo necesario para captar, evaluar, validar, analizar información y llegar a conclusiones. (2)

La inteligencia organizacional es la capacidad de una organización para tomar decisiones efectivas, como resultado del conocimiento adquirido y el conocimiento generado, a partir de la información interna (procedente de los recursos humanos, los procesos, los productos, etc.) e información externa (análisis de tendencias, clientes, competidores). Por tanto, la inteligencia organizacional, es la capacidad intelectual de las organizaciones, que no es precisamente la unión de varias personas inteligentes, soportadas sobre las tecnologías más avanzadas disponibles para realizar sus funciones, sino que en ella, el conocimiento individual se gestiona, comparte y regenera en un nuevo conocimiento de carácter organizacional.

Es válido apuntar que una organización "colmada de inteligencias aisladas" puede ser menos inteligente que otra, con individuos de un menor coeficiente de inteligencia, cuyas decisiones sean inteligentes. Veamos entonces la relación entre ambas inteligencias. Muchas personas parecen ser inteligentes por su manera de hablar y actuar, sin embargo, no son capaces de resolver fácilmente los problemas de la vida diaria. Una persona inteligente presenta, una habilidad excepcional para captar hasta la información más compleja del mundo exterior; otra para responder apropiadamente a esa información, y por último, la habilidad para aprender rápidamente. De acuerdo con estos aspectos, los individuos tienen diferentes grados de inteligencia y en este sentido también las organizaciones ostentan diferentes grados de inteligencia. (2)

Por tanto, el hombre es el principal recurso en una organización y la expresión de la inteligencia corporativa depende de la inteligencia humana.

Ahora, en busca del éxito que necesita todo trabajador y que repercute significativamente en los objetivos organizacionales, quedó demostrado por Goleman que la superioridad técnica e intelectual tiene poca importancia

Diferentes autores han abordado el tema de la inteligencia emocional en la empresa, sin embargo, los hallazgos encontrados por Daniel Goleman son los más aceptados.

Según este investigador, su primer libro tuvo mucha acogida en la comunidad empresarial, inmediatamente empezó a recibir numerosas solicitudes de conferencias, consultas e intercambios de diferentes tipos de organizaciones. Esa demanda inusitada lo llevó a realizar una investigación de dos años, como parte de la cual encargó a firmas consultoras y especialistas nuevos análisis científicos de datos de cientos de empresas. Uno de los descubrimientos que obtuvo fue que "...el CI ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para un desempeño laboral sobresaliente...". En base a estos resultados, de más de 500 empresas, Goleman escribió el libro "Inteligencia emocional en la empresa"

En una entrevista realizada en 1999 a este famoso ex-periodista del The New York Times, en Argentina, donde lazaría en una feria su espléndido libro "Inteligencia emocional en la empresa", afirmó que: *la aptitud emocional es algo así como una mutabilidad, que determina cómo podemos utilizar cualquier otro*

*talento, incluido el intelecto*, lo cual es cierto, no existe conducta humano sin que esté presente una emoción, y el manejo positivo de las mismas facilita en gran medida el éxito en las tareas que emprendemos.

Las emociones y los estados de ánimo son fuertemente contagiosos dentro de una empresa y de ese tono anímico que se difunde por la empresa depende una parte considerable de su éxito o fracaso. Algunos estudios han llegado a cuantificar los mayores ingresos que un negocio del sector servicios puede obtener gracias a un buen clima emocional entre sus empleados. Goleman afirma: los ingresos de una empresa crecen un 2 % por cada 1% de mejora en ese ambiente emocional y que el clima de una empresa depende hasta en un 70% de las acciones de su líder.

Con este enfoque, más centrado en el mundo empresarial y gerencial, Goleman destaca que *"La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos. hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía. Asegura este norteamericano, que un directivo que logre aplicar con eficiencia dichas habilidades, logra influir entre un cincuenta y un setenta por ciento en el clima organizacional de la empresa.*

Otro libro escrito por este excelente investigador fue, "El Líder Resonante Crea Más", en el que plantea que *los grandes líderes son personas que saben manejar sus emociones, que la principal misión de estos es la de alentar, persuadir, motivar, escuchar y alentar la resonancia.* Ciertamente el nuevo modelo por el que aboga el liderazgo de este siglo debe tener en cuenta los aspectos emocionales. El liderazgo no debe apoyarse tanto en la autoridad como en el arte de las relaciones.

Para el autor del libro "La Inteligencia Emocional", los dirigentes que no tienen éxito soportan mal la presión de trabajo y generalmente están de mal humor y con ataques de cólera, mientras que los triunfadores son empáticos, serviles y respetuosos, tanto con sus subordinados como con sus jefes.

La falta de inteligencia emocional puede repercutir de forma negativa en las personas e incluso arruinar sus carreras profesionales. Es preciso aclarar que este tipo de inteligencia no se establece al nacer, se crea y se alimenta con el desarrollo de nuestras vidas.

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente.

Pero, para lograr esto, es necesario que antes sea capaz de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y neutralizar las segundas, controlar sus emociones y ser capaz de motivarse con lo que hace. Si uno no es capaz de sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá generar entusiasmo en los que lo rodean. Cuentan que León Tolstoi, el famoso escritor ruso, dijo en una ocasión *"La felicidad no está en hacer lo que uno quiere, sino en querer lo que uno hace".*

Tras estudiar cientos de empresas, Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de inteligencia emocional aumentan cuando más se asciende en la organización. Cuanto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y mas importantes son las aptitudes de la inteligencia emocional.

Este científico reconoce que algunos puestos de trabajo, como los de dirección, requieren de al menos un mínimo de conocimientos para garantizar cierto desempeño, sin llegar a la excelencia, pero que el mayor porcentaje de factores para lograr el éxito en la tarea corresponde a factores emocionales y de forma particular a lo que él llama competencias emocionales. Se plantea que los profesionales más brillantes además de su propia inteligencia académica, son hábiles a la hora de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás. Son capaces de controlar sus estados de ánimo, impulsos y recursos internos.

Los componentes de la inteligencia emocional, separadamente, han estado presentes desde hace años en las ofertas de programas de capacitación de directivos. Un análisis de estos componentes, con un enfoque en sistema, que es el aporte que hacen los especialistas en inteligencia emocional, permite identificar comportamientos y aptitudes que pueden propiciar un liderazgo efectivo y constituir una herramienta muy útil para la conducción de grupos de personas y de procesos organizacionales. Sin embargo, en los primeros libros publicados sobre el tema, a mediados de los años noventa, no prevalecía este enfoque.

Las habilidades emocionales rara vez aparecen aisladas y para que un individuo alcance una actuación notable en el trabajo o en la sociedad necesita dominar y aplicar un amplio número de competencias emocionales, definidas estas como el grado de destrezas que somos capaces de alcanzar en el dominio

de nuestras facultades, tanto sensitivas como intelectuales. La Competencia Emocional en sí es la muestra de hasta qué punto una persona ha sabido y ha podido trasladar ese potencial a las acciones de su vida cotidiana.

"La Inteligencia Emocional comprende una serie de habilidades que el Dr. Daniel Goleman caracteriza como genéricas, jerárquicas e interdependientes. En otras palabras, cada una requiere de las otras para desarrollarse, se sirven de base unas a otras y son necesarias en distintos grados según los tipos de trabajo y las tareas que se cumplan."

Esencialmente, la Inteligencia Emocional proporciona a las personas capacidad y habilidad para regular sus fuerzas e impulsos emocionales contraproducentes, muchos de ellos inconscientes, los cuales boicotean sus relaciones (personales, familiares, sociales) y calidad de vida.

Reconoce que una persona posee una inteligencia emocional determinada por cualidades como: autocontrol, empatía, entusiasmo, persistencia, motivación, destreza, autoconciencia y confianza.

Es decir que para alcanzar cierta inteligencia emocional no solo es preciso conocer que se necesita para ello, se extiende mas allá de esto, es necesario ponerlas en práctica en aras de lograr determinadas competencias emocionales.

Las personas que muestran una buena competencia emocional, disfrutan de una situación ventajosa en los diversos dominios y dimensiones de la vida, por ello se siente más satisfechos consigo mismo y resultan más eficaces en las tareas que emprenden.

Por consiguiente las emociones determinan, el nivel de rendimiento de que somos capaces, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa.

En su libro, "Trabajando Con Inteligencia Emocional", *Goleman* identifica las competencias que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso en el trabajo. Se trata de 25 habilidades que se derivan de cinco áreas -autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales- de la teoría formulada por Salovey y Mayer (1990).

Estas capacidades son.

**Área 1. Autoconciencia (implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones):**

- Conciencia emocional: identificar las propias emociones y sus posibles efectos.
- Correcta autovaloración: conocer las fortalezas y limitaciones propias.
- Auto confianza: un fuerte sentido del valor y capacidad propia.

**Área 2. Autorregulación (manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos):**

- Autocontrol: mantener vigiladas las emociones y los impulsos.
- Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
- Conciencia (compromiso consigo mismo): asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
- Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
- Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

**Área 3. Motivación (intensidad y dirección de las emociones que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas):**

- Impulso hacia el logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral
- Compromiso: alinearse con las metas del grupo u organización.
- Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
- Optimismo. persistencia en la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

**Área 4. Empatía (conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros):**

- Comprensión de los otros: percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
- Desarrollo de los otros: estar atentos a las necesidades de desarrollo de los otros y reforzar sus habilidades.
- Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
- Diversificación: cultivar las oportunidades laborales en los distintos tipos de personas.
- Conciencia política: ser capaz de captar y comprender las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

**Área 5. Habilidades sociales (inducir respuestas deseadas en los otros):**

- Influencia: idear y realizar adecuadamente tácticas efectivas de persuasión.
- Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
- Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
- Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- Catalizar el cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
- Construir lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo
- Colaborar y cooperar: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- Trabajar en equipo: ser capaz de crear sinergia para la consecución de metas colectivas.

Estas competencias emocionales se concretan en cinco habilidades esenciales a desarrollar, ellas son:

1. Autoconciencia.
2. Autocontrol.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. Habilidades Sociales

La capacidad de conocimiento de uno mismo nos capacita para establecer contacto con los propios sentimientos, diferenciarlos entre ellos con objeto de orientar nuestra conducta. Esta capacidad de reconocer nuestros sentimientos es la piedra angular de la IE. Su verificación se obtiene mediante la introspección subjetiva que nos permite seguir con atención nuestros sentimientos. Las personas que poseen una mayor comprensión y una más clara certeza de sus emociones saben dirigir mejor sus propias vidas.

La conciencia de uno mismo es una habilidad que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos a las circunstancias del momento. Hay que tener la habilidad para saber tranquilizarse y desembarazarse de la ansiedad, de la tristeza o la irritabilidad. Las personas que carecen de estas habilidades, se enfrentan constantemente con tensiones desagradables que desestabilizan y atormentan su estado interior. Quienes tienen esta habilidad se recuperan más rápido de los reveses y contrariedades de la vida.

El autocontrol emocional nos da la capacidad de demorar la gratificación momentánea y sofocar la agresiva impulsividad. Este dominio y gobierno propio nos hace más productivos y eficaces en las empresas que acometemos.

La motivación y emoción tienen la misma raíz latina, *MOTERE*, que significa *MOVERSE*. La motivación es una fuerza que nos impulsa, nos da energía para emprender las metas que nos proponemos.

En todos los órdenes de la vida la motivación es la clave de cualquier logro y progreso.

Pero en la vida laboral, hoy es la esencia del éxito. A tal punto que uno de los más grandes dirigentes empresarios de este siglo, Lee Iacocca, expresó en una ocasión:

*"nada hay más importante en la gestión empresarial como el saber motivar a la gente, una motivación vale por diez amenazas, dos presiones y seis memorandos".*

Para mejorar la auto motivación, es necesario pensar que se es capaz para encontrar distintas salidas a un problema, sentir que se posee la capacidad y energía necesaria para realizar una determinada tarea. Hay que estar seguros de las propias posibilidades y pensar que lo que se está haciendo supone un desarrollo personal y un afán de superación.

Otra habilidad importante señalada por la IE es la Empatía, una de las destrezas de don de gente, como lo son también la bondad, la habilidad para entender una situación social, por ejemplo. La empatía puede definirse como la posesión de sensibilidad psíquica para detectar las señales externas que nos indican lo que necesitan o quieren los demás. Esta habilidad emocional es esencial para las relaciones sociales y el mundo laboral. Es idónea para el liderazgo y la eficacia en los contactos interpersonales.

La empatía puede desarrollarse si se pone especial interés en comprender e interpretar los canales de comunicación no verbal que acompañan a toda comunicación. Fijarse en el tono de voz, en los gestos, en las expresiones corporales y faciales de los demás ayuda a intuir cómo se sienten realmente

Hay quien es diestro para controlar sus propios sentimientos, pero en cambio es inepto para adivinar los trastornos emocionales ajenos. Las lagunas de nuestra habilidad emocional pueden superarse mediante el esfuerzo y el positivo interés por nuestros colaboradores.

Las habilidades sociales junto con la empatía, hace referencia a la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás y conducirlos hacia la dirección que se desee ya sea buscando un acuerdo o un entusiasmo frente a un producto o servicio.

Todas las personas necesitan sentirse parte de un grupo, pero para muchas, el hecho de entrar en contacto con otros es un verdadero problema. Para tener éxito en el intento, lo primero es observar al grupo. Conocer sus aficiones, lo que les une, cómo se comportan cuando están juntos y procurar imitarlo, para no quedar fuera de lugar. Hablando con los demás y disfrutando con las mismas actividades se van creando lazos.

Al dirigir un grupo, deben combinarse de la mejor manera los cinco elementos de la Inteligencia Emocional. Sólo así el que comanda al grupo será un líder sobresaliente.

Por ejemplo, un concepto erróneo muy extendido es considerar a los conflictos siempre de manera negativa. Por el contrario, éstos pueden ser una experiencia positiva, generadora de nuevas ideas o soluciones y catalizadora de cambios. Porque el conflicto no es en sí mismo un problema, la cuestión es cómo se lo maneja. El buen manejo del conflicto es ahorro de tiempo; aumento de la oportunidad de hacer trabajo real. Muchos directivos pierden más tiempo evitando o suavizando las diferencias que si hablaran abiertamente de ellas.

No es casualidad que este sea el último componente de la Inteligencia Emocional, ya que los demás elementos combinados dan como resultado unas mayores Habilidades Sociales, ya sea, por ejemplo, que alguien posea una buena empatía o una excelente motivación, lo que genera que su "brillo" se transmita y se refleje en las personas con las que está tratando y relacionando.

En general, la inteligencia emocional es aquella que permite interactuar con los demás, trabajar en grupo, tolerar situaciones difíciles y de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer una empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor. La carencia de las aptitudes anteriores se denomina actualmente "analfabetismo emocional".

Según *Goleman*, la inteligencia emocional en el trabajo se manifiesta en disposiciones que deben desarrollarse, tanto por los gerentes como por el personal especializado, entre ellas se encuentran: el compromiso organizacional, las iniciativas que estimulan el mejoramiento y la calidad en la ejecución de las distintas tareas, los incentivos para el desarrollo de la comunicación y la confianza entre los empleados, los distintos jefes y directivos de la empresa, la construcción de relaciones dentro y fuera de la compañía que ofrecen una ventaja competitiva, el incentivo de una constante colaboración, apoyo e intercambio de fuentes y recursos, la innovación, riesgo y enfrentamiento de cualquier situación como un equipo y la pasión por el aprendizaje y el mejoramiento continuo.

El estudio de las emociones pudiera parecer algo etéreo, sin embargo numerosas investigaciones sustentan el enorme significado que tienen las emociones para la vida de las personas.

Pero, ¿cómo podemos apropiarnos de las habilidades emocionales para bien personal y de la empresa? En la teoría esto es fácil de entender, pero llevarlo a la práctica requiere del esfuerzo y compromiso de cada uno de los sujetos implicados.

En los Seminarios, según el origen etimológico de la palabra, las personas adquieren información básica – con algún ejercicio práctico- respecto al origen y al alcance de la Inteligencia Emocional, además de aprender las 5 Habilidades Prácticas. Mientras que, en los Talleres, se aprenden en profundidad cada una de las 5 Habilidades Prácticas, participando de las dinámicas de grupo y de los ejercicios que acompañan el desarrollo de cada una de las Habilidades.

Los talleres de Inteligencia Emocional serán efectivos cuando:

- Los objetivos estén claros y muy bien definidos hallándose dentro del área de la inteligencia emocional.
- Sean guiados por profesionales de la inteligencia emocional.
- Se logre un clima de confianza, apertura y sinceridad.
- Se siga una metodología vivencial, utilizando métodos tipo "in-door / out-door training" o juegos y experiencias que faciliten la conexión con la realidad individual y de la empresa.
- Propicien la introspección, la reflexión y la toma de conciencia.
- Conecten con las emociones y la motivación de cada participante.

En nuestro país, no se conoce ninguna experiencia sobre la ejecución de un taller de Inteligencia Emocional. Aunque el tema ha logrado buenos adeptos, entre los que me incluyo, no ha pasado del nivel teórico. Considero necesario y en función de esta tarea me dirijo, pasar al orden práctico de manera que logremos nuevos resultados en el infinito mundo de la Inteligencia Emocional.

**6. 6. CONCLUSIONES:**

Hoy ya sabemos que las personas emocionalmente inteligentes son más eficaces en la vida. Sin embargo, eso no significa que quienes no lo sean no puedan alcanzar el éxito.

Evidentemente no. La inteligencia emocional puede mejorar a lo largo de la vida. Con el transcurso de los años, el sujeto se desarrollará en la medida que sea, primero que todo, más consciente de sus estados de ánimos, tenga la capacidad de manejar emociones angustiosas, de comprender a sus semejantes y de guiar o aconsejar a los demás por el camino más beneficioso.

Las personas emocionalmente inteligentes son realistas respecto a las metas que se trazan y logran un equilibrio interno, apoyándose fundamentalmente en las fortalezas para minimizar las debilidades y amenazas. Son personas constructivas, es decir, son capaces de aprovechar lo que se les ofrece, superando todos los obstáculos que se le presentan. Es oportuno destacar que no se trata reprimir el sentimiento o la emoción que no nos gusta, esto puede conducir a desajustes de la personalidad, sino de adecuar la expresión emocional al contexto. El objetivo es dotar de inteligencia a la vida emocional.

Las emociones le otorgan al trabajo un valor agregado determinando en gran medida su éxito o fracaso. No se trata de una moda pasajera, pues se ha demostrado el reto que representa para el ejercicio del liderazgo y como muchas de las teorías gerenciales clásicas se centran en el modo en que cada uno se conduce y se relaciona con quienes lo rodean. Es importante luchar por el logro de una organización emocionalmente inteligente, de modo que en cada uno de sus empleados resulte en beneficios que mejoren su calidad de vida.

Es preciso utilizar todos los métodos necesarios que contacten directamente con el interior de las personas, pues de lo contrario, difícilmente se podrá influir en estas. Por eso, cualquier programa que pretenda incidir sobre las actitudes y conseguir energía para el cambio y la mejora, debe contar con talleres de inteligencia emocional.

En una empresa o institución con estas características, los empleados tienen como responsabilidad aumentar su inteligencia emocional mediante el desarrollo de la autoconciencia, el control de las emociones y la auto motivación; también responden por el uso que hacen de la inteligencia emocional en las relaciones con los demás, el desarrollo de técnicas de comunicación eficaces, el buen conocimiento interpersonal y la ayuda a los demás y ayudarse a sí mismo; además, todos se sirven de esta inteligencia para aplicar mejoras a la organización.

La inteligencia emocional en la organización empieza por nosotros mismos. Al usar nuestras emociones para reforzar el rendimiento y las relaciones laborales, estamos no sólo ante el reto de fomentar, sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados de la empresa; el mensaje es claro, las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables y, además, el éxito está al alcance de nuestras manos.

Algunos aspectos a considerar en el entrenamiento de las emociones, derivados de la teoría sobre alfabetización emocional son la identificación de sentimientos propios y la de los demás, el control de impulsos, el reconocimiento de situaciones problemáticas y su verbalización, la empatía, la búsqueda de soluciones adecuadas a diferentes situaciones problemáticas, el mejoramiento de la actitud pro social y armoniosa en el trabajo en grupo y el mejoramiento de la cooperación, la ayuda y la actitud de compartir.

El proceso educativo orientado hacia el desarrollo o fortalecimiento de la inteligencia emocional del personal ratifica el énfasis actual en la concepción del proceso laboral también como el de aprendizaje constante, mediante el trabajo en equipo, la identificación y solución de problemas, así como el uso de los grupos de conocimiento en la organización, es decir, la gestión del aprendizaje (GA) en las organizaciones y comunidades.

Las características socio-económicas del siglo XXI (donde la tecnología constituye una base importante) obligan en forma insoslayable a la organización como un todo, a la administración y a los profesionales capaces; a desarrollar un proceso educativo que procure el desarrollo integral de los recursos humanos. El desarrollo intelectual deberá compartir su importancia, en el proceso educativo, con otros aspectos de la persona como son el cuidado de la salud física y mental, el desarrollo emocional, el desarrollo de la cultura organizacional y los valores. Todo esto se enfrenta con el fin de que la persona -y la organización como sistema formado por personas- pueda sobrevivir y crecer en un mundo cada vez más competitivo y en condiciones de recursos limitados.

## 7. CONCEPTO DE RELACIONES HUMANAS

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

La conducta organizacional por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus miembros internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

### 7. 1. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LAS RELACIONES HUMANAS Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Existe una gran confusión entre estas dos disciplinas, e inclusive, en los programas de estudio de algunas instituciones se las menciona como si fueran análogas o tuvieran la misma significación.

El propio nombre de cada una de estas disciplinas ya nos esta indicando una diferencia importante:

- Relaciones Humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas
- En el comportamiento organizacional se establecen relaciones entre las personas (individuo) o una organización (grupos)

Quiere decir, que en el comportamiento organizacional, uno de los extremos de la relación es siempre un grupo. Mientras que en el caso de las Relaciones Humanas, en ambos extremos de la relación existe una persona individual.

Para entender el comportamiento organizacional, es preciso primero entender las Relaciones Humanas, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros.

### 7. 2. PORQUE ESTUDIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El servidor publico, para desarrollarse integralmente, debe trabajar para administrar los procesos y ser contratado para administrar la institución y las personas que la integran y el objetivo fundamental de los organismos de servicio publico, de cualquier tipo es rendir beneficios sociales. Los propósitos podrán analizarse hasta sus ultimas instancias y siempre se llegará a la conclusión de que progreso, desarrollo, perfeccionamiento, modernización, organización, sistematización, etc., persiguen la finalidad de que institución rinda beneficios a la sociedad.

Como las organizaciones trabajan con hombres y mujeres, y como es de la materia prima de la que directivos tendrán que obtener la dinámica necesaria para la consecución de ese objetivo, conviene crear las mejores condiciones posibles para el logro de esos objetivos.

Las Relaciones Humanas desde este punto de vista deberán facilitar al personal la comodidad física y cultural, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento y la productividad

El Directivo sabe que los subordinados poseen sin excepción una personalidad. Esta personalidad es propia y distinta en cada caso y son más complejas y numerosos que los perfiles de una máquina. Si el Jefe reconoce que no puede trabajar sin conocer a fondo los útiles, máquinas y herramientas, más aún debe reconocer la obligación que tiene de familiarizarse con las personas que componen el activas más

importantes dentro de la estructura de organización. A esa familiarización se llega nada más que por las vías de las Relaciones Humanas y el conocimiento del comportamiento en la organización.

### 7. 3. FACTORES QUE LAS PONEN EN FUNCIONAMIENTO

Son sin excepción factores de Comunicación. Es fácil comprender la imposibilidad de tender un puente de Relaciones Humanas entre dos puntos que no se comuniquen.

Qué nos enseña las Relaciones Humanas en las Empresas:

- I. En primer lugar enseña ubicuidad: El funcionario debe comprender que depende desde el más modesto de los subordinados para el mejor funcionamiento de su institución, o sea, para el mayor rendimiento, que es su máximo objetivo.

¿Cómo se da esto?

- El funcionario debe descender y tenderles una mano.
- Los que tienen autoridad deben estar a la vista de los empleados.
- Deben hablar el mismo lenguaje que los empleados,

- II. El Comportamiento humano: El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la institución, propicie la elevación cultural de sus integrantes que así tarde o temprano contará con un personal más humano y más rico.

### 7. 4. ¿CUANDO NACIÓ ESTA DISCIPLINA?

Hay Relaciones Humanas desde que hay seres humanos, que desde el comienzo. Los hombres se han dado cuenta que se necesitaban mutuamente primero para poder sobrevivir más luego, con el correr del tiempo para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad.

Todos los días y a toda hora, se viven las Relaciones Humanas, lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más.

El conocimiento y comprensión del comportamiento, debe empezar con el conocimiento del hombre como ser individual.

### 8. LA VARIEDAD DE LOS MOTIVOS

De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Los actos del ser humano son guiados por sus conocimientos (lo que piensa, sabe y prevé). Sin embargo, preguntarse por qué actúa de esta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación. Para responder qué es la motivación, debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, el análisis motivacional especifica una meta determinada, para cuya consecución el ser humano gasta energías. Si desea poder, por ejemplo, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su naturaleza, para ser presidente de la república; si desea obtener status, ingresar al club

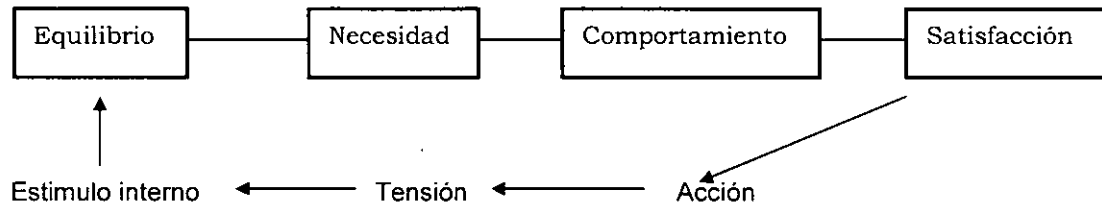


adecuado; si rechaza el aislamiento social, huye de los amigos y conocidos que puedan llevarlo a apoyar una causa social impopular, si rechaza las amenazas a su autoestima, evita situaciones en que su competencia intelectual pueda cuestionarse.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes.

### 8. 1. CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente



En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

### 8. 2. EL ORDEN JERÁRQUICO DE LAS NECESIDADES

Abrahán MASLOW elaboro una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Las necesidades tienen la siguiente jerarquía

- **Necesidades fisiológicas:** aire, comida, reposo, abrigo. etc.
- **Necesidades de seguridad:** protección contra el peligro y las privaciones
- **Necesidades sociales:** amistad, pertenencia a grupos etc.
- **Necesidades de estima:** reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.
- **Necesidades de autorrealización:** realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Esta jerarquía de necesidades presenta una configuración piramidal



Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano.

- I. **El comportamiento es causado:** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- II. **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- III. **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad. siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

ESTIMULO

Causa

NECESIDAD

deseo

OBJETO

comportamiento

En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

- I. Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- II. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc )
- III. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal.
- IV. En la medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades mas elevadas: sociales de estima y de autorrealización
- V. Las necesidades mas bajas (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho mas largo.

### **8. 3. LA PERSONALIDAD**

Nuestra personalidad es el reflejo exterior de nuestro ser interior, la suma total de nuestras características. Este último aserto es muy importante, pues implica que es posible inventariar y analizar las características habituales, lo cual es cierto. Un hábito puede adquirirse y también modificarse. Desde luego, nuestras características habituales raramente son estáticas. Diariamente añadimos o sustraemos nuevas modalidades a las mismas. Algunos de estos cambios se realizan conscientemente; otros, inconscientemente

### **8. 4. LAS DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD**

El extravertido: se orienta hacia el mundo externo. Es característico que se vuelque hacia afuera y que espontáneamente le interese más reestructurar su medio que analizar los efectos de éste sobre su ser interior. Tiene impulsos vigorosos y se consagra con entusiasmo a la realización de tareas.

El introvertido: representa la condición inversa del extravertido, se orienta hacia el mundo interior de la psique; tiende a mostrarse tímido, retraído e inhibido en las relaciones sociales. El introvertido es generalmente un individuo introspectivo y, por eso mismo, le interesa mucho más el mundo de las ideas que los asuntos prácticos.

### **8. 5. EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD**

Las fuentes básicas del desarrollo de la Personalidad son la herencia y el ambiente.

Personalidad = herencia x ambiente. Estos dos factores causales no se adicionan sino que se relacionan como multiplicadores y multiplicandos. Si alguno de ellos tuviese el valor 0, no habría personalidad.

Hay partes del contenido de la personalidad que están más sujetos que otros a la herencia o a la influencia del ambiente y el aprendizaje.

La herencia y el ambiente, son así, coextensivas en el tiempo, actuando desde el primer momento, en una inseparable interacción, los científicos concuerdan de que no hay ningún rasgo ni cualidad que sea exclusivamente hereditaria o exclusivamente ambiental en su origen.  
herencia o predisposiciones heredadas

La personalidad no se hereda directamente. Lo que se hereda es una predisposición a desarrollarse en ciertos aspectos.

Aprendemos ciertas actitudes, y prácticas culturales más fácilmente que otras, debido, simplemente, a la existencia de capacidades genéticas que nos capacitan para ellos.

La herencia influye en la determinación de unos rasgos más que en el de otros y es quizá más evidente en las características físicas, aunque también cumple una función decisiva en las tendencias primarias de reacción, como nivel de actividad, sensibilidad y capacidad de adaptación. La herencia no solo proporciona las posibilidades del desarrollo y conducta, características de la especie, sino que es también el origen de las diferencias individuales.

También debemos distinguir entre lo heredado y lo innato.

- Lo heredado es lo que depende de las células reproductivas, de los padres en el momento de la fecundación.
- Lo innato es lo que depende del seno materno.
- Lo innato es más amplio que lo heredado. Todo lo que está presente en el momento del nacimiento, es innato.

#### **8. 6. MEDIO AMBIENTE**

El medio ambiente es el segundo factor fundamental en la construcción de la personalidad y se podría considerar al seno materno como perteneciente a él

Podríamos, entonces afirmar, que el medio ambiente empieza a ejercer su influencia aún antes del nacimiento.

El hombre puede ser definido, de una manera breve como "un ser como los demás en el mundo". Es imposible aislar al hombre del mundo de las personas y de las cosas que lo rodean, desde su llegada a este mundo.

Vivir significa estar en relación.

El medio ambiente es el conjunto de los estímulos provenientes del ambiente físico y social que afectan al sujeto. También cuando dormimos, seguimos dando y recibiendo del ambiente en que vivimos.

Dentro de lo que definimos como medio ambiente encontramos:

- La cultura: para pasar de la influencia heredada a la aprendida, la personalidad de un individuo también depende de las circunstancias de su vida. Sea que se críe en una ciudad o en otra, que críen en un ambiente urbano o rural, en clase socio económica alta o baja.

La cultura determina ampliamente las experiencias que una persona posee, las frustraciones y ajustes que debe enfrentar y las normas de conducta que se le exigen. Cada cultura posee sus valores distintivos, su moral, y sus formas de comportamiento.

Así la cultura influye en la personalidad porque impone muchas de las características que una persona va a adquirir. El proceso de adquirir los rasgos de personalidad que son típicos de los miembros de una cultura particular, se denomina socialización.

La cultura moldea la personalidad, porque proporciona soluciones ya preparadas y ensayadas. Para muchos de los problemas de la vida. La cultura se convierte con el tiempo en un modo de vida.

- La familia: Como factor dominante del ambiente durante los años tempranos de la vida del individuo, cuando su personalidad se esta moldeando con mayor rapidez, la familia es el principal agente en el proceso de socialización.

El poder de la familia para moldear la personalidad es sumamente fuerte en la mayor parte de las culturas con: Calor familiar, Aprendizaje en la familia, Actitudes de los padres, Imitación.

## 9. LA DEPENDENCIA DE TERCEROS Y EN EL TRABAJO

Fuera del hogar, el niño entra a un grupo o grupos sociales más o menos organizados donde cada individuo debe encontrar un lugar. El lugar que ocupará, ya sea dominante o sumiso, en la brillantez o en la sombra, dependerá hasta cierto punto de las cualidades que ya tenga. Depende también de lo que el grupo desea de él y en donde produce la tensión menor y la satisfacción más grande. Muy pronto toma un papel que mucho tiene que ver con la dirección de su desarrollo posterior.

Una vez que se le ha asignado su papel, se le anima a hacer su parte y una de dos: o gana satisfacción en hacerlo o encuentra el mínimo de tensión en su camino. Los rasgos habituales se forman así. Hacemos lo que esperan de nosotros y repetimos lo que nos da aprobación social.

Todas las personas tienen siempre dependencia de otras personas o grupos de personas para sobrevivir, pero más aún tienen dependencia del trabajo, como medio para conseguirse un lucro como también como manera a desarrollarse como persona o como profesional.

Ocasionalmente una persona se obliga a sí mismo a dejar un papel, y cambiarlo por otro, pero lo hace en contra de la presión social.

Algunas de las actividades de un individuo, son de su propia elección, pero la mayoría es impuesta.

Con la demostración de que las fuerzas sociales pueden cambiar el curso del desarrollo de la personalidad de un individuo, algunas veces en forma muy dramática, no es extraño que algunos estén listos para declarar que la personalidad es el producto enteramente de su medio ambiente social.

### 9. 1. EL MANDO

Concepto

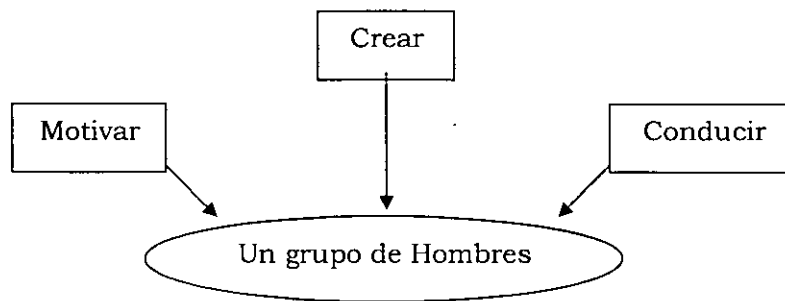
Es la "Actitud que asume una persona que directamente gobierna a otras personas".

Definido así este concepto es sumamente amplio porque abarca tanto al director de una empresa como al capataz de una planta industrial; al jefe de una oficina que dirige a un grupo de empleados subalternos y al director de una escuela que gobierna a un grupo de maestros.

Mando es: Lograr que las cosas se hagan a través de otras personas, dando órdenes e instrucciones.

El mando no crea equipo su presencia es imprescindible ya que la respuesta de sus subordinados es la evasión y dispersión; tiende a provocar la insubordinación, solo superada por temor.

En consecuencia podemos decir que en la empresa mandar es:



Esto es estrictamente preciso para conseguir con ellos el uso más eficiente y económico de los materiales maquinarias espacio y tiempo.

#### La actuación del jefe

Hemos dado el nombre genérico de jefe a todo aquel que ejerce autoridad sobre otras personas cualquiera que sea el nivel o la categoría del mando.

Esa Autoridad puede aplicarse a un solo subordinado, o bien a todo el grupo. Se trata siempre de relaciones interpersonales, cuya acción puede ejercerse según los siguientes principios:

- > Principio de autoridad
- > Principio de igualdad
- > Principio de subordinación

No todos los jefes actúan de la misma manera, puesto que ello depende de las tendencias y el temperamento de cada cual. Hay personas que entran fácilmente en contacto con los demás y ganan su confianza, sin haber distinción de clase o de jerarquía. Para otras, en cambio, sus relaciones solo son posibles con las de su propia clase o las que pertenecen a su propio medio social. No faltan tampoco aquellas que prefieren el contacto con personas a las cuales considera inferiores, porque pueden satisfacer sus tendencias a la dominación, ya que en el fondo se trata casi siempre de individuos con el complejo de inferioridad

### 9. 2. LA ACTITUD BUROCRÁTICA

Consiste en regirse exclusivamente por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la institución, con lo que quedan a salvo la seguridad y su responsabilidad personal como jefe. Los hombres de esta clase tienen poco contacto con su gente por lo cual muestran escaso interés. Las comunicaciones son de carácter oficial y con frecuencia por escrito.

### 9. 3. LA ACTITUD AUTOCRÁTICA

He caracteriza por motivar, principalmente la necesidad de asegurarse el prestigio y el poder. Los Individuos que actúan de esta forma tienen un gran concepto de su personalidad. Son tipos de carácter egocéntricos y que, en el fondo, solo buscan prestar servicio a su yo personal. El jefe autocrático exige una obediencia ciega de sus subordinados, cuyas necesidades y sentimientos no le interesan mayormente.

### 9. 4. LA ACTUACIÓN SIMPÁTICA

Tiene como motivación el interés por cada uno de los subordinados. Es una actitud casi paternal del jefe, quien trata de desarrollar en ellos sus potencialidades, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas pero escapa de aplicar sanciones y castigos según los casos.

### 9. 5. LA ACTITUD DEMOCRÁTICA

Se caracteriza por estar concentrado en el interés del grupo. El jefe democrático aspira el perfeccionamiento del equipo al cuál dirige. Se integra con él en forma igualitaria y solo le exige una sincera cooperación.

### 9. 6. LAS CORRELACIONES

Debemos partir del principio de que jefe y subordinado son dos entes correlativos. Ninguno de ellos puede existir sin el otro. No es posible que haya un jefe sin un subordinado, ni un subordinado sin un jefe. La idea de maestro implica la de alumno, y este implica la de aquel.

Esa correlación tiene una importancia capital en la vida empresaria

Basta una pequeña alteración del comportamiento de uno de los miembros del binomio para que se produzca también una alteración en la conducta del otro. La repercusión de la conducta del uno sobre la del otro puede tener, en determinados casos, consecuencias benéficas, pero es posible que acarree también consecuencias funestas como reacción a disposiciones absurdas, a ordenes injustas, o bien por la acción de simples palabras hirientes.

No debemos olvidar que en el fondo del inconsciente anidan las grandes virtudes del alma:

La caridad, la piedad, la consideración, la generosidad, la abnegación y el sacrificio y a su lado se enroscan la serpiente de la envidia, de los celos, del rencor, del odio y de la sed de venganza. Las puertas del inconsciente son así sumamente vulnerables.

Basta un acto, un gesto o una palabra para que se rompan y despierten entonces las bestias dormidas

Las modalidades individuales

En las relaciones con nuestros semejantes, en la vida cotidiana, solemos tomar en cuenta determinadas actitudes y rasgos para caracterizar a las personas con las cuales entramos en contacto. Esto es porque cada ser humano se manifiesta exteriormente por una serie de formas expresivas.

Estas formas expresivas, que constituyen las modalidades individuales, pueden ser de diversas índoles: gestos, mímica, reflexiones de la voz, actitud corporal, forma de caminar, entre otras.

Todas estas modalidades pueden agruparse en dos grande categorías, de acuerdo con la actitud que adopta el sujeto con respecto a sus semejantes y con la vida:

- La Actitud Objetivista: Adaptación a las circunstancias, es decir, por una acomodación serena a la situación imprevista, sin desplantes, sin explosiones de ira o de desesperación. El individuo se da al mundo, o como dice Kunkel, cuando hace algo lo lleva a cabo por el interés en la cosa misma. Trata de servir y no solamente de ser servido.
- La Actitud Egocéntrica: Es un servicio al yo, es decir, al sujeto. El individuo egocéntrico, trata siempre de satisfacer su propia estimación. Cuando realiza una buena acción no lo hace por la acción misma, sino para recibir una alabanza o un aplauso. Se puede decir que todos sus pensamientos giran en torno de sí mismo.

Algunos ejemplos de modalidades individuales con sus formas opuestas:

Actitud Amable-----	Agresiva	Actitud Controlada-----	Impulsiva
Actitud Cortés-----	Despectiva	Actitud Sumisa-----	Dominadora
Actitud Tímida-----	Audaz	Actitud Alegre-----	Triste
Actitud Modesta-----	Vanidosa	Actitud Altruista-----	Egoísta
Actitud Humilde-----	Arrogante	Actitud Compasiva-----	Cruel

Todas estas manifestaciones exteriores, actitudes y modalidades pueden, corresponder o no a la verdadera estructura de la personalidad, es decir, que existe la posibilidad de que sean fingidas.

Por esto más de una vez nos equivocamos en la vida diaria al juzgar a las personas por las meras apariencias. De ahí que si queremos conocer la verdadera personalidad de los sujetos, para una adecuada adaptación laboral o la apropiada orientación profesional, debemos someterlos a pruebas objetivas cuya técnica corresponde a los especialistas.

### 9. 7. LA DISCIPLINA

En toda organización, cualquiera que sea su naturaleza, industrial, comercial, educativa, deportiva o militar hay siempre un jefe que ejerce el mando y subordinados que deben obedecer las órdenes que reciben.

En una organización empresarial, sea comercial o industrial, donde cada empleado u operario debe ejecutar la orden recibida, en la mejor forma posible, sin contradicción alguna poniendo en ella toda su buena voluntad. También en este proceso se trata de dos conceptos correlativos. La orden y la Obediencia.

Saber dar las órdenes y obtener la obediencia sin oposición es lo que constituye la disciplina. Es algo poderoso y frágil a la vez algo que hay que preparar creándole un medio favorable. Hay que obrar con mano suave y hábil en todo lo que se refiere a la acción sobre las almas.

Es necesario buscar y analizar los procedimientos, utilizando las cualidades y los defectos para poder actuar sobre otras personas que, a su vez, tienen cualidades y defectos.

Ante todo hay que dirigirse a la inteligencia, porque se trata de seres humanos y explicar a éstos el objetivo de las órdenes que se dan. Se debe tratar con el tacto para evitar susceptibilidades, y hacerlo con el espíritu flexible. Las órdenes han de ser concretas, breves y claras para que no se presten a erróneas interpretaciones.

La disciplina no se consigue con rigor no con castigos surge natural y casi automáticamente cuando los subalternos están convencidos de que el jefe domina los procesos del trabajo y sienten que los tratan con equidad, con estima, interés y consideración.

No debemos olvidar que el término disciplina sugiere algo desagradable que implica sanciones cuando se la infringe. La finalidad de la disciplina no puede ser otra que la de evitar que el personal cometa errores en el trabajo y nunca ha de ser aplicado el castigo en forma de venganza por una labor mal ejecutada. Para que reine la disciplina en una empresa lo fundamental es la existencia de un reglamento cuyos términos sean aceptables para todas las personas que deben prestarles obediencia.

### 10. LÍDERES Y JEFES

- Líder: Es el individuo más apreciado del grupo y que más atracción ejerce sobre sus compañeros, es el líder del grupo su guía y conductor.

El liderazgo no esta impuesto por la empresa. El líder es elegido libremente por sus compañeros de grupo.

Las investigaciones han puesto de relieve que los grupos se organizan por lo común, en torno de un individuo que se ha hecho popular, ya sea por su cordialidad, por su compañerismo y especialmente por su solidaridad con el grupo cuyos intereses y aspiraciones defiende.

- Jefe Es una autoridad impuesta por la empresa, de ahí la conveniencia de hacer una distinción entre estos dos conceptos a pesar de que también se consideran como similares.



### 10. 1. CABECILLAS Y CAUDILLOS

En ciertos momentos críticos, en que los estados emocionales del grupo se han visto fuertemente perturbados, ya sea porque alguno de sus miembros ha sido injustamente castigado o por otra causa similar, surge un individuo que encabeza un movimiento de protesta o rebelión. Este tipo de líder, que desplaza al verdadero, es designado comúnmente con el nombre de cabecilla. Esta denominación que incluye un sentido peyorativo, caracteriza a quien en circunstancias dramáticas capitanea al grupo, va al frente de él y lo conduce, ya sea para el bien o para el mal.

El cabecilla es en cierto modo, un líder, pero su liderazgo es sólo circunstancial. Otra distinción que es preciso hacer es la que se refiere al tipo llamado caudillo, que para muchos se identifica con jefe o líder. El Caudillo como el cabecilla, tampoco es elegido libremente. Como su nombre lo indica de cauda cola, va atrás, a la cola, arreando sus huestes, como al ganado. Se impone también mediante la fuerza, quieras o no,

Su conducta es motivadora por resentimiento propio o por ambiciones e intereses personales. En estos individuos es posible descubrir como móviles un profundo sentido social un verdadero amor al prójimo, que puede llegar a la abnegación y al sacrificio.

### 10. 2. TIPOS DE LÍDERES

Líder o jefe autocrático

Se distingue por dar órdenes al grupo sin consultarlo y exigirle que sean obedecidas plenamente. Es él quien establece las normas, determina los procedimientos y fija las etapas de su realización. Es un hombre que no explica a sus subordinados los planes con vistas al futuro, sino que se concreta a dar indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa.

Inflexible y estricto, es un líder que no se apea de sus principios estereotipados y jamás delega su autoridad, que es omnímoda.

Líder o jefe democrático

No manda en forma despótica. Cuando da una orden, es siempre después de haber consultado con el grupo. Todas las normas que se adoptan han sido previamente discutidas, en forma amistosa, bajo su dirección y es él quien se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo.

El líder democrático es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo.

### 10. 3. ASCENDENCIA Y PRESTIGIO

Se dice que un jefe debe tener prestigio para lograr el ascendiente sobre sus subordinados. Hay una tendencia natural, en el empleado subalterno, de servir a las órdenes de un jefe prestigio o de aquel que en todo lo que emprende tiene éxito o, por lo menos, da la impresión de no haber sufrido un fracaso. Este prestigio y este éxito son una aureola que circunda al subalterno y lo realza, que le da valor y seguridad. El éxito y la suerte constituyen los ingredientes del prestigio.

La mayor parte de los comunicados de guerra hablan de éxitos y no de fracasos. Siempre es el enemigo quien tiene más bajas. El emperador Federico el Grande, cuando le proponían ascender a un oficial, preguntaba si el candidato tenía suerte. Si la respuesta era negativa, no accedía a la promoción. El éxito depende de muchos factores. En primer lugar están las aptitudes específicas de los jefes de deben estudiar y sopesar todas las circunstancias y aprovechar la oportunidad para entrar en acción.

Si esto es propio de los jefes militares, también lo es de los grandes jefes de la industria y del comercio, que no dejan sus decisiones al azar.

#### 10. 4. AZAR Y PROBABILIDAD

Se trata de dos conceptos correlativos: causa y efecto, si se habla de azar, ello es debido a que no conocemos las causas y con ese concepto justificamos nuestra ignorancia

Pero en la vida real no es posible conocer todos los factores que determinan un hecho, lo único factible es aplicar el cálculo de probabilidades que tiene mucha importancia en todas las actividades humanas.

#### 10. 5. LAS COMUNICACIONES

La gente no puede ser manejada con el látigo. Se la conduce mediante el lenguaje. Pero es sabido que muchas palabras tienen diferente significado, lo que trae como consecuencia interpretaciones equivocadas. Los técnicos poseen y utilizan un vocabulario preciso que el lego no comprende.

La mayor dificultad que se presenta en una empresa consiste, pues en el problema de la comunicación mediante el lenguaje, para establecer una perfecta coordinación entre los diferentes niveles de la línea vertical y las funciones especiales de la línea horizontal.

Por lo que respecta a la comunicación entre los niveles de la línea vertical, cuando se efectúa de arriba hacia abajo, es directa y la orden puede ir pasando de uno y otro nivel sin mayor tropiezo ni deformación, porque se refiere a asuntos concretos, tangibles, referidos a trabajos determinados a propósitos bien determinados. En cambio, las comunicaciones que van hacia arriba se relacionan con los estados emocionales, con los sentimientos, las preocupaciones y reclamaciones del personal que no pueden ser observados directamente y que, al subir de escalón en escalón suelen llegar deformadas y falseadas.

En resumen, la cuestión de las comunicaciones y su perfecto funcionamiento, sin obstáculos e interferencias, es uno de los problemas humanos fundamentales de las grandes organizaciones industriales y comerciales.

#### 10. 6. CONFLICTO EN LAS RELACIONES SOCIALES

¿Cómo se soluciona un conflicto?

Existen dos interpretaciones sobre la apreciación del conflicto en las relaciones sociales.

Una de estas corrientes considera al conflicto como un elemento positivo de la dinámica social.

La otra corriente la toma como elemento "negativo" de la estructura de la sociedad y la dinámica social.

Según Pearson (corriente negativa). El conflicto es antifuncional, desintegrador y destructor, y los elementos para descubrirlo se basan en el problema de tensión, todo conflicto origina tensiones que desembocan en violencia y/o agresividad.

Según Simmel (corriente positiva). El conflicto es una forma de socialización, es decir, que sin conflictos no podrá existir la socialización del hombre.

Se conocen en la teoría tres formas de solucionar un conflicto. Ellas son:

- **El argumento de la fuerza.** el más fuerte se impone al más débil. Es un método brutal y salvaje pero que, lastimosamente, se sigue utilizando en algunas empresas en las que el superior impone al subordinado su poder.
- **La transacción o concesión:** la transacción es un acto por el cual las partes en litigio se hacen concesiones mutuas a objeto de poner fin al mismo. Se la suele denominar la solución "civilizada".
- **La integración:** es el procedimiento en el cual los afectados toman en consideración, como más importantes, los intereses comunes antes que los puntos en disputa.

Como debe darse una orden

Para dar correctamente una orden deben tenerse en cuenta varios requisitos:

Debe utilizarse un lenguaje apropiado al receptor, aquí tenemos que recordar que no basta elaborar un mensaje en concordancia con la gramática y el diccionario para que nuestro interlocutor nos entienda correctamente. El vocabulario utilizado debe sintonizarse con el nivel cultural del subordinado o a quien se dirige la orden.

Debe preguntarse al subordinado a objeto de comprobar si la orden fue bien comprendida. Nótese que se habla de preguntas indirectas, tales como indagarle sobre qué elemento llevará para cumplir con lo que se le ordenó hacer. Nunca se debe preguntar si entendió la orden, porque en la generalidad de los casos contestará que sí, que la comprendió. Tampoco se recomienda utilizar el sistema de hacerle repetir la orden, debido a que cualquiera puede repetir una palabra o frase sin comprender en absoluto su significado.

Debe explicarse qué se pretende obtener con la orden dada.Cuál es su objetivo o fin. Con este proceder serán varias las ventajas que podrán lograrse:

El subordinado se sentirá motivado, en razón que su superior le explica el motivo de la orden y qué pretende obtener con su cumplimiento. El halago hará que se cumpla la orden con más voluntad.

Es un medio de aprendizaje, pues el que recibe la orden al ser explicado del motivo de la misma, comprende la situación y lo que debe hacerse en torno a ella.

Muchas veces suele ocurrir que cuando el subordinado se dispone a cumplir lo mandado se encuentra con que la situación real es diferente a la prevista por el superior. Para casos como el descrito, es que resulta altamente conveniente que se explique al comisionado qué es lo que se pretende obtener con las instrucciones que se le imparte.

Éste, conociendo las intenciones del superior, puede, por iniciativa propia, adoptar las órdenes al caso que se presente, dando, así, cumplimiento de la mejor manera posible al mandato. En caso contrario, podría volver y aducir que no pudo cumplir con lo ordenado en razón de que el caso no se ajustaba a lo previsto por el mandante, sirviéndole lo indicado como excusa para sabotear las intenciones del superior.

Utilizar el tono conveniente, no significa que debe darse la orden con un determinado tono de voz, porque, a veces, inclusive, se la puede impartir a gritos, dada la circunstancia debe encontrarse en un lugar con mucho ruido o interferencias. Lo que se quiere significar con este concepto es que el superior no debe herir la personalidad del subordinado al emitir una determinada orden.

Como se solucionan las quejas

Una queja es manifestar el dolor o la pena que se siente. Resentimiento, enojo.

Las quejas deben ser consideradas como pequeñas lucecillas rojas que se encienden en el gran tablero de la dirección empresaria, nunca, por más que porcentual mente sea ínfima la cantidad de quejas recibidas, deben ser desdeñadas o no consideradas, las quejas, si son atendidas a tiempo y debidamente, pueden evitar a la organización cuantiosas pérdidas, algunas de ellas de difícil recuperación, como la mala imagen que se haya ido proyectando como consecuencia de no tenerlas en cuenta.

Estudios realizados por entidades internacionales han mostrado que de cien personas o clientes que tenían motivos para presentar quejas, sólo tres las hicieron. Esto nos enseña que por cada queja recibida, existen otras noventa y siete que no han llegado hasta nosotros. La mayoría de los clientes no hacen reclamos, sencillamente se retiran y dejan de comprar o utilizar los servicios de la entidad. Lo apuntado es razón más que suficiente para inducirnos a prestar atención a las quejas

Para el estudio de la solución de las quejas, éstas pueden clasificarse en:

- **El que presenta la queja tiene razón:** En este supuesto, se le debe reconocer al quejoso lo que reclama, sin evasivas ni retaceos y menos aún, tratar de negociar su solución en una palabra, decirle sin ambages que tiene razón. Pero, con observar esta conducta no basta. Acto seguido, se le debe explicar, lo más claramente posible, que pasos se darán para solucionar su queja. Si se puede, hacerle entrega de inmediato lo reclamado. En caso contrario, mencionarle precisa y acabadamente lo que se hará para dar satisfacción a su requerimiento.
- **El que se queja no tiene la razón:** La mayor parte de éstas se originan en una falta de conocimiento adecuado del cliente. De ahí que se las debe escuchar atentamente y luego, repetir las en forma resumida, para confirmar con el propio cliente si las atendimos bien y para demostrarle que le hemos prestado atención. El siguiente paso es contestarlas con el conocimiento que tengamos de los productos o servicios que ofrecemos a la venta. Nunca debemos discutir con él o humillarlo por su defectuoso conocimiento de los mismos. En la generalidad de tales emergencias el recurrente reconocerá su error, pedirá disculpas y saldrá satisfecho de la atención que se le prestó.

Sin embargo, excepcionalmente algunas personas - clientes o personal de la empresa - a pesar de todas las explicaciones y pruebas aportadas en demostración de su error, siguen insistiendo en sus reclamos. En esta hipótesis se recomienda recurrir al testimonio de algún experto, si se tratara de un cliente y al de compañeros de trabajo, si se refiera a un personal del establecimiento. Si agotadas las explicaciones y pruebas para refutar la queja y su exponente se mantuviera en su reclamo, no es recomendable dar por terminada la cuestión y clausurar la entrevista, porque en tal caso sólo se conseguiría reforzar en su creencia al quejoso y crear en ánimo de los miembros de su grupo o amistades el convencimiento de la razonabilidad de lo aducido por éste