TÉCNICAS DE CONECTIVIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

ChileCapacita

www.chcapacita.cl

Tu espacio, tu comodidad, tu ***Chile Capacita***

ÍNDICE

1.- LA ACTITUD 3
1.1.- La actitud predispone la acción..... 4
1.2.- Componentes de la actitud 7
1.3.- Tipos de actitudes..... 9
1.4.- Relación entre el comportamiento y la actitud 12
1.4.1.- La situación..... 12
1.4.2.- Las características de la actitud..... 13
1.4.3.- Los aspectos individuales 14
1.4.4.- La persuasión 14
1.4.5.- Compromiso Organizacional..... 17
2.- COMUNICACIÓN..... 19
2.1.- Axiomas de la comunicación..... 25
2.2.- Lenguaje no verbal 28
3.- LAS EMOCIONES Y EL TRABAJO. 30
- El sistema límbico o cerebro emocional..... 32
3.2.- Inteligencia emocional 34
3.3- Las emociones como predisposición a la acción 43
3.4.- Modelos mentales..... 44
4.- ASERTIVIDAD LABORAL..... 46
5.- MANEJO DE CONFLICTOS 56
5.1.- Orígenes y raíces del conflicto 58
5.2.- Componentes del conflicto..... 59
5.3.- Clases y Efectos del conflicto 60
5.4.- Manejo adecuado de conflicto 60

1.- LA ACTITUD

Concederle importancia al factor humano dentro de las instituciones, significa poner al ser humano como centro de la organización, pero significa también poner atención en como inciden los factores psicosociológicos en el desempeño laboral.

El último reporte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en materia laboral, reveló que Chile es el sexto país en el que más horas se trabajan al año, con un total de 1.974 horas anuales.

Profundizando en lo anterior, si se considera que las personas dedican en promedio, entre el 60% y el 70% del tiempo que pasan despiertos al trabajo y actividades relativas a este, se podrá concluir también la injerencia que tiene la actitud hacia el trabajo en la calidad de vida: puede hacer la diferencia entre tener el mejor o el peor trabajo del mundo. Por otra parte la actitud en el trabajo tiene un efecto bilateral: influye en la vida de la persona y en el trabajo que esta desempeña.

Las actitudes forman parte de la vida del ser humano y del comportamiento. Cada ser humano posee múltiples actitudes (a favor o en contra del divorcio, aborto, de la pena de muerte, de la religión, de la donación de órganos, de la eutanasia, etc.) Todas estas actitudes son aprendidas y se adquieren a través de la interacción social.

Al ser aprendidas son susceptibles de modificación, aunque muchas de las actitudes son estables y van a mantenerse o a experimentar pequeños cambios a través de la vida de una persona, otras cambiarán.

Cuando se conoce que las actitudes son modificables se abre un gran campo para la psicología organizacional, otorgando la posibilidad de capacitar y trabajar las actitudes de los trabajadores para mejorar la calidad de vida de ellos y consecuentemente mejorar el clima laboral y el desempeño de la organización.

El Dr. John C. Maxwell, escritor, coach y conferencista, experto en Liderazgo señala en su libro Actitud 101 que el talento como componente único de una organización o equipo no basta y propone que si bien el talento es necesario, no asegura el éxito por sí solo. Por contraparte señala también, que las buenas actitudes no aseguran el éxito de un equipo u organización, pero las malas actitudes si aseguran el fracaso. Entonces para lograr

resultados excepcionales un equipo debe estar compuesto por personas buenas con gran talento e inmejorable actitud. Mientras más positiva sea la actitud del equipo, mayor será el potencial. Cuando las actitudes empeoran, el potencial del equipo empeora con ellas.

Maxwell señala además que la actitud es contagiosa, pero lamentablemente las malas actitudes aumentan más rápidamente que las buenas. Las personas tienden a adoptar las actitudes de con quien pasan tiempo, se apropian de su manera de pensar, sus creencias y sus enfoques. Ante los desafíos, un líder optimista frente a circunstancias desalentadoras, un compañer@ "alegre" comenzará por seguro a tener un impacto positivo en la actitud de su equipo. La gente se inspira en base a sus compañeros, las buenas actitudes se contagian, pero las malas actitudes se contagian con mayor rapidez.

Las actitudes pueden resultar positivas o negativas, según faciliten u obstruyan la manera que la persona tiene de afrontar su realidad en cada momento de su vida. De este modo se puede señalar que las actitudes son la disposición con que afrontamos la realidad en todo momento, pudiendo siempre elegir qué tipo de actitud adoptaremos ante tal o cual evento.

Nuestra mente es un control de mandos que dirige nuestra vida. Así un día gris puede ser un precioso día de otoño o un fatal día de lluvia, depende de nuestro pensamiento. Si aprendemos a educar nuestra mente, las emociones que generará siempre serán positivas, y esto nos permitirá gozar de una buena salud física y mental.

Aún más importante es que las actitudes constituyen una guía conductual, sintetizada, que resume la manera de comportarnos en una situación determinada.

1.1.- La actitud predispone la acción.

Recordemos que el ser humano interactúa constantemente con otras personas, la mayor parte del día serán compañeros de trabajo, quienes a su vez presentarán una diversidad de actitudes y comportamientos. La interacción se llevará a cabo mediante la comunicación, lenguaje verbal y no verbal que estarán a merced de las emociones de cada uno de los colaboradores de una organización.

Desde esta complejidad es que resulta necesario identificar las herramientas que faciliten la interacción positiva de los grupos de trabajo, equipos y organizaciones en general. Para estos fines, la asertividad es una alternativa considerada una habilidad aprendida para

expresar sentimientos, preferencias y opiniones, así como para defender nuestros derechos sin lesionar o transgredir los derechos de los demás en casos de conflictos. De ahí la importancia de desarrollar también habilidades asertivas en la vida cotidiana que permitan actuar de manera congruente con uno mismo y de manera adecuada hacia los demás.

El concepto de actitud y sus implicancias han sido objeto de estudio de la psicología social con mayor énfasis en las primeras décadas del siglo pasado, estimulado principalmente por la creencia de su fuerte relación con la conducta.

Por una parte la importancia de su estudio radica en comprender cómo se forman las actitudes en las personas, cuales son los factores que las afectan y qué repercusiones tiene en el comportamiento.

Por otro lado muchos estudios también se han orientado a la investigación sobre su medición y evaluación, lo que ha arrojado una serie de técnicas que en mayor o menor medida se continúan utilizando en la actualidad.

Para la mayoría de los autores, la actitud no es una conducta en sí misma, sino una forma de predecir o proyectar posibles conductas, basado en la actitud que se tenga hacia un objeto x.

Una actitud es una forma de respuesta, a alguien o a algo, aprendida y relativamente permanente.

En su acepción latina “Attitudine” tiene dos raíces o dos vertientes “Apto” y “Acto”, la primera relacionada con la propiedad “se es apto”, “se posee algo” y la segunda con “acto” con la “postura”, la “acción”.

En su utilización cotidiana la actitud es una manifestación externa de un sentimiento, una declaración de evaluación favorable o desfavorable relativa a objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo con relación a algo. Es un estado mental de preparación, organizado mediante la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y la situación con que se relaciona.

Thomas y Znaniecki, (1918) dice de actitud que "es una tendencia a la acción".

Allport, (1935) en su artículo Artitudines afirma la existencia de hasta cien definiciones, esta gran cantidad de definiciones nos indica de alguna manera la ambigüedad existente del concepto y por lo tanto también de las dificultades de su investigación metodológica. Nos encontramos con que frecuentemente las actitudes se asimilan a valores, creencias, estereotipos, sentimientos, opiniones, motivación, prejuicios e ideologías (Claramunt & Huerta, 1999). Algunas definiciones se recogen a continuación:

- ✓ "Predisposición aprendida a responder de una manera consistente favorable o desfavorablemente respecto al objeto dado" (Fishbein & Ajzen, 1975).
- ✓ Disposición relativamente duradera hacia cualquier característica de una persona, lugar o cosa" (Liebert & Neale, 1984)
- ✓ "Evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social, evaluaciones que se almacenan en la memoria" (Judd, Drake, Downing & Krosnick, 1991).
- ✓ Organización de los sentimientos, de las creencias y los valores, así como predisposición de una persona para comportarse de una manera dada" (Miguel, 1991).
- ✓ "Asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier aspecto del mundo social) y las evaluaciones de estos objetos" (Fazio & Roskos- Ewoldsen, 1994).
- ✓ "Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos y conducta" (Quiles, Marichal, &Betancort, 1998).
- ✓ "Predisposiciones a valorar positiva o negativamente objetos, personas o conductas" (López, 1999).
- ✓ "Predisposición a actuar, aprendida, y dirigida hacia un objeto, persona o situación" (Morales, Rebolloso, & Moya, 1997b).

Si analizamos estas ocho definiciones podemos señalar que en todas ellas se habla de la actitud como una "predisposición" a responder, valorar, comportarse, o actuar. En cuatro de estas definiciones se señala que la actitud tiene que estar dirigida hacia algo, alguien, persona, objeto o situación. En tres de ellas se señala una ponderación de positivo o negativo, favorable o desfavorable y aunque sólo en dos de ellas se señala que es una predisposición "aprendida" actualmente esto es un hecho aceptado.

Es más uno de los aspectos más importantes de la actitud es justamente que es aprendida. La familia, los amigos, los grupos de referencia, el colegio, los medios de comunicación y

el trabajo son los principales focos de socialización implicados en la adquisición y/o modificación de la actitud.

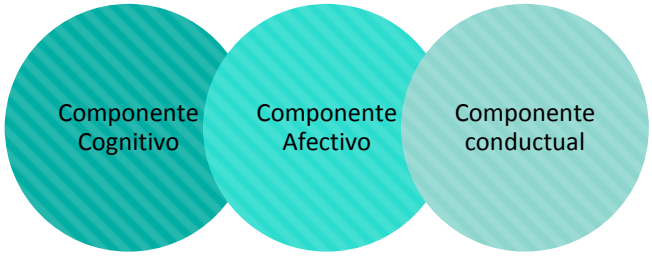
Al ser aprendidas, las actitudes, se adquieren igual que otros comportamientos y esto es a través del condicionamiento clásico (forma de enseñanza mediante estímulo condicionado y estímulo incondicionado) del condicionamiento operante (forma de enseñanza mediante el cual una persona tiene mayor probabilidad de repetir una conducta que conlleva consecuencias positivas y menor probabilidad de repetir conductas que conllevan consecuencia negativas), modelamiento (aprendizaje a través de la observación e imitación de la conducta de un modelo) y a través de la comparación social. La comparación social es la tendencia a compararnos con otros para determinar si nuestra visión de la realidad es correcta o no (Festinger, 1954).

Una definición que no se encuentra en el listado, pero sí destaca por sobre las otras por englobar todo lo anteriormente comentado es la del estadounidense Gordon W. Allport quien definió la actitud como "…un estado de disposición nerviosa y mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo da a todos los objetos y situaciones con los que guarda relación. En este sentido, puede considerarse la actitud como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas."

1.2.- Componentes de la actitud

Las actitudes están constituidas por elementos cognitivos, afectivos y conductuales, los cuales de manera integrada o interdependiente contribuyen a que la gente reaccione de una manera específica.

Tener en cuenta estos tres componentes es fundamental para conseguir modificar una actitud no deseada, propia o de otros.



Componente Cognitivo: Se refiere a los pensamientos y creencias, al conjunto de datos e información que las personas tienen acerca del objeto, situación o persona, sus creencias y estereotipos. Lo que el individuo piensa.

El componente cognitivo presenta tres características básicas:

- ✓ **Grado de diferenciación:** Número de elementos cognoscitivos, esto es en otras palabras cantidad de pensamientos acerca del objeto, situación o persona, que tan presente se encuentra en mis pensamientos.
- ✓ **Grado de integración**: Se refiere a la organización de los elementos en una estructura jerárquica, esto es que grado de importancia que le otorga jerárquicamente al elemento. Que tan importante es para mí.
- ✓ **Grado de generalidad/especificidad:** De las creencias o factores cognoscitivos, esto es que tan general o específico es lo que creo o lo que pienso acerca del objeto, persona o situación. Lo pienso de manera general o de manera específica con detalles.

Componente Afectivo:

Se refiere a emociones, sentimientos y sensaciones. El componente afectivo está conformado por los sentimientos que producen el objeto, evento o persona. Puede ser a favor o en contra y variar en intensidad fuerte/débil.

El componente afectivo es el aspecto central de la actitud, ya que está estrechamente ligado a la evaluación del objeto, es precisamente este componente el que diferencia la evaluación que representa la actitud de una simple captación intelectual.

Más allá de lo teórico en la práctica es muy importante conocer y tener en cuenta la importancia del componente afectivo, ya que es el componente más resistente al cambio,

lo que implica que si la composición de la actitud es principalmente afectiva, será más difícil modificarla.

Componente conductual:

Consiste en comportamientos y acciones, es la tendencia a actuar y reaccionar de cierto modo respecto a un objeto evento o persona. Se refiere a la tendencia de conductas que conducen a acciones para proteger o ayudar al objeto de la actitud, o por el contrario agredirlo, castigarlo o destruirlo.

Importante destacar que por semejanza se puede confundir muy fácilmente la actitud y los valores, por lo que es preciso explicar que las primeras están relacionadas generalmente con un tipo de objeto, situación o persona, sean estos concretos o abstractos. Por su parte los valores son orientaciones de las personas hacia clases generales de objetos, situaciones o personas.

Para que quede aún más claro podemos señalar que las actitudes personales se organizan en sistemas de valores.

1.3.- Tipos de actitudes

Actitudes Sociales

Son conjuntos o sistemas de creencias, sentimientos y tendencias reactivas organizadas en torno a un estímulo social específico. La actitud social es compartida y favorece los intereses sociales por encima de los personales.

Actitudes laborales

En 1992 Robbins señala: “Cuando hablamos de actitudes laborales y de su influencia en el comportamiento, nos estamos refiriendo a las evaluaciones positivas o negativas que la gente hace sobre su trabajo o su empresa. La satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha medido en las organizaciones y actualmente se considera la base del engagement o compromiso organizacional.

En el 2002 De la Garza, realiza un estudio que arroja que las actitudes laborales más apreciadas organizacionalmente hablando son: responsabilidad, trabajo en equipo y

adaptación al cambio. Actualmente el compromiso organizacional y el trabajo en equipo son actitudes extremadamente valoradas en las organizaciones.

El trabajo en equipo se puede definir como un grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común, un conjunto de metas productivas específicas y un enfoque competitivo, para los cuales se identifica como mutuamente responsables (Barsse, 2000).

Destacar que cuando se considera la formación de equipos en las organizaciones, es muy importante que los integrantes conozcan e identifiquen claramente lo que es un equipo, sus características y todas las ventajas que la formación y desarrollo de equipos conlleva.

Trabajar en equipo puede llegar a ser muy difícil, considerando que el objetivo común es más importante que los objetivos personales y la amplia gama de actitudes que pueden tener los miembros que lo conforman.

El Dr. Juan Pablo Aguilar Meza señala en su libro Reingeniería actitudinal, que si bien existen diversas actitudes, también se puede hacer una clasificación de acuerdo al resultado que generan, esto permite identificar con mayor facilidad cuando se tiene una actitud conveniente y cuando es necesario o recomendable mejorarla. De acuerdo a lo anterior clasificó la actitud en tres tipos:

Independiente que esta clasificación sea utilizada principalmente en el área laboral, puede ser aplicada también en distintos ámbitos.

- ✓ **Actitud Productiva:** Es la actitud que se caracteriza por producir más y mejores resultados. El término suele confundirse con la actitud positiva por lo que es preciso explicar las diferencias.

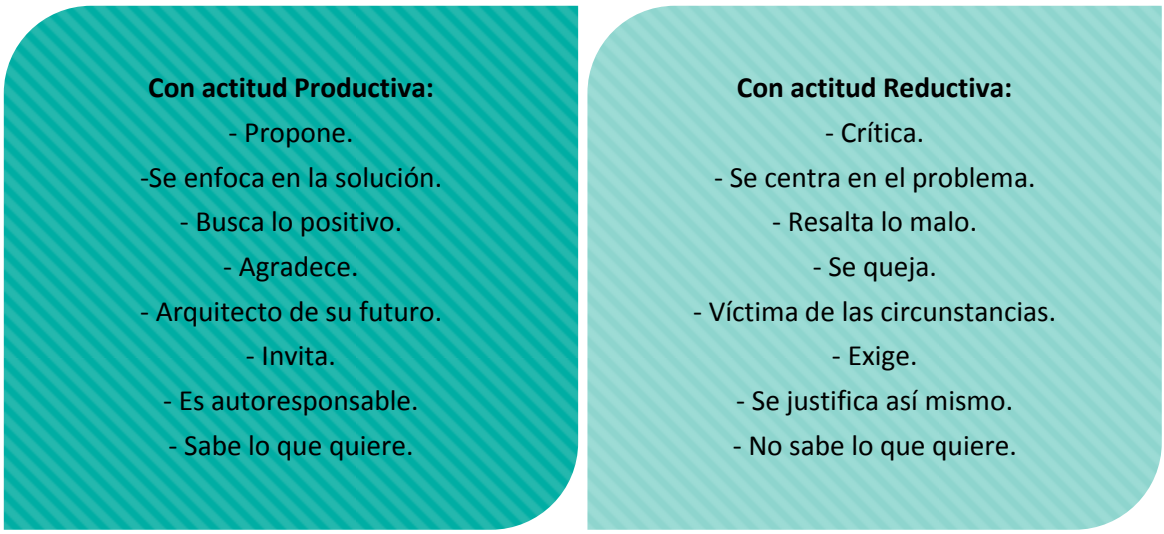
La actitud positiva implica estar predispuesto a encarar los problemas para intentar resolverlos y a ver las cosas con optimismo y esperanza. Tener una actitud positiva

significa ver el mundo de manera amigable, buscar lo bueno, mientras que la actitud productiva implica mucho más en cuanto al resultado.

La actitud productiva parte de una actitud positiva, pero 100% enfocada a resultados, la idea es que no se queda en las buenas intenciones o sólo en el optimismo. Laboralmente implica que los equipos de trabajo o personas adoptarán una actitud positiva pero orientada a los resultados organizacionales. La positividad es el desde.

Este enfoque no se limita a lo organizacional, es tremendamente importante tener una actitud productiva en la vida, en los estudios, relaciones sociales, en la espiritualidad, etc., esto con el fin de encaminarse hacia la acción y no descansar en el positivismo. Es como darle sentido a la actitud positiva, para que valga la pena. Cuando se cuenta con una actitud productiva se libera el potencial de la persona, si no sabe cómo hacer algo, la actitud productiva lo llevará a aprender cómo, incluso buscará transmitir esta actitud a quienes lo rodean.

- ✓ **Actitud Reductiva:** Es el tipo de actitud opuesta a la productiva. Las personas que presentan este tipo de actitud comúnmente buscarán excusas para no ser productivos, para no hacer, no aprender, incluso incitar a otros a no hacer cosas. Es reductiva porque si bien se cuentan posiblemente con los recursos para generar resultados, la actitud los reducirá o anulará del todo.
- ✓ **Actitud Reactiva:** La actitud reactiva es algo así como neutra hasta que tiene un input, esto es que puede llegar a convertirse en productiva o reactiva dependiendo de un elemento externo que puede ser la interacción con una persona, un evento o determinada situación. Según estudios la mayor parte de las personas mantiene una actitud reactiva.



Importante señalar que los tres tipos de actitudes pueden presentarse de manera consciente como también de manera inconsciente, aunque normalmente los cambios de actitud de reactiva y reductiva hacia productiva son muy conscientes y requieren trabajo e intención. Por el contrario el cambio de actitud productiva hacia reductiva o reactiva normalmente se hacen de manera inconsciente y la persona no alcanza a visibilizar su propio cambio de actitud.

1.4.- Relación entre el comportamiento y la actitud

Debiese haber congruencia entre el comportamiento y la actitud, pero la realidad nos indica que no siempre funciona de esa manera. LaPierre, 1934; Wicker, 1969 aseveran que las actitudes y el comportamiento no siempre son congruentes, debido a que sobre las actitudes y el comportamiento existen variables que inciden, tales como la situación misma, las propias actitudes y los individuos; los cuales van a provocar que las actitudes y el comportamiento no siempre vayan en el mismo sentido.

1.4.1.- La situación

Uno de los factores importantes que inciden en la relación entre comportamiento y actitud es la situación como tal y las restricciones situacionales. Esto se refiere a cuando un sujeto no puede tomar la actitud que desearía porque la situación socialmente no lo permite, porque hay normas de comportamiento, normas sociales que limitan a la persona en cuanto

a su actitud y por ende el comportamiento deja de ser congruente con la actitud, para volverse congruente a las normas sociales o restricciones situacionales.

Otro aspecto de la situación es lo que llamamos la presión temporal, se refiere al nivel de presión que tiene el sujeto para responder, decidir o actuar con rapidez. De este modo cuando las personas tienen que responder o decidir rápidamente se dejan guiar por su actitud, mientras que cuando las personas tienen mayor tiempo para pensar en la información disponible.

Una tercera manera de influencia de la situación en el vínculo actitud- comportamiento es la implicación. Esto se explica porque las personas tienden a dedicar más tiempo en las situaciones que les permiten mantener una estrecha relación entre lo que dicen y lo que hacen. De este modo personas que se implican activamente en situaciones relacionadas con sus actitudes (por ejemplo una mujer feminista en una marcha feminista) responden más rápidamente a las afirmaciones sobre ellas.

1.4.2.- Las características de la actitud

Las características propias de la actitud también tendrán implicancias en el vínculo actitud-comportamiento.

El origen de la actitud es uno de ellos, de este modo las actitudes formadas por vivencias propias o directas, con frecuencia ejercen mayor fuerza en el comportamiento que las actitudes formadas de manera indirecta o por comentarios de otros.

La intensidad de la actitud es otro factor implicado y se determina por 3 componentes:

1. La importancia: qué tan importante es la actitud, puede estar determinada por tres factores (Boninger, Krosnick, & Berent, 1995):
    - ✓ El interés propio.
    - ✓ La identificación social: La importancia será mayor, mientras más personas de grupos con los que se identifica el sujeto mantengan esa actitud.
    - ✓ Conexión entre actitud y valores: La importancia será mayor mientras más conectada este la actitud a los valores personales del sujeto.

2. Su conocimiento: Qué tanto sabe el individuo acerca del objeto, persona o situación que dispone esa actitud.
3. La Accesibilidad: Qué tan recurrente mentalmente es la actitud, esto es cuando más intensa es la actitud, más fácilmente se viene a la mente.

Recientes hallazgos indican que todos estos componentes inciden de manera importante en la intensidad de la actitud y todos ellos además están relacionados (Kraus, 1995; Kosnick, Boninger, Chnang, Berent, & Carnot, 1993).

Cuanto más intensas son las actitudes, mayor impacto ejercen sobre el comportamiento, además mientras más intensas más resistentes al cambio, más estables en el tiempo.

1.4.3.- Los aspectos individuales

Es imposible pensar que la fortaleza del vínculo entre actitud y comportamiento sea igual para todas las personas y es que las personas somos todas distintas por lo que las características personales e individuales de personalidad también son un factor importante.

La autovigilancia hace referencia a individuos que miran hacia su interior para tomar las actitudes y a través de ellas buscar la manera de comportarse, usarán las actitudes personales como guía de comportamiento o por el contrario centran su atención en el exterior ven lo que otras personas dicen o hacen y tratan de comportarse de la manera más positivamente valorada por los otros. Desde este punto de vista parece ser que las actitudes predicen mayormente el comportamiento para individuos con bajo nivel de autovigilancia, los cuales utilizan sus actitudes como guía de comportamiento significativo y lo hacen menormente en personas con un alto nivel de autovigilancia.

1.4.4.- La persuasión

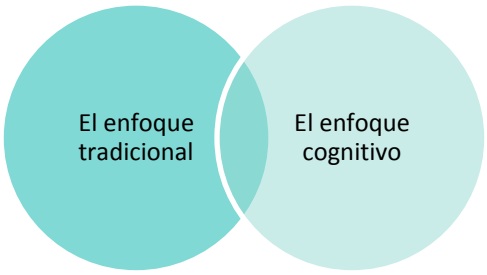
El trabajo en equipo cuando es real, supone renunciar los intereses individuales con el beneficio de conseguir los intereses grupales superiores e inaccesibles individualmente. Cuando esto sucede resulta muy difícil identificar cuánto de comportamiento o de actitud pertenece a la influencia del grupo o a la personal.

Según Perloff (1993), la persuasión sería aquella actividad por la que el emisor intenta suscitar un cambio en las actitudes, creencias y/o acciones del receptor -o receptores- a

través de la transmisión de un determinado mensaje, que es susceptible de ser aceptado o rechazado por éste último.

La persuasión es una de las formas importantes que tenemos para cambiar actitudes. Pero por alguna razón no todos los mensajes persuasivos logran convencer a las personas. Los factores psicosociales influyen en la menor o mayor eficacia de un mensaje persuasivo.

Son muchos los datos aportados por la persuasión, los cuales han surgido principalmente por investigaciones llevadas a cabo por psicólogos pertenecientes a dos enfoques:



El enfoque tradicional: se basa en grupo de investigación de la universidad de Yale, desarrollada por HOVLAND y McGUIRE, entre otros y señala que para que un mensaje persuasivo cambie la actitud y la conducta, tiene que cambiar previamente los pensamientos o creencias de quien recibe el mensaje. Este cambio en las creencias se producirá siempre y cuando el receptor reciba creencias distintas a las suyas, acompañadas de incentivos.

Existen ciertos elementos claves en el proceso de persuasión, de los que dependerá la eficacia del mensaje persuasivo, estos son:

- ✓ La fuente.
- ✓ El contenido del mensaje.
- ✓ El canal comunicativo.
- ✓ El contexto.

A su vez los efectos de los 4 elementos se ven modulados por características de los receptores (quien recibe el mensaje persuasivo):

- ✓ Grado de susceptibilidad ante la persuasión.
- ✓ Creencias previas.

- ✓ Autoestima.

No todo mensaje tiene el mismo efecto, pero además existirán ciertos efectos psicológicos que los mensajes pueden producir en el receptor:

- ✓ Atención (No todos los mensajes que se emiten con la intención de persuadir llegan a los receptores. Si no es atendido no tendrá efecto).
- ✓ Comprensión (Mensajes demasiado complejos o ambiguos pueden perderse sin influir sobre los receptores).
- ✓ Aceptación (Cuando los receptores llegan a estar de acuerdo con el mensaje persuasivo. Depende de los incentivos que ofrezca para el receptor).
- ✓ Retención (Necesaria si se pretende que la comunicación persuasiva tenga un efecto a largo plazo).

Por su parte cuando el receptor recibe la información persuasiva ocurren dos procesos (McGuire) la recepción y la aceptación del mensaje. La mayoría de las variables de las que puede depender la eficacia de un mensaje persuasivo, pueden analizarse según sus efectos sobre éstos dos factores, que no tienen por qué ir siempre en la misma dirección.

Enfoque cognitivo: Esta teoría o enfoque se centra en los procesos cognitivos (de pensamiento) que ocurren en los receptores de los mensajes (ya patente en el enfoque de McGuire).

De este modo propone que siempre que un receptor recibe un mensaje, compara lo que la fuente dice con sus conocimientos, sentimientos y actitudes previas, generando unas "respuestas cognitivas". Si los pensamientos o respuestas cognitivas van en la dirección indicada por el mensaje, la persuasión tendrá lugar.

Por contraparte si va en dirección opuesta no habrá persuasión, y puede darse el "efecto boomerang".

Bajo el punto de vista de esta teoría, los receptores no son persuadidos por la fuente o el mensaje sino por sus propias respuestas ante lo que la fuente o el mensaje dicen. Lo importante es determinar qué factores y cómo influyen sobre la cantidad de argumentos que el receptor genera.

La cantidad de argumentos que el receptor genera depende de:

- ✓ La distracción (los disminuye).
- ✓ La implicación personal del receptor (los aumenta).

Si los argumentos autogenerados son a favor del mensaje, la distracción hace que la persuasión sea menor. Si los argumentos van en contra del mensaje, la distracción hace que la persuasión sea mayor.

Sea cual sea el enfoque, la manera de persuadir será a través de la comunicación, la comunicación será también consecuencia de las actitudes y por supuesto será un factor primordial en la manera de relacionarnos personal y organizacionalmente hablando.

En términos generales podemos señalar que la comunicación será el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes entre dos o más personas, será la manera en que un grupo o equipo de trabajo se conectará.

1.4.5.- Compromiso Organizacional

Para Díaz (2003) el compromiso organizacional puede ser definido como una actitud laboral, caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo del empleado por seguir participando en ella. De esta forma, el empleado toma la organización como de él, siente que el triunfo de la empresa también es suyo y asume las responsabilidades desde una perspectiva más amplia buscando el bienestar de la organización y de todos los que la integran.

En otro orden de ideas, Robbins (2004) lo conceptualiza como un proceso psicológico donde un empleado se identifica con una organización y sus metas, quiere seguir formando parte de ella, hasta sentirla como propia, involucrándose activamente con ella y dirigiendo esfuerzos en beneficio de la organización; teniendo en claro el costo que implicaría dejar la organización, estimulando así el deseo de permanencia dentro de la misma.

Arias (2001), por su parte, define el compromiso hacia las organizaciones como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización determinada.

Igualmente Daft (2004) menciona que el compromiso organizacional ubica a la persona como individuo asumiéndolo como recurso humano, de allí que se hacen relevantes los

aportes de la psicología organizacional, tomando en cuenta al ser humano con sus necesidades primarias o secundarias; dentro del cual están involucradas la actitud y la percepción conduciendo a una actuación muy particular en el grupo de trabajo.

Por contraparte a lo expuesto por estos autores, se menciona también que el compromiso organizacional puede considerarse como el grado de identificación que posee un empleado con su organización, así como el deseo de seguir participando activamente en ella e incluso se puede catalogar como lealtad del empleado.

A través del compromiso los trabajadores consolidan los valores con la organización y al mismo tiempo crea una interacción entre ambos para sumir los retos de la empresa y lograr la excelencia en su labor.

Es importante destacar también que el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo, más amplia que la satisfacción porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo. Por lo general el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción, porque es poco probable que los acontecimientos cotidianos cambien.

Kinicky y Kreitner (2003), lo reflejan como el grado donde la persona se identifica con una organización y se compromete con los objetivos de la empresa. Un análisis de estudios de personas reveló la relación significativa del compromiso organizacional con la satisfacción en el trabajo para lograr niveles altos de compromiso, generando así una mayor productividad.

El compromiso organizacional es visto como un componente de tres elementos:

1. La identificación con los objetivos y valores de la empresa.
2. El deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos.
3. El deseo de ser parte de la organización.

Desde esta mirada, el compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el sujeto experimenta en relación con la organización a la que pertenece.

En referencia a lo antes descrito, se señala que el gran reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. Siendo este uno

de los mecanismos que tiene para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo.

Así si se consigue que los empleados de las organizaciones estén identificados e implicados con la empresa en la que trabajan, mayores serán las posibilidades que permanezcan en la misma. De esta manera, altos niveles de compromiso, posibilita que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.

2.- COMUNICACIÓN

Efectivamente la comunicación será lo que conectará al equipo de trabajo y también resulta evidente que la comunicación es una condición *sine qua non* de la vida humana y el orden social. Desde el comienzo de su existencia el ser humano participa en el complejo proceso de adquirir las reglas de comunicación. En la actualidad la comunicación es decisiva para el posicionamiento de una persona, cualquiera sea su trabajo, su cargo, su nivel en el organigrama. Para una persona en busca de trabajo, para la mamá con sus hijos, para la amiga con sus pares, las parejas, la comunicación define muchas veces el ser.

Durante la comunicación, las personas transmiten conocimiento, ideas, pensamientos, pero todo ello proviene de la esencia del ser. Mientras en un equipo de trabajo una persona infunde alegría, otra infunde autoridad, confiabilidad, tranquilidad, gracia o intimidación. Cada quien transmite desde la persona, más allá del pensamiento.

A nivel organizacional, la comunicación es una competencia decisiva en el éxito de una persona, de un equipo y de una empresa.

El Diccionario de Lengua Española, menciona nueve acepciones del vocablo comunicación, reconociendo como la más precisa:

> “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

Entendiendo a la comunicación como un proceso de intercambio, debemos tomar en consideración la definición de diversos autores.

ANZIEU (1971), *Define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias*

personas – emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos.

MAILHIOT (1975) *postula que la comunicación humana no existe en verdad sino cuando entre dos o más personas se establece un contacto psicológico. No basta que seres con deseos de comunicación se hablen, se entiendan o incluso se comprendan. La comunicación entre ellos existirá desde que (y mientras que) logren encontrarse.*

MOLES (1975), *responde la comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época, en un punto R dado, en las experiencias o estímulos de otro individuo (de otro sistema) situado en otra época, en otro lugar (E), utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común.*

ANTONS, menciona que la comunicación es –recogiendo las palabras de HARTLEY y HARTLEY (1969)- *el auténtico vehículo del acontecer social, y por tanto uno de los conceptos esenciales de la psicología social y la dinámica de grupos. La comunicación se puede definir como un proceso que consta de emisión de información de un contenido (comunicado) por medio de un comunicador, y de una reacción, es decir, de una respuesta de un comunicando a lo comunicado, según su manera de percibir el contenido. El medio más frecuente de comunicación humana es el lenguaje oral, si bien al servicio de la comunicación está también la mímica, los gestos, el lenguaje por señas, sonidos, tonos, señales y símbolos (el principal de estos últimos es la escritura), e incluso fenómenos corporales involuntarios (sudor).*

CIRIGLIANO (1978) *analiza la obra de un autor americano de principios de siglo, DEWEY (1910), y sus estudios sobre educación y comunicación, y establece un concepto de ésta última basado en la participación. Comunicación es compartir algo, poner algo en común, significando ello no la acción mecánica o externa de realizar una tarea conjuntamente con otros, sino el percibir el mismo grado de conmoción interna emocional que el otro (con-sentir). Para DEWEY, esa situación es la única que explica cómo puede pasar un elemento cultural a otra persona, y en síntesis, cómo se puede educar.*

MASCARÓ (1980) *establece que la comunicación humana es, ante todo, diálogo, contacto entre pensantes que para conseguir transmitirse el contenido de sus pensamientos han de vencer las limitaciones de su estructura corporal. Se ha de recurrir al uso de instrumentos sensibles (los sonidos) que traduzcan a un nivel material sus intenciones*

comunicativas mentales. El lenguaje aparece así como fuente de libertad, pues por él se expresa el espíritu, y al mismo tiempo como fuente de sujeción, pues su necesaria estructura sensible limita las posibilidades de una comunicación humana perfecta.

Reforcemos que comunicar es intercambiar, de hecho, comunicar es entregar a alguien algo propio, por lo general, una información.

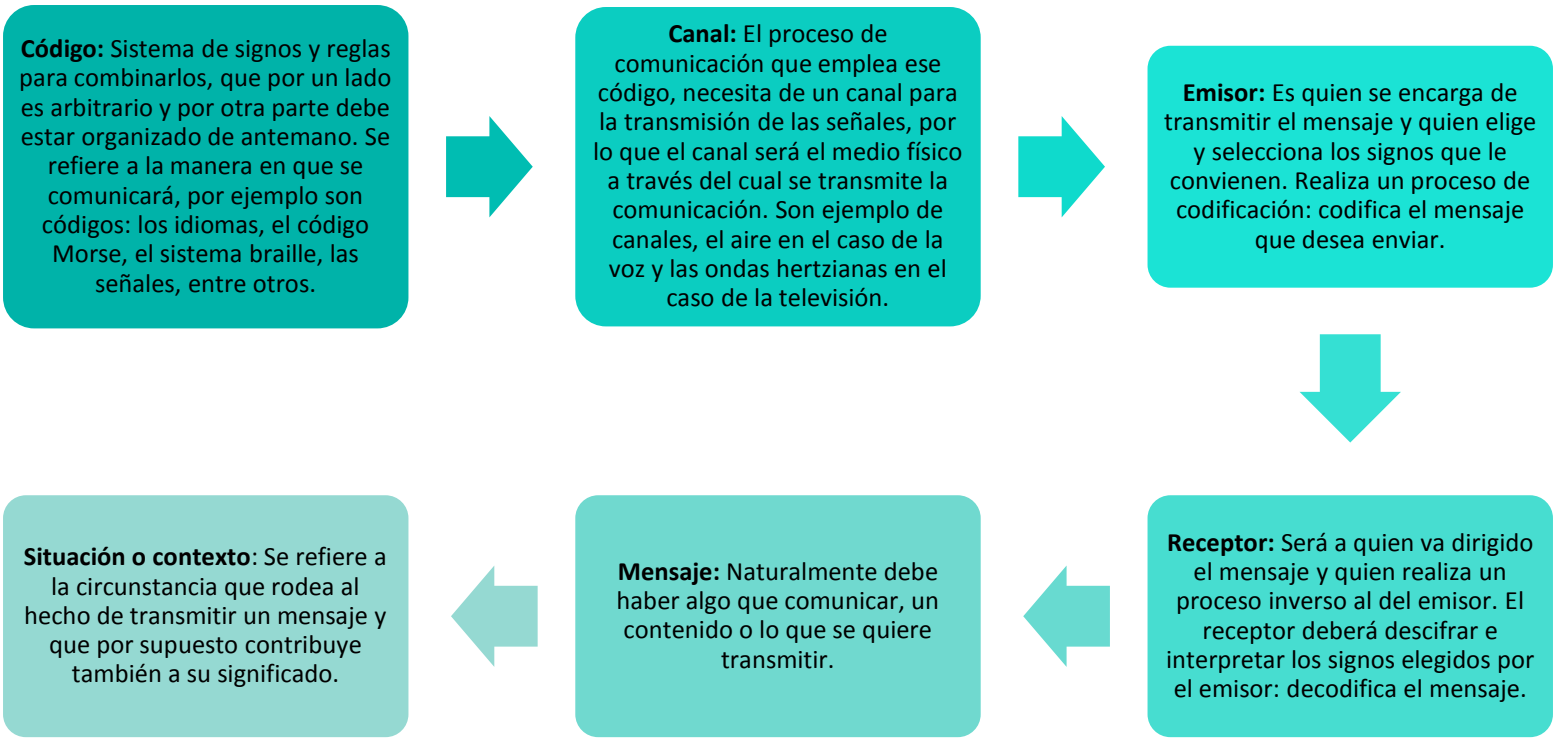
Un modelo simple del proceso de comunicación implica un emisor que transmite un mensaje a un receptor.

Los procesos de comunicación son interacciones medidas por signos entre al menos dos personas que comparten un mismo repertorio de signos y tienen reglas semióticas comunes.

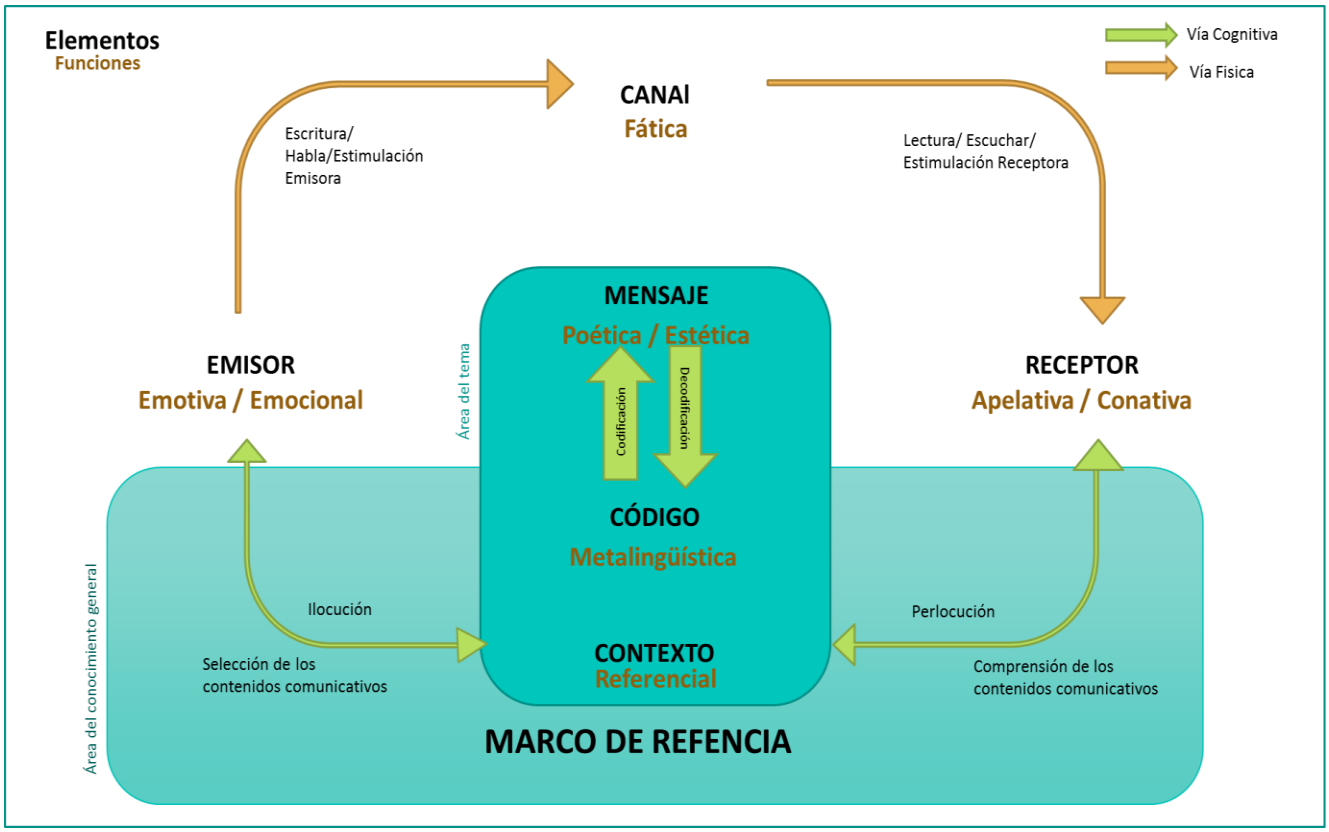
Recordemos que la definición tradicional hace referencia a los signos cuando señala que la comunicación se define como el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otro tipo de señales. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor al través del medio. Una vez recibida el receptor decodifica el mensaje y emite una respuesta.

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación y en la actualidad se entiende además que el buen funcionamiento de la sociedad depende no sólo de estos intercambios existan, sino que existan de manera óptima. Es en este punto donde se incorpora la visión pro social que entiende a la comunicación no sólo como un medio de intercambio, sino además como un sistema de apoyo y bienestar para la sociedad.

Para comenzar a entender la comunicación es importante definir los que serían elementos principales:



La comunicación será positiva cuando el receptor interpreta exactamente lo mismo que el emisor quiso enviar. Esto quiere decir que utilizaron el mismo canal de comunicación. Por contraparte la comunicación será negativa toda vez que el receptor utilice un canal de comunicación distinto al emisor; cuando el receptor no está anclado en la misma línea de comunicación, se genera frecuentemente la distorsión del mensaje a través del ruido. Es importante que el emisor utilice un lenguaje claro y de acuerdo al nivel de cultura del receptor para que el mensaje sea descifrado correctamente.



El esquema expone el modelo tradicional y básico de comunicación y es que efectivamente hay un emisor y un receptor; por supuesto que hay un mensaje que comunicar; naturalmente que existe un contexto en el que tiene lugar la comunicación; desde luego que se precisa un canal y un código, aunque sea este último tácito, para que todo llegue a buen puerto.

Pero todo esto no es suficiente para poder comprender la esencia de la comunicación humana. Al esquema tradicional de la comunicación hay que agregarle el conocimiento compartido, expectativas, atribuciones, intenciones y normas sociales. Y, por supuesto, también hay que dotarlo de una perspectiva dinámica que permita comprender que la clave del proceso de la comunicación se encuentra por sobre todo en su complejidad, dado que está en constante construcción, y no es, por tanto, una mera traducción de pensamiento al lenguaje (o a la inversa) o una simple transacción de información.

Ya en los años 50, un grupo de investigadores, insatisfechos con la implantación del modelo deciden partir nuevamente de cero para formular una nueva Teoría General de la Comunicación, dejando de lado el esquema antes presentado el cual consideran fue hecho

sólo para ingenieros de telecomunicaciones y no para las ciencias humanas, en las que existen otros fenómenos no verbales y no conscientes, tal como se muestran, por ejemplo, al analizar la comunicación no verbal.

Consideran que "el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente" (Bateson y Ruesch, 1984).

Presentan como uno de sus primeros axiomas la imposibilidad de dejar de comunicarse. Prestan más atención al contexto que al contenido y estiman inadecuado el método experimental en el que la variación de un elemento se correlaciona con la de otro, puesto que la realidad implica muchas más variaciones, no es simple y lineal sino complejo y contextualizada.

Al partir de la concepción de la comunicación como un sistema cultural en que se inserta el individuo, analizan cómo el sistema está regido por una causalidad circular, no lineal, donde el efecto retroactúa sobre la causa, todos son partícipes y nadie es el origen, la causa o el fin de nadie.

Tomado como referente a Don Jackson y Gregory Bateson, grandes estudiosos de la comunicación humana, el psicoterapeuta Paul Watzlawick junto a otros teóricos desarrollan una teoría fundamental de comunicación interaccional.

Watzlawick describió una teoría de sistemas centrada en la comunicación que posteriormente sería conocida como “enfoque interaccional”. Este modelo entiende la comunicación como un sistema abierto en que se intercambian mensajes mediante la interacción. La teoría de la comunicación humana de Watzlawick plantea que los problemas de comunicación entre las personas se deben a que no siempre tenemos el mismo punto de vista que nuestros interlocutores. La falta de cumplimiento de determinadas reglas comunicativas provoca fallos en la comprensión mutua y patrones de interacción patológicos.

Según Watzlawick, Jackson, Beavin y Bavelas, la comunicación adecuada depende de que se cumplan una serie de axiomas. En caso de que alguno de ellos falle pueden producirse malentendidos comunicativos.

2.1.- Axiomas de la comunicación

Axioma 1: La imposibilidad de no comunicar.

Axioma 2: Los aspectos de contenido y relación.

Axioma 3: Comunicación es digital y analógica.

Axioma 4: Puntuación de la secuencia de hechos.

Axioma 5: Interacción simétrica y complementaria.

- ✓ Axioma 1: La imposibilidad de no comunicar

Este axioma deriva necesariamente de una propiedad básica del comportamiento; esto es, no existe el no comportamiento y, por lo tanto, es imposible no comportarse. Moverse o quedarse quieto, hablar o permanecer callado, sonreír o mostrarse inmutable, presentarse o no a una cita, retirarse de una situación, etc., todos constituyen comportamientos. Es necesario insistir en que el comportamiento no se limita a lo que se hace, sino que incluye las verbalizaciones, posturas, gestos, etc. Además, el no hacer, no decir, no gesticular, también constituyen formas de comportamiento. Si se acepta que todo comportamiento en una situación de interacción tiene un valor comunicativo, entonces no se puede dejar de comunicar, aun cuando se intente. En una situación interpersonal todo comportamiento influye sobre los demás, les comunica algún mensaje y éstos no pueden dejar de responder a tales mensajes comportándose y comunicando a su vez.

- ✓ Axioma 2: Los aspectos de contenido y relación.

Esta teoría plantea que la comunicación humana se da en dos niveles: uno de contenido y otro de relación.

El aspecto de contenido es aquello que transmitimos verbalmente, es decir, la parte explícita de los mensajes. Este nivel comunicativo se encuentra supeditado a la comunicación no verbal, es decir, al aspecto de relación.

Los aspectos relacionales de los mensajes modifican la interpretación que hace el receptor de su contenido, como sucede con el tono de ironía. La metacomunicación, que consiste en dar información sobre los propios mensajes verbales, depende del nivel relacional y es una condición necesaria para que la comunicación entre el emisor y el receptor tenga éxito.

Dicho de otra manera, toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional. El aspecto relacional clasifica al primero y es por ende una meta-comunicación. La conversación entre un grupo de amigos, por ejemplo, puede describirse como un intento

de estar en contacto con otra persona, de comunicarse y no de intercambiar información objetiva ("que lindo está el día... hace tiempo que no llueve"). Incluso este tipo de conversación generalmente es preferible al silencio, puesto que éste conlleva la metacomunicación implícita "no nos estamos comunicando". Esta constituye una definición de la relación rechazada, sobre todo cuando el contexto indica que uno "debiera" comunicarse; por ejemplo, en una fiesta. Lo paradójico radica en que el silencio constituye también una comunicación.

La metacomunicación permanece generalmente implícita. Sin embargo, se puede verbalizar haciéndola explícita. Por ejemplo, cuando la mamá le dice al niño "lo que te dije, era una orden" o cuando un amigo le dice a otro "no te enojes, era sólo una broma". Entonces entendemos que la metacomunicación indica cómo debe entenderse el contenido de la información. El contexto es importantísimo en la forma en que debe entenderse una comunicación. No es lo mismo desnudarse en el dormitorio que hacerlo en la calle. El mismo comportamiento metacomunicará aspectos esencialmente distintos.

- ✓ Axioma 3: Comunicación es digital y analógica.

Este principio básico de la teoría de Watzlawick está íntimamente relacionado con el anterior. De forma sintética, este autor plantea que la comunicación tiene una modalidad analógica y otra digital; el primer concepto indica una transmisión cuantitativa de información, mientras que en el nivel digital el mensaje es cualitativo y binario.

Así, mientras que en el aspecto de contenido de la comunicación el envío de información es digital (o se transmite un mensaje o no se transmite), el aspecto relacional se da de modo analógico; esto implica que su interpretación es mucho menos precisa pero potencialmente más rico desde un punto de vista comunicativo.

El caso típico de la comunicación digital lo constituye el lenguaje en el cual las palabras tienen una relación arbitraria con el objeto al que se refieren. Por ejemplo, no existe nada particularmente similar a una mesa en la palabra mesa. El lenguaje constituye una convención social que varía de cultura en cultura. De este modo resulta igualmente válido referirse a una mesa como mesa (español), table (ingles) o tisch (alemán), con la única condición de que las personas que se comunican compartan el mismo código (en este caso, idioma) para poder entenderse.

Las expresiones analógicas incluyen: la postura, los gestos, los movimientos, la expresión facial, la cualidad de la voz (tono, timbre, volumen, ritmo, articulación, etc.), las expresiones corporales (ritmo respiratorio, coloración de la piel, temperatura del cuerpo, etc.), los indicadores comunicacionales del contexto, etc. por Ej. La expresión analógica del miedo incluye generalmente y en forma no arbitraria, movimientos de huida, temblor corporal, palidez, etc. Pero no sólo se incluyen aquellas expresiones analógicas naturales en la comunicación analógica, sino aquellas creadas por el hombre como la pintura, la escultura, la fotografía, el diseño, la música, el ballet, etc.

- ✓ Axioma 4: Puntuación de la secuencia de hechos

Watzlawick opinaba que la comunicación verbal y no verbal tienen un componente estructural que resulta análogo a la puntuación propia del lenguaje escrito. Mediante la secuenciación del contenido del mensaje somos capaces de interpretar relaciones de causalidad entre eventos, así como de compartir información con el interlocutor satisfactoriamente.

Las personas frecuentemente nos focalizamos sólo en nuestro punto de vista, ignorando el de aquellas con quienes hablamos y entendiendo nuestra propia conducta como reacción a la del interlocutor. Esto lleva a la creencia errónea de que existe una única interpretación correcta y lineal de los acontecimientos, cuando en realidad las interacciones son circulares.

- ✓ Axioma 5: Interacción simétrica y complementaria

Todo intercambio comunicativo observado entre dos personas puede dar origen a dos formas de relación: simétricas o complementarias.

La división entre comunicación simétrica y complementaria se refiere a la relación que existe entre dos interlocutores. Cuando ambos tienen un poder equivalente en el intercambio (p. e. conocen la misma información) decimos que la comunicación entre ellos es simétrica.

Por contra, la comunicación complementaria se da cuando los interlocutores tienen un poder informativo distinto. Hay varios tipos de intercambios complementarios: uno de los interlocutores puede intentar neutralizar el intercambio, dominar la interacción o bien facilitar que la otra persona lo haga.

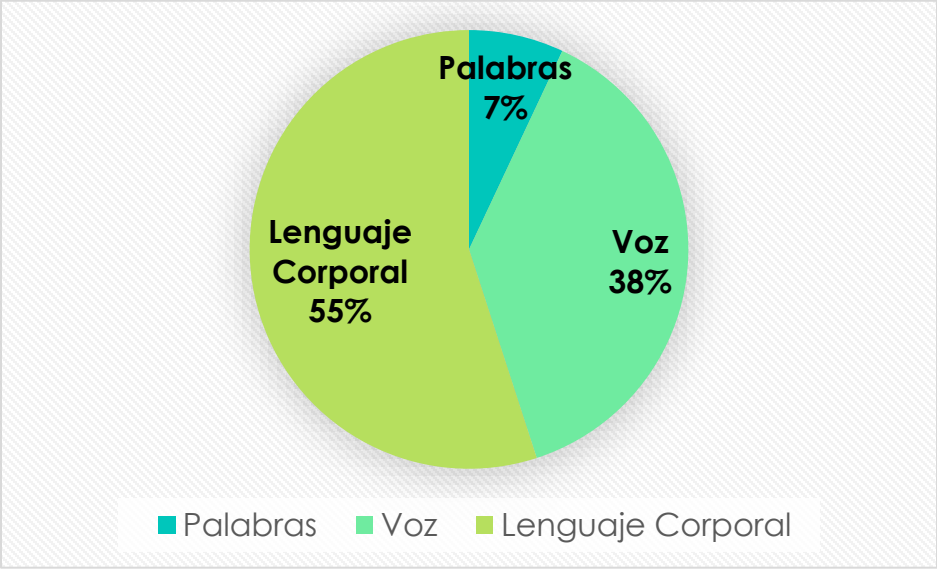
Sin embargo, es importante señalar que en las relaciones complementarias no existe una posición mejor o peor que otra, sino sólo dos posiciones diferentes que se interrelacionan. El comportamiento de uno favorece la conducta del otro y viceversa; la existencia de uno presupone la existencia del otro y controla, a su vez, el rango de comportamientos permitidos en el otro.

2.2.- Lenguaje no verbal

En la comunicación verbal, siendo el lenguaje el factor más importante, reconocemos que producimos y recibimos una cantidad muy grande de mensajes que no vienen expresados en palabras.

Desde que nacemos somos bombardeados con estímulos tan fuertes y nuevos que los psicólogos han señalado que el primer trauma es al nacer. La comunicación verbal en ese minuto simplemente no existe, pero los otros estímulos se perciben aunque desorganizadamente.

La comunicación a fin de cuentas se lleva a cabo a través de los sentidos y es de conocimiento general que la mayor parte de la comunicación se realiza a través del lenguaje no verbal.



Albert Mehrabian hizo el estudio y descompuso en porcentajes el impacto del mensaje.

Según sus investigaciones, solamente el 7% de lo que comunicamos es trasmitido a través de las palabras y el 93 % restante es a través del lenguaje no verbal de los cuales, el 38% es transmitido con la voz, su tono, sus matices y el 55 % con el cuerpo como señales, gestos, respiración…

El componente verbal se utiliza para comunicar información. Con el lenguaje no verbal comunicamos estados y actitudes personales.

Cuando nos comunicamos, no se trata solo de hablar y escuchar las palabras de las otras personas, se trata de escuchar más allá de las palabras.

De manera simple la comunicación no verbal se define como el lenguaje utilizado en el proceso de comunicación en el que existe un envío y recepción de mensaje sin palabras, es decir mediante indicios, gestos y signos.

Sin darnos cuenta, (y a veces muy conscientemente) nuestro cuerpo transmite información sobre nuestras emociones, intenciones y personalidad. Incluso estando en silencio, nuestras posturas expresiones faciales y apariencia hablan por nosotros.

La comunicación no verbal existe porque hay mensajes que son imposibles de comunicar verbalmente, ya sea porque podría generarse un conflicto, porque el contexto no es propicio para comunicar verbalmente, porque no hay forma de decirlo verbalmente o porque demora más tiempo expresarlo con palabras que con gestos, entre otros.

Desde este punto de vista el lenguaje no verbal ayudaría a simplificar mensajes entre los interlocutores, pero hay que tener gran cuidado, porque del mismo modo y muy comúnmente es el lenguaje no verbal el que puede generar la distorsión del mensaje. Esto sucede frecuentemente cuando el lenguaje no verbal no expresa lo mismo que el verbal, por ejemplo decir “que rico verte” mirando al suelo, evitando el contacto visual, hombros gachos y no suena tan convencedor.

Desde ahí la importancia de cuidar el lenguaje no verbal, todo lo que hacemos y aunque no queramos, comunica.

La tecnología juega un rol decisivo que permite estudiar los efectos de la omisión de este elemento en el proceso comunicativo y que a su vez nos permite resaltar la importancia de su existencia. Ejemplo claro de ello es la distorsión que se generan a través de los mails, mensajes de whatsapp y otras redes sociales. Desde ahí la necesidad de reforzar el cuidado de la comunicación corporativa para mantener la claridad del mensaje.

Podemos decir entonces que en la interacción con personas, con equipos de trabajo y organizaciones en general, no sólo se debe poner atención a lo que se dice, sino también a los mensajes que enviamos corporalmente o utilizando el lenguaje no verbal. La actitud predispone la acción y el lenguaje no verbal expresa nuestras emociones.

3.- LAS EMOCIONES Y EL TRABAJO.

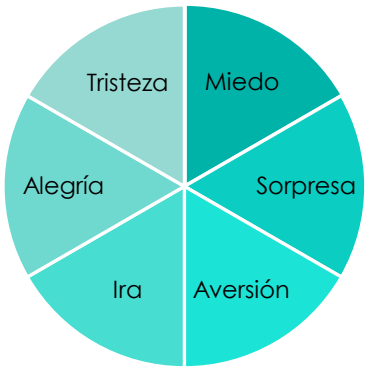
Resulta complejo describir qué es una emoción, de hecho desde tiempos remotos , los griegos ya diferenciaban entre la pasión y la razón, como forma de explicar las reacciones, que tenían los seres humanos, diferenciar entre pensamiento de los sentimientos, aparte de distinguir que el alma humana era de donde nacían todas estas expresiones.

Por otro lado los avances en el área de las Neurociencias explican que las emociones, son un entramado complejo de reacciones electroquímicas donde las emociones son reacciones a determinados estímulos, y que por alguna razón pudiendo ser internas o externas, aún no está bien claro cómo se producen, sean primaria por llamar a las más básicas o secundarias como son las emociones más complejas.

Se puede señalar que una emoción es un estado afectivo donde experimentamos distintas reacciones y que viene acompañada de cambios orgánicos fisiológicos y endocrinos, innatos o influidos por la experiencia. Las emociones también tienen una función adaptativa del organismo al ambiente que lo rodea. Es un estado que en muchos casos nace bruscamente, en forma de crisis más o menos violentas y más o menos pasajeras como en otros casos pueden aparecer expresiones de resultado sublime como las del amor. Pero que en ambos casos, en el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones o pensamientos, actitudes y creencias sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe esa situación en particular. Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta.

Según Charles Darwin, durante sus estudios sobre los procesos adaptativos de las especies, distinguía un extenso repertorio de emociones y las que se cataloga de Primarias o Básicas:

Existen 6 categorías básicas de emociones universales:



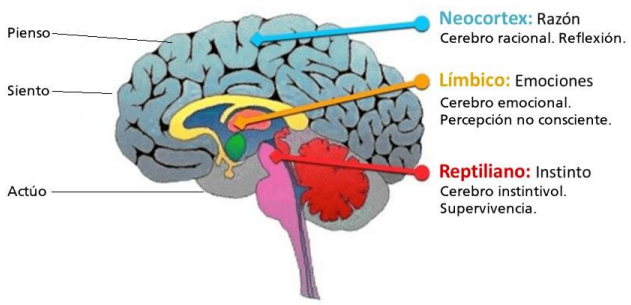
- ✓ Miedo: Anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad. Tendemos hacia la protección.
- ✓ Sorpresa: Sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria. Puede dar una aproximación cognitiva para saber qué pasa. Ayuda a orientarnos frente a la nueva situación.
- ✓ Aversión: Disgusto, asco, solemos alejarnos del objeto que nos produce aversión. Nos produce rechazo hacia aquello que tenemos delante.
- ✓ Ira: Rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad. Nos induce hacia la destrucción.
- ✓ Alegría: Diversión, euforia, gratificación, contentos, da una sensación de bienestar, de seguridad. Nos induce hacia la reproducción (deseamos reproducir aquel suceso que nos hace sentir bien).
- ✓ Tristeza: Pena, soledad, pesimismo. Nos motiva hacia una nueva reintegración personal.

Las emociones poseen componentes conductuales particulares, que son la manera en que estas emociones se muestran externamente. Son medianamente controlables, basadas en el aprendizaje familiar y cultural de cada grupo, como por ejemplo: las expresiones faciales, las acciones y gestos, la distancia entre personas, otros como los componentes no lingüísticos de la expresión verbal o llamados comúnmente como comunicación no verbal, entre otros. Los otros componentes de las emociones son fisiológicos e involuntarios, iguales para todos, como: Temblor, Sonrojarse, Sudoración, Respiración agitada, Dilatación pupilar, Aumento del ritmo cardíaco, entre otros, y que son los que en semiología psiquiátrica se les llama signos.

Aportes de científicos y neurólogos como LeDoux y Damasio (citados por Belmonte M, 2011), demuestran que el cerebro humano, no solo es el asiento de los procesos cognitivos superiores, como la memoria la inteligencia sino que también son el asiento de las emociones.

3.1.- El sistema límbico o cerebro emocional

El sistema límbico, también llamado cerebro medio, se sitúa inmediatamente debajo de la corteza cerebral, comprende centros importantes como el Tálamo, el hipotálamo, el Hipocampo y la amígdala cerebral. En el ser humano, estos son los centros de la afectividad, pues es aquí donde se procesan las distintas emociones como penas, angustias y alegrías intensas.



El sistema Límbico está en constante interacción con la corteza cerebral. Una transmisión de señales de alta velocidad permite que el sistema límbico y el neo córtex trabajen juntos y esto es lo explica que tenga cierto control de las emociones.

Los lóbulos prefrontales y frontales moderan nuestras reacciones emocionales, frenando las señales del cerebro límbico. Y además desarrollan planes de acción concretos para situaciones emocionales. Mientras que la amígdala proporciona los primeros auxilios en situaciones emocionales externas, el lóbulo prefrontal se ocupa de la delicada coordinación de la emoción.

La amígdala: esta estructura en forma de dos almendras que se encuentra en la región antero inferior del lóbulo temporal. Se conecta con el hipotálamo, el núcleo septal, el área prefrontal y el núcleo medio dorsal del tálamo. Estas conexiones hacen que la amígdala cumpla una importante función en la mediación y control de las actividades afectivas más

importantes como la amistad, el amor y afecto, en la expresión de los estados de ánimo, miedo, ira y agresión. La amígdala, al ser el centro de la identificación de peligro, es fundamental para la supervivencia.

El Hipotálamo: esta estructura tiene amplias conexiones con las otras áreas pro encefálicas y el mesencéfalo. Las lesiones al hipotálamo interfieren con las funciones vegetativas y la regulación térmica, la sexualidad, el hambre y la sed. El hipotálamo también juega un papel muy importante en las emociones. Por ejemplo, sus partes laterales parecen estar involucradas con el placer y la ira. Sin embargo, el hipotálamo tiene más que ver con la expresión de las emociones que con el nacimiento de los estados afectivos.

No se explicará cada parte del cerebro, pero es importante destacar que actualmente se sabe que no existe una única estructura en el cerebro que explique la totalidad de las expresiones emocionales, y aunque el hipotálamo tiene la función primordial, es el conjunto de todas las estructuras cerebrales (sistema límbico, lóbulos prefrontales, amígdala, hipocampo, tálamo, hipotalamotallo encefálico, área ventral tegmental, septum, área prefrontal) las que procesan toda esta información bioquímica y las traducen en emociones.

Investigaciones recientes del estudio del cerebro aportan nuevas luces al estudio de las emociones, aportan al sostener que el cerebro procesa a través de redes neuronales, y que estos complejos mecanismos reaccionan según determinado estimulo. Entonces emociones como el miedo, la ira, la alegría, la tristeza, el disgusto y la sorpresa, son emociones que van acompañadas de recuerdos, muchas veces de recuerdos placenteros o desagradables y como repuestas se expresan a través de cambios faciales, motoras, vocales, endocrinas y autonómicas. La mayoría de las veces estos cambios son comunes y similares entre todas las personas y que son reconocibles más allá de las diferencias culturales y raciales en los seres humanos, por ejemplo ante la sorpresa es común abrir los ojos, levantar las cejas, taparse la boca, etc. Existen también otras muchas emociones, como la envidia, la vergüenza, la culpa, la calma, la depresión y muchas más, que se denominan ‘emociones secundarias’, con un componente cognitivo más alto y que van además siempre asociadas a las relaciones interpersonales.

Todas forman sin duda parte esencial de nuestra vida y son las que le ponen color y carácter.

Recientes investigaciones en neuropsicología aportaron importantísimos descubrimientos en relación a las emociones; muestran que el cerebro no puede diferenciar entre lo que ve en el medio ambiente y lo que recuerda, porque son las mismas redes neuronales específicas que están disparando patrones eléctricos que se confunden entre diferentes experiencias. El concepto de sentimiento y el amor están almacenados en esta amplia red neuronal pero construimos el concepto del amor a partir de muchas ideas diferentes, en algunos el amor conectado con la desilusión, cuando piensan en amor, experimentan el recuerdo del dolor, la pena, el enojo e incluso la ira. Estas experiencias pueden vincularse o relacionarse a una persona y luego se conectan de regreso con el concepto grabado en esta red asociado al amor.

Estos nuevos teóricos, postulan también que los seres humanos construyen modelos de cómo perciben su mundo dentro de ellos, y cuanta más información se tenga, más refinados serán esos modelos de respuesta emocional.

Buscando comprender quien controla las emociones, los neuropsicólogos demuestran que las células nerviosas que se disparan juntas, se conectan. Esto quiere decir que si se practica algo una y otra vez, esas células tienen una relación a largo plazo.

Si te enojas diariamente o te frustras diariamente, si sufres diariamente, si das motivos para la victimización en la vida, se está reconectando y reintegrando esa red neuronal diariamente y esa red neuronal ahora tiene una relación a largo plazo con todas esas células nerviosas, esto se llama “identidad”.

Dijimos que las emociones son medianamente controlables, basadas en el aprendizaje familiar y cultural de cada grupo, desde ahí nace la importancia de conocerlas, aceptar que existen y aprender a manejarlas con la finalidad de cumpla con su función adaptativa.

Actualmente son muchas las empresas y organizaciones que están invirtiendo mucho dinero en formar a sus trabajadores en Inteligencia Emocional. Y esto es así porque se han dado cuenta de que la clave del éxito, está en el grado en el que los trabajadores, empleados y directivos de una empresa u organización conozcan y controlen sus emociones y sepan reconocer los sentimientos de los clientes o usuarios.

3.2.- Inteligencia emocional

El concepto de Inteligencia Emocional ya no es desconocido, ha llegado a prácticamente todos los rincones y el mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta mayúscula para entender la productividad laboral de las personas, el éxito de los equipos y las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos.

No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un concepto revolucionario, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma y ha puesto de relieve que los líderes y directores de grandes empresas comúnmente son contratados por su capacidad intelectual y experiencia comercial, pero despedidos por su falta de inteligencia emocional.

La Inteligencia Emocional es un campo de estudio que surgió en la década de los 90 como reacción al enfoque de inteligencias meramente cognitivas, sumando críticas a los detractores de los tests de inteligencia tradicionales.

Este enfoque se hizo rápidamente popular en la prensa no científica, entre otras razones porque emitía un mensaje novedoso y atractivo: se puede tener éxito en la vida sin tener grandes habilidades académicas. El libro divulgativo de Daniel Goleman (1995) se convirtió rápidamente en un best – seller.

La Inteligencia Emocional se entiende como un conjunto de habilidades que implican emociones.

Varios autores han señalado diferentes definiciones de Inteligencia Emocional:

“Incluye las áreas de conocer las propias emociones, manejar emociones, motivarse a uno mismo, reconocer emociones en otros y manejar relaciones” Goleman (1995).

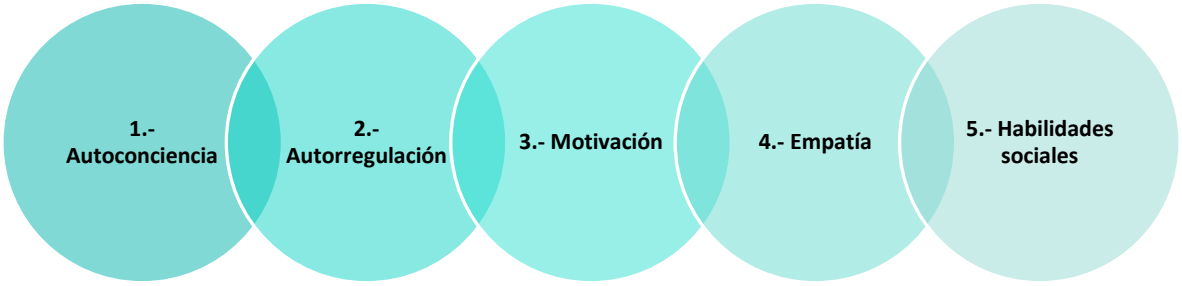
“Un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influencian la habilidad propia de tener éxito al afrontar las demandas y presiones del medio ambiente" Bar – On (citado en Mayer, 2001).

“Se refiere a la habilidad para reconocer el significado de las emociones y sus relaciones, y para razonar y resolver problemas en base a ello. También incluye emplear las emociones para realzar actividades cognitivas” Mayer et al. (2001).

En una serie de estudios conducidos por Schutte y colaboradores (2002) se centraron en encontrar relación entre los niveles de inteligencia emocional y la autoestima y el estado de ánimo positivo, encontrando una relación positiva entre la Inteligencia Emocional y ambas variables.

Además varios autores han teorizado que una alta inteligencia emocional puede llevar a grandes sentimientos de bienestar emocional y son capaces de tener una mejor perspectiva de la vida. Existe también evidencia empírica que parece demostrar que la alta inteligencia emocional se asocia con menor depresión, mayor optimismo y una mejor satisfacción con la vida. Por tanto, esto sugiere un vínculo entre inteligencia emocional y bienestar emocional.

Goleman concibe la inteligencia emocional como un conjunto de características clave para resolver con éxito los problemas vitales entre las que destacan: la habilidad de auto-motivarse y persistir sobre las decepciones; controlar el impulso para demorar la gratificación; regular el humor; evitar trastornos que disminuyan las capacidades cognitivas; mostrar empatía, y generar esperanza. Este modelo, al igual que el de Mayer y Salovey (1997), se ha ido perfeccionando a través del tiempo. La versión final, afirma que la inteligencia emocional se integra por cinco componentes:



1.- Autoconciencia:

La conciencia de sí mismo es el primer componente de la inteligencia emocional, significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. Las personas con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales. Más bien, son honestos consigo mismos y con los demás. Aquellos con un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan (a sí mismos), a otras personas y al desempeño en el trabajo.

Entendamos que una persona autoconsciente que conoce que las fechas límite despiertan lo peor de él/ella, va a planear su tiempo para realizar su trabajo con anterioridad.

La autoconciencia se extiende al entendimiento que cada persona tiene de sus valores y metas. Una persona altamente autoconsciente sabe hacia dónde se dirige y por qué, y por ello es capaz de ser firme a la hora de declinar una oferta de trabajo tentadora en el aspecto financiero que no es acorde con sus principios y metas de largo plazo. Las decisiones de las personas autoconscientes son acordes con sus valores y, en consecuencia, encuentran que su trabajo las llena de vigor.

¿Cómo puede uno reconocer la autoconciencia? En primer lugar porque se presenta como la habilidad para evaluarse a sí mismo en forma realista. Las personas con alta autoconciencia son capaces de hablar en forma abierta y precisa, aunque no necesariamente de forma efusiva, acerca de sus emociones y del impacto que éstas tienen en su trabajo.

La autoconciencia también puede ser identificada mediante las evaluaciones de desempeño. Las personas autoconscientes conocen sus fortalezas y sus debilidades, y se sienten cómodas al hablar de estas; muchas veces con un afán por la crítica constructiva. En contraste, las personas con baja autoconciencia interpretan el mensaje de que tienen que mejorar como una amenaza o un signo de fracaso. Otra forma como se puede identificar a las personas autoconscientes es por la confianza en sí mismas. Tienen una fuerte comprensión de sus capacidades y son menos propensas a dejarse llevar al fallo con tareas en exceso forzadas, por ejemplo. También saben cuándo pedir ayuda. Los riesgos que toman en su trabajo son calculados. Nunca aceptarán un reto que saben que no pueden manejar solos o que no tengan calculado.

2.- Autorregulación:

La autorregulación, que es como una conversación interna constante, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos o emociones. Quienes están comprometidos con esta conversación también sienten mal humor e impulsos emocionales como cualquier persona, pero la gran diferencia es que encuentran la manera de controlarlos y canalizarlos en forma útil.

Imaginemos a un jefe de área que acaba de observar a un grupo de sus empleados exponiendo un análisis mediocre a la junta directiva de la empresa. Después del fracaso, el ejecutivo puede estar tentado a golpear la mesa con furia o hasta patear una silla, podría gritarle a todo el grupo. Si él tuviera el don de la autorregulación, tomaría otro camino, escogería cuidadosamente sus palabras, reconociendo el pésimo desempeño del grupo, pero sin adelantarse a hacer juicios precipitados. Después se haría a un lado para reflexionar sobre las razones del fracaso. ¿Serían razones personales o faltas de esfuerzo? ¿Existe algún factor atenuante? ¿Cuál fue el papel que el ejecutivo cumplió en esto? Después de hacerse estas preguntas, llamaría a todo el equipo, expondría las consecuencias del incidente y presentaría sus sentimientos frente al hecho. Después presentará un análisis del problema y una solución conveniente.

La autorregulación se torna importantísima cuando hablamos de trabajo en equipo por las siguientes razones:

Porque las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En ambientes liderados por la autorregulación, la politiquería y las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad aumenta, las personas con talento se congregan en la organización y no están tentadas a dejarla. Aún más, como nadie quiere ser conocido como alguien exaltado y de mal genio cuando el grupo en su mayoría tiende a la serenidad podemos decir que la autorregulación tiene un efecto multiplicador hacia el resto.

Por razones competitivas. Todos sabemos que en la actualidad los negocios están llenos de ambigüedad y cambios, las empresas se fusionan y se separan regularmente. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso y quienes logran dominar sus emociones pueden manejar los cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa de cambio no entran en pánico, por el contrario, son capaces de suspender los juicios y empezar a buscar información y escuchar a los ejecutivos que explican el nuevo programa. La autorregulación, bajo esta mirada, no es sólo una virtud personal sino también una fortaleza grupal y organizacional. Muchas de las cosas negativas que ocurren en las empresas son resultado de los comportamientos impulsivos.

Las señas de la autorregulación emocional no son difíciles de identificar: Encontraremos en los sujetos autorregulados propensión a la reflexión y el pensamiento, conformidad con la ambigüedad y el cambio, integridad y habilidad para decir no a los instintos impulsivos.

Lamentablemente como la autoconciencia, la autorregulación tampoco se recompensa con frecuencia. Las personas que pueden dominar sus emociones son consideradas muchas veces como frías y faltas de pasión. Las que tienen temperamentos fuertes son consideradas como los líderes clásicos, sus explosiones son consideradas como signos de carisma y poder. En las investigaciones, las demostraciones extremas de emociones negativas nunca han surgido como motor de un buen liderazgo y menos del trabajo en equipo.

3.- Motivación:

Si hay una cualidad necesaria para cualquier equipo de trabajo es la motivación, sobretodo porque los componentes de un equipo de trabajo dejarán los objetivos propios de lado para comprometerse con los objetivos del equipo.

Muchas personas son motivadas por factores externos, como un salario alto o el status resultante de tener una posición con un título llamativo, o formar parte de una empresa prestigiosa. En contraste, quienes trabajan en equipo se motivan por un deseo profundo de tener logros comunes, por el hecho mismo de alcanzarlos.

¿Cómo puede distinguir aquellos que están motivados por el impulso del logro y los que están movidos por recompensas externas? La primera señal es una pasión por el trabajo mismo: estas personas buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También despliegan una incansable energía para hacer mejor las cosas, las personas con este tipo de energía a menudo parecen impacientes con el statu quo, son muy persistentes con cuestionamientos acerca de por qué las cosas se hacen de una forma y no de la otra; y están ansiosas por explorar nuevos enfoques en su trabajo. Las personas motivadas siempre quieren incrementar su nivel de desempeño y siempre quieren tener registros de ese nivel. Durante las evaluaciones de desempeño, las personas con alta motivación suelen pedir a sus superiores que les exijan más. Claro está, un empleado que combine la autoconciencia con la motivación interna reconocerá sus límites, pero no por ello se transará por objetivos que son demasiado fáciles de cumplir.

Y esto deriva naturalmente que las personas que tienen el impulso de desempeñarse mejor quieren tener una forma de seguirle la pista a su propio progreso, al de su equipo y al de su empresa. Mientras que las personas con baja motivación hacia el logro son, en ocasiones, muy quisquillosas con respecto a los resultados, aquellas con alta motivación hacia el logro registran su desempeño con medidas como rentabilidad o participación en el mercado.

Es interesante ver que las personas con alta motivación permanecen optimistas, incluso cuando la calificación de su desempeño esté en su contra. En estos casos, la autorregulación se combina con la motivación al logro para sobrellevar la frustración y la depresión que aparece después de un fracaso o un retroceso. Si queremos identificar altos niveles de motivación hacia el logro en un equipo de trabajo, podemos atender a una última evidencia: compromiso hacia la organización. Cuando las personas quieren su empleo por el trabajo en sí, se sienten muchas veces comprometidas con las organizaciones que hacen posible el trabajo.

4.- Empatía:

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la más fácil de reconocer, es muy común en el lenguaje cotidiano, pero cuando se trata de negocios, raramente se oye que las personas son elogiadas o recompensadas por su empatía. La palabra misma parece alejada de la vida de los negocios y fuera de lugar entre las duras realidades del mercado.

Pero la empatía no tiene que ver con aquel sentimentalismo del estilo de "yo estoy bien, tú estás bien". Para desarrollar un buen trabajo en equipo, la empatía no significa adoptar las emociones de otros como propias y tratar de complacer a todos los mientras del equipo, sería una pesadilla y haría la acción imposible. Por el contrario, empatía significa considerar los sentimientos de los compañeros de equipo, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes.

La empatía es particularmente importante en la actualidad, por lo menos por tres razones:

El creciente uso de equipos de trabajo, la velocidad de la globalización y la necesidad de retener el talento.

Equipos de Trabajo; como lo podrá confirmar cualquiera que haya formado parte de un equipo, éstos son ollas a presión saturadas de emociones. Muchas veces luego de un conflicto se le solicita al equipo llegar a un acuerdo, pero si esto es difícil entre dos personas, es mucho más complicado cuando los miembros del equipo aumentan. El líder de un equipo y sus integrantes deben ser capaces de percibir y entender los puntos de vista de cada uno de los miembros alrededor de la mesa de trabajo para de este modo tomar decisiones claras y realistas.

La globalización es otra razón para la creciente importancia de la empatía en los líderes y miembros de un equipo. El diálogo intercultural puede llevar fácilmente a equivocaciones y malos entendidos. Las personas empáticas tienen un profundo entendimiento de la existencia e importancia de las diferencias étnicas y culturales.

Finalmente, la empatía juega un papel clave en la retención del talento, particularmente en la economía actual de la información. Siempre se ha requerido de empatía para desarrollar y retener a la gente buena, pero ahora lo que está en juego es más importante. Cuando las personas excelentes se marchan, se llevan el conocimiento de la compañía con ellas.

5.- Habilidades sociales:

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son habilidades de automanejo, propias, de mí para mí y conmigo. Las dos últimas (empatía y habilidades sociales) tiene que ver con la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás, lo que resulta importantísimo cuando hablamos de trabajo en equipo.

Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan sencillas como parecen, uno pensaría que es ser amistoso, llevarse bien con los compañeros, pero es mucho más que eso, a pesar de que las personas con altos niveles de habilidades sociales rara vez no lo sean. La gran diferencia es que la habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que se desee, ya sea un acuerdo para una nueva estrategia de marketing o entusiasmo frente a un nuevo desafío laboral. Suena frío o calculador, pero no es tan así y tampoco lo deja de ser por completo. Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don para encontrar cosas en común con personas de todo tipo, un don para despertar simpatía, lo que no quiere decir que socialicen continuamente. Significa que

trabajan conforme a la suposición de que nada importante se puede hacer solo y por ende tienen y mantienen una red de conocidos lista para ser activada cuando es necesario.

Las habilidades sociales son la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy afectivas al manejar relaciones en las cuales puedan entender y controlar sus propias emociones y puedan tener empatía con los sentimientos de los otros. Incluso la motivación contribuye a las habilidades sociales. Recordemos que las personas que están orientadas al logro tienden a ser optimistas, a pesar de los fracasos y retrocesos. Cuando las personas están muy bien, su "brillo" se ve reflejado en las conversaciones y encuentros sociales. Son populares, y con razón.

Al ser resultado de otras dimensiones de la inteligencia emocional, las habilidades sociales son reconocibles en el trabajo en muchas formas que sonarán familiares, por ejemplo: Las personas con habilidades sociales son adeptas al manejo de equipos de trabajo: ésta es la empatía en pleno funcionamiento, son expertas en persuasión: ésta es una manifestación que combina autoconciencia, autorregulación y empatía. Dadas estas habilidades, quienes son buenos para persuadir saben cuándo deben hacer una súplica emotiva y cuándo funcionará mejor un llamado a la razón. La motivación, cuando es visible públicamente, hace de estas personas excelentes colaboradores: su pasión por el trabajo se expande a los otros y éstos se ven impulsados a buscar soluciones.

Pero algunas veces, la habilidad social se manifiesta en formas diferentes a como lo hacen los otros componentes de la inteligencia emocional. Por ejemplo, algunas veces puede pensarse que las personas con habilidades sociales no hacen nada en su trabajo. Parecen más bien estar charlando en los pasillos con los colegas, o bromeando con personas que ni siquiera están conectadas con sus verdaderos trabajos, pero saben que en estos tiempos pueden necesitar la ayuda de personas que empiezan a conocer.

La habilidad social está considerada una capacidad clave de liderazgo en las empresas, en especial cuando se compara con otros componentes de la inteligencia emocional.

Entonces, es afortunado que la inteligencia emocional pueda aprenderse. El proceso no es fácil. Toma tiempo y más que todo compromiso, pero los beneficios de tener una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el uso individual como para el de la organización, hacen que valga la pena el esfuerzo, ahí la importancia de entender las emociones antes de ejercer el liderazgo.

3.3- Las emociones como predisposición a la acción

Los seres humanos nos movemos y accionamos desde un contexto y un espacio de posibilidades determinado. Cuando un acontecimiento modifica ese escenario de posibilidades en forma significativa estableciéndonos nuevas fronteras, nuevas formas de accionar futuro, se puede decir que estamos ante un quiebre o cambio. Lo que antes era ya no necesariamente es, lo que creíamos imposible probablemente ya no lo sea y esto desencadena innatamente en emociones.

“La emoción, por lo tanto, es una distinción que hacemos en el lenguaje para referirnos al cambio en nuestro espacio de posibilidades a raíz de determinados acontecimientos”.

Entonces, entendemos que los quiebres producen emociones, pero quien produce el quiebre: ¿El contexto o nosotros mismos? La respuesta que deben estar pensando es “el contexto obvio”, pero si ampliamos nuestro pensamiento podría ser que es la manera en que nosotros vemos el contexto? Para responder la pregunta, el quiebre es generado por nosotros, no existe en el mundo real. Un acontecimiento cualquiera puede ser una catástrofe para un persona (un quiebre y por ende un nuevo mundo de posibilidades) o puede pasar inadvertido por otras.

Las emociones son específicas y reactivas como dice Echeverría. Al referirnos a ellas, estamos observando la forma en que la acción o los acontecimientos modifican nuestra frontera de posibilidades gracias a ese quiebre. Partiendo de esta premisa podríamos tratar de buscar el origen de nuestras emociones en los acontecimientos que las originaron, como así también podemos interpretar nuestras posibilidades concretas de acción desde ellas.

Es importante ver la distinción que hace Echeverría entre las emociones y los estados de ánimo. Las emociones son específicas de eventos dados y generan reacciones, podemos decir que los acontecimientos las preceden. En cambio, los estados de ánimo no pueden ser relacionados a un acontecimiento, son una emocionalidad que no nos remite a condiciones específicas.

“Los estados de ánimo viven en el trasfondo desde el cual actuamos. Ellos se refieren a esos estados emocionales desde los cuales se realizan las acciones”, dice Echeverría, Entendamos que tanto las emociones como los estados de ánimo tienen que ver con nuestras posibilidades de acción, pero hay una diferencia muy grande entre ellos: las

emociones son el efecto generado a partir de un acontecimiento que modifica nuestro horizonte de posibilidades, mientras los estados de ánimo revierten esta situación, los estados de ánimo condicionan nuestro abanico de posibilidades y por ende determina nuestro accionar. Habrá un horizonte de posibilidades correspondiente para el estado de ánimo en el cual nos encontramos, y desde allí actuaremos en consecuencia.

Nuestros estados emocionales nos controlan, esos estados de ánimos personales y colectivos arrastran y condicionan nuestro comportamiento. Muchas veces vemos difícil generar cambios significativos en nuestra emotividad, y aún más en las de los demás, por lo que es más fácil bajar los brazos y no hacer nada. Lo importante es conocer que es posible producir cambios en nuestros estados anímicos para contemplar nuevas posibilidades de respuesta a nuestros acontecimientos. Ello demandará tomar responsablemente una posición activa de nuestros estados emocionales y los de nuestro contexto, la idea es que no sean los estados emocionales los que forjen nuestro accionar sino que seamos nosotros quienes activamente diseñemos nuestros estados anímicos.

O sea, en otras palabras, la propuesta no es cambiar lo que está fuera nuestro que nos perturba, sino cambiar lo que está dentro nuestro.

Controlar las emociones es otra de las claves del trabajo en equipo, el estado emocional del responsable de un equipo y de los miembros influye directamente en el resto.

Las emociones se relacionan directamente con la satisfacción laboral, clima, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones y por ende en el desempeño.

3.4.- Modelos mentales

Existe una relación directa entre nuestra forma de observar el mundo, las acciones que emprendemos y los resultados que obtenemos. Cuando nos damos cuenta que el resultado no es el esperado, lo que tendemos a cambiar primero son las acciones para alcanzar un resultado distinto. Efectivamente, agregando algunas acciones y reemplazando otras, obtenemos un resultado diferente (Aprendizaje de primer orden), aunque a veces esto es suficiente para modificar el resultado, otras veces, el cambio de acciones puede no cambiarlo, ya que lo que se produce es más de lo mismo. En este caso, hay que modificar la manera de observar la situación (Aprendizaje de segundo orden).

De este modo si el sujeto logra resultados distintos, a través del aprendizaje de segundo orden (siendo un observador diferente), logrará ver nuevas oportunidades, permitiéndose una expansión de sus percepciones y su modo de pensar y actuar.

En este segundo orden de aprendizaje existe aún un nivel más profundo de cambio, que llamamos Aprendizaje Transformacional que tiene que ver con la posibilidad de entrar en la forma propia y particular de ser y estar de cada individuo: creencias, valores, juicios, emociones, etc., el modo de ser que se formó desde su cultura, su entorno social y su historia personal. Somos el resultado de eso y vemos, escuchamos y sentimos el mundo a partir de ese bagaje aprendido y desde ahí intervenimos y actuamos. Este aprendizaje, que modifica a la persona a través de un cambio en su particular manera de ser, muchas veces modifica el sentido más profundo de nuestra vida.

El primer filtro que poseemos al observar la realidad es nuestro modelo mental o sistema cognoscitivo, de manera más fácil de entender es el cómo se organizan nuestros pensamientos. Nuestros modelos mentales toman de la realidad aquellos hechos que encajan en su estructura y los adecua de manera que puedan ser comprendidos por nuestra mente. Kofman define al modelo mental como “el conjunto de sentidos, reglas de razonamiento, inferencias, etc. que nos llevan a hacer determinada interpretación”.

Los modelos mentales se encuentran actuando permanentemente en nuestro subconsciente, en nuestra vida. Ellos condicionan nuestros actos, nuestros pensamientos, las formas de ver la realidad, la forma de percibir a otro o a mi equipo de trabajo. Los modelos mentales le dan un sentido a la realidad de forma tal que podamos interactuar con ella, nos permiten ordenar la infinidad de estímulos que genera el mundo real de forma tal que podamos vivir en él.

La importancia de comprender los esquemas mentales es que en un contexto de cambios tan bruscos como el que vivimos, los modelos mentales nos pueden pasar una mala jugada en ciertas ocasiones. La atrofia mental de la automaticidad puede cegarnos frentes a nuevas tendencias sociales, cambios en el contexto laboral, en las costumbres y gustos de nuestros clientes, etc. Es importante distinguir que los modelos mentales son también particulares para cada persona. Cada individuo tiene un modelo mental propio que es distinto del resto de la gente. De acuerdo a Kofman, ello se debe a que los modelos

mentales están nutridos de cuatro fuentes: biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal.

4.- ASERTIVIDAD LABORAL

Relacionarse no es fácil considerando la gran cantidad de factores que han sido abarcados en el módulo, y otros que no serán vistos por lo extenso que puede resultar. El ambiente laboral presenta cada día una innumerable variedad de retos e interacciones sociales, la asertividad es una herramienta básica en estos tiempos, que nos permitirá enfrentarnos a las diversas situaciones que se presentan en los trabajos.

Diversos autores definen la asertividad, de acuerdo a sus corrientes y el campo de aplicación de manera general según Wikipedia, 2016 la asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos o derechos asertivos.

Desde la comunicación la asertividad es entendida como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la pasividad que consiste en permitir que terceros decidan por nosotros, o pasen por alto nuestras ideas, por otro lado tenemos la agresividad que se presenta cuando no somos capaces de ser objetivos y respetar las ideas de los demás. Suele definirse también como un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

Es también una forma de expresión consciente, congruente, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. Contar con un criterio propio dentro de la sociedad es indispensable para comunicarnos de una mejor manera.

Otros autores consideran la asertividad como parte de las habilidades sociales, que permite el defender nuestros derechos sin agredir y sin ser agredidos, es en síntesis, el saber cuándo, cómo, dónde y porqué responder afirmativa o negativamente a determinadas

situaciones y peticiones, dicha respuesta depende de muchos factores tanto sociales como personales.

Los orígenes de la palabra “asertividad” se encuentran en el latín asserere o assertum, que significa “afirmar” o “defender” (Robredo, 1995), desde ahí que el concepto toma matices de afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente (Rodriguez y Serralde, 1991).

Algunas definiciones de autores son:

Rodríguez (2001, 7): "La asertividad se basa en el respeto y por tanto comporta la libertad para expresarnos respetando a los demás y asumiendo la responsabilidad de nuestros actos". Según L. Sánchez (2000, 2): "Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas".

Aguilar (1995) señala que existen problemas para distinguir la habilidad social de la habilidad asertiva, en tanto que Rodriguez y Serralde (1991) afirman que la asertividad es lo mismo que la autoestima o al menos un componente de la misma.

La asertividad en palabras simples se define como la expresión de sentimientos, ideas y preferencias por medio de conductas apropiadas que no violen los derechos de los demás.

En 1990 Pick y Vargas afirman que para ser asertivo se necesita, aceptarse y valorarse, respetar a los demás, permanecer firmes en las propias opiniones, comunicar con claridad y directamente, en el lugar y momento adecuado y de forma apropiada, lo que se quiere o se necesita decir.

En general, los autores comparten la idea que una persona asertiva se siente libre para manifestarse, expresando en sus palabras lo que siente, piensa y quiere; puede comunicarse con personas de todo los niveles, siendo una comunicación siempre abierta, directa, franca y adecuada; tiene una orientación activa en la vida; va tras lo que quiere; acepta sus limitaciones al comprender que no siempre puede ganar; acepta o rechaza en su mundo emocional a las personas con delicadeza, pero también con firmeza, establece claramente quienes son sus amigos y quienes no lo son; se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos y evita los extremos de represión y agresividad.

Muchas definiciones han hecho énfasis también en la aceptación, valoración y seguridad personal. Rees y Graham (1991) consideran que el ser asertivo es esencialmente respetarse a sí mismo y a los otros al tener la creencia básica de que las propias opiniones, creencias, sentimientos y pensamientos son tan importantes como los de cualquier persona.

Autores como Robredo afirman que la asertividad en un sentido profundo del concepto, es la seguridad en uno mismo, la tenacidad, la persistencia. Desde este punto de vista la asertividad se relaciona con caminar firmemente por la vida, con la frente en alto y tener el hábito de manifestarse a partir de la autoestima, afirmar, defender, expresarse y actuar de manera directa, con la responsabilidad y habilidad necesaria para mantener las relaciones sociales.

Para la gran mayoría de los autores la asertividad es un estilo de comunicación que podemos adquirir todos los seres humanos y que cuando lo adoptamos nos entrega una grata sensación de bienestar personal. Si funcionamos de manera asertiva podemos potenciar y facilitar nuestra comunicación con los demás, como también ser más respetuosos y seguros con nosotros mismos. Representa un equilibrio entre sumisión y agresividad, implica estar más abierto a la comunicación y buscar una relación entre lo que decimos, la congruencia interna y la realización personal. Implica ser más sinceros, más directos, y actuar con menor miedo al qué dirán.

Implica desarrollar capacidades para:

- ✓ Expresar sentimientos y deseos, placenteros o displacenteros, de forma directa, sin menoscabar los derechos de los otros, sin sentimientos de inhibición o ansiedad.
- ✓ Diferenciar asertividad, agresión y sumisión.
- ✓ Discriminar cuando la expresión personal es importante y adecuada.
- ✓ Defenderse sin agredir ni ser pasivo frente a conductas que consideres inadecuadas de otros.
- ✓ Estar consciente de que tenemos derechos y que debemos respetarnos.

La asertividad propone la no polarización, esto es ni pasivo, ni agresivo, sino asertivo. Como vemos en el cuadro de más adelante en un comportamiento asertivo se respetan los límites propios y los ajenos, bajo una funcionalidad adaptativa para con el medio. Por el contrario en la Pasividad se descuidan los límites propios a través de la sumisión, lo que provoca una

disfuncionalidad para con el medio. Por último la Agresividad descuida los límites ajenos e impone los propios, poniendo foco principalmente en ganar y descuidando la funcionalidad de las relaciones interpersonales.

Un factor común de los comportamientos pasivo y agresivo es según Bishop (2000), la falta de autoestima. Así la pérdida de autoestima puede dar como resultado un comportamiento no asertivo, e incluso se ha hallado que la comunicación asertiva ayuda a fomentar una alta autoestima y en consecuencia una conducta asertiva.

Estilo sumiso/pasividad

Güell y Muñoz comentan, respecto de la conducta pasiva, que se ha comprobado que se encuentra relacionada con sentimientos de culpabilidad, ansiedad y sobre todo, con baja

autoestima. Las personas pasivas siempre tienen temor de molestar a las demás, tienen dificultad para afrontar una negativa o un rechazo y sufren de un sentimiento de inferioridad.

En la Pasividad es que el sujeto queda a merced de los deseos, órdenes o instrucciones de los demás. Antepone el bienestar de los demás al suyo, entendido éste como los deseos, ambiciones u opiniones.

Una persona pasiva puede reconocerse por expresarse a través de un estilo inhibido o sumiso, por miedo a ofender, enfadar, molestar, hacer el ridículo o generar conflicto, no se atreve a defender sus objetivos o necesidades. Evita dar su opinión o expresar sus emociones, no es capaz de pedir ayuda, respeta a los demás, pero no se respeta a sí mismo.

Importante reconocer que este tipo de comportamiento o tipo de comunicación, a corto plazo consigue no generar conflictos, pero a largo plazo la autoestima de la persona pasiva se ve dañada y resulta poco atractivo a los demás y poco útil para el crecimiento del equipo. Es común que este tipo de conducta haga sentir a los otros miembros culpables o superiores. El gran riesgo de la persona con conducta sumisa es que este estilo de comunicación se ve relacionada fuertemente con explosiones de ira descontrolada, pudiendo pasar fácilmente a la agresividad, esto debido al cúmulo de emociones no canalizadas asertivamente.

Estilo agresivo.

Aguilar (1987) define la conducta agresiva como, la forma de expresión de pensamientos, emociones u opiniones que, con el fin de defender las propias necesidades o derechos, atacan, violan el derecho y faltan al respeto, la autoestima, la dignidad o la sensibilidad de otras personas. Desde esta perspectiva defender las propias necesidades o derechos a través de la expresión de emociones es el punto donde la asertividad y la agresividad convergen, claramente desde focos completamente alejados.

Las personas que utilizan la comunicación agresiva defienden en exceso sus derechos e intereses, sin tener en cuenta los de los demás. Piensan que si no se comportan de manera agresiva, serán excesivamente vulnerables. Sitúan todo en términos de ganar-perder y se rigen por la ley de dominio-sumisión.

A corto plazo consiguen lo que quieren de los demás y sus pares evitan criticarles de forma directa por miedo a sus reacciones. Pueden sentirse jefes de grupo o líderes por un tiempo, pero a largo plazo los demás se alejan o siguen a su lado sólo por miedo, su autoestima baja aún más y sienten ansiedad y culpabilidad.

Se ha observado que al igual que la asertividad es una forma de conducta que un sujeto manifiesta para solucionar situaciones problemáticas, pero que en este caso se superpone la necesidad de hacer valer sus derechos.

Importante destacar que la agresividad también se encuentra relacionada con baja autoestima y es que se adopta la agresividad para evitar el sentimiento de vulnerabilidad.

Estilo asertivo.

Este estilo se caracteriza por buscar la forma de conseguir sus objetivos, sin dejarse llevar por las emociones del momento. Bajo este estilo de comunicación la persona expresa de forma clara y concreta sus deseos y necesidades, siendo respetuoso con los demás. Es capaz de emitir críticas sin ofender y también recibirlas, decir no, afrontar la hostilidad del otro y también es capaz de identificar sus emociones y expresarlas.

Según Hernández (2003) "Una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día".

La conducta asertiva es una capacidad de decir sin miedo lo que se siente, teniendo en cuenta cómo hacerlo y porque, analizando la situación y llevando a cabo la mejor reacción ante el problema, la cual dará satisfacción tanto al individuo, como a los que participan en el suceso.

El estilo asertivo facilita la consecución de objetivos y la resolución de conflictos de forma adecuada, lo que automáticamente fortalece la autoestima del sujeto, potencia sus habilidades sociales, consiguiendo además mantener relaciones más profundas y duraderas.

La conducta asertiva fortalece la capacidad de pedir o más bien negociar de forma correcta con los que nos rodean, negociación basada en lo que deseamos transmitir de forma correcta y respetuosa sin necesidad de ser tímido o agresivo a la hora de hablar.

De acuerdo con Aguilar (1987), las personas asertivas tienden al autocontrol, es decir tienen control sobre sí mismas y sobre sus acciones y emociones.

Es entonces una técnica para comunicar y a su vez modificar la conducta y manera de pensar de otros a través de la negociación de forma asertiva. Por tanto la persona que aborda un conflicto de forma asertiva tiene más posibilidades de lograr una solución satisfactoria, no solo para ella, sino para los que intervienen en él.

Ser asertivo laboralmente es una competencia requerida por las organizaciones en estos tiempos y más aún imprescindible para el trabajo en equipo. Un sujeto que se comunica desde la asertividad tendrá ventaja sobre los otros que no lo utilizan por el simple hecho de saber cómo y cuándo pedir las cosas, marcar sus límites y respetarse como persona y a su equipo de trabajo. El hecho de saber decir sí o no, tanto a los compañeros, jefes o clientes, es una habilidad que no se obtiene de la noche a la mañana, pero al ser considerada una competencia, puede aprenderse, adquirirse, desarrollarse con voluntad.

El individuo que posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores, y transmitirles su dudas o los problemas de su equipo, de forma correcta y precisa, ayudándose no sólo asimismo sino a la mejora de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales.

I. Expresar sentimientos y deseos, placenteros o displacenteros, de forma directa, sin menoscabar los derechos de los otros, sin sentimientos de inhibición o ansiedad.

II. Diferenciar asertividad, agresión y sumisión.

III. Discriminar cuando la expresión personal es importante y adecuada.

IV. Defenderse sin agredir ni ser pasivo frente a conductas que consideres inadecuadas de otros.

V. Estar consciente de que tenemos derechos y que debemos respetarnos.

(Javiera de la Plaza, Inteligencia Asertiva, 2012)

Comunicarse asertivamente tendrá unas consecuencias en el entorno y la conducta de los demás: frenarán o desarmarán a la persona que les ataque/ aclaran equívocos/ los demás se sienten respetados y valorados/ la persona asertiva suele ser considerada "buena", pero

1. Sabe decir "NO" o mostrar su postura hacia algo
   - Manifiesta su propia postura ante un tema, petición, demanda.
   - Expresa un razonamiento para explicar/justificar su postura, sentimientos, petición
   - Expresa comprensión hacia las posturas, sentimientos, demandas del otro
2. Sabe pedir favores y reaccionar ante un ataque
   - Expresa la presencia de un problema que le parezca debe ser modificado (cuando lo haya)
   - Sabe pedir cuando es necesario
   - Pide clarificaciones si hay algo que no tenga claro
3. Sabe expresar sentimientos
   - Expresa gratitud, afecto, admiración...
   - Expresa insatisfacción, dolor, desconcierto...

"Debemos acostumbrarnos a decir lo que sentimos y pensamos en el momento adecuado, con las palabras apropiadas y sin pasar a llevar a los demás." (Javiera de la Plaza)

Cuando nos comunicamos asertivamente, estamos dando a entender clara y concretamente nuestro punto de vista y lo que queremos lograr. Nuestro mensaje transmitido debe poder ser interpretado tal y como queremos que sea interpretado.

Generalmente estamos acostumbrados a dar rodeos cuando tememos a la reacción de los demás, a lo que vayan a pensar de nosotros y a si estarán a favor o en nuestra contra. Ser asertivo significa, decir las cosas como son y sin vergüenza, ni temor a lo que los demás piensen. Ser asertivo no es ser maleducado, la base de la asertividad es el respeto, por uno mismo y por los demás.

Las técnicas para desarrollar el estilo comunicativo nos ofrecen 7 CS de la comunicación asertiva:

Además es importante conocer que toda comunicación asertiva tiene los siguientes componentes:

COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN VERBAL ASERTIVA

Por último varias investigaciones han demostrado que para conseguir la máxima asertividad debes usar la comunicación subjetiva la cual se compone por 4 fases.

Las 4 fases son las siguientes:

1. Los hechos. Primero describe la conducta de la otra persona. La conducta puede ser positiva o negativa, según si pretendes agradecer algo o expresar tu descontento. Recuerda que debes hablar de hechos y no de juicios, y ser lo más específico posible.
2. Tus sentimientos. Ahora explica cómo te hace sentir esa conducta. ¿Frustrado? ¿Triste? ¿Satisfecho? Habla desde ti y de tus sentimientos, e intenta mantenerte calmado.
3. Las consecuencias. Describe las consecuencias de que tu interlocutor siga manteniendo esa conducta. Aquí también puedes añadir los sentimientos que prevés experimentar, cómo ese comportamiento afectará a otras personas o situaciones, o dar más detalles de esa conducta.
4. La solución. Finalmente explica concretamente los cambios que quieres que se produzcan en el comportamiento de la otra persona. De esta forma la gente podrá responder de forma proactiva, al contrario de si tan sólo expusieras un listado de tus problemas sin sugerir soluciones.

Algunos ejemplos de mensajes asertivos son:

- ✓ “Has trabajado mucho para terminar este proyecto (conducta) y estoy muy orgulloso de ti (cómo te sientes). Así seguro que vas a tener éxito en tu negocio (consecuencias).”
- ✓ “A menudo entregas tus proyectos tarde (conducta) lo que me molesta bastante (cómo te sientes) porque da la sensación de que todo el departamento es muy

desorganizado (consecuencias). Quiero pedirte que a partir de ahora seas puntual en la entrega (solución)."

- ✓ "Cada vez que me dices lo que debo hacer (conducta) me siento amenazado (cómo te sientes) porque gritas mucho y me señalas (más detalles). Me gustaría que dejaras de hacerlo *de esa manera (solución)."*

5.- MANEJO DE CONFLICTOS

Cuando hablamos de ambiente organizacional siempre se observarán diferentes niveles de relaciones a nivel laboral, de gerencia y subalternos, entre compañeros de un equipo de trabajo, compañeros de departamento o área, o simplemente clientes internos. En general es dentro de estas relaciones donde se manifiestan una serie de conflictos, los cuales pueden llevar a un desequilibrio de la empresa, del área, del equipo de trabajo. Según Robbins (1997) son a causa de una deficiente comunicación, afectando sus relaciones interpersonales, lo cual conlleva una serie de problemas, generado por una serie de causas que nacen dentro de la misma empresa (Dessler, 1989).

La comunicación se considera un pilar importante y fundamental para afirmar la relación grupal, accediendo así a resultados acordes con los planeados; esta comunicación enriquece el ambiente de desempeño de las personas que trabajan dentro de la empresa ayudando a fortalecer las buenas relaciones interpersonales y a reducir el conflicto.

Siguiendo la definición de Stephen Robbins diremos que conflicto es la percepción de diferencia incompatible que puede existir entre personas o grupos, y que tiende a generar como respuesta, la interferencia o la oposición.

A pesar de que es frecuente el conflicto intrapersonal (conflicto al interior de un individuo) nos referimos aquí de manera prioritaria a las tensiones que se producen entre dos o más personas.

En general, cuando dos ideas chocan y las posibilidades de negociación o conciliación se reducen, nos acercamos a una situación de conflictos.

Podemos experimentar conflicto cuando deseamos dos cosas agradables a la vez (conflictos de atracción), cuando debemos elegir entre dos opciones que nos molestan (conflictos de evitación-evitación), o cuando quiero algo que me impone dolor o sufrimiento para conseguirlo (conflictos de atracción-evitación).

También puede hablarse de conflictos de deseos, de intereses, de necesidades, de valores, de creencias. Además, dependiendo de las áreas en las que se presente, solemos referirnos a conflictos económicos, políticos, sociales, culturales, legales, armados, etc.

El conflicto puede ser entendido como:

" … Un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha afectado negativamente algo que le interesa a la primera o está a punto de afectarla en forma negativa" (Robbins, 1997).

"…Un proceso en que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta negativamente sus intereses" (Hellriegel, 1999).

Al conflicto también se lo define como un estado emotivo doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales, en donde se presenta una resistencia y una interacción reflejada muchas veces en el stress, forma muy común de experimentarlo. El conflicto, además, puede aparecer como resultado de la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y/o afectos entre individuos y grupos que plantean metas disímiles.

Desde otro punto de vista, el conflicto es considerado también como un proceso interaccional que, como tal, nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse y otra veces puede permanecer estacionado.

La manera en que una persona afrontará el conflicto, según Gordon (1997) dependerá de las experiencias que haya tenido en el manejo de un conflicto previo, además de su disposición personal para las relaciones interpersonales; pero no todos son óptimos para obtener buenos resultados.

Una de las causas más importantes para el desequilibrio empresarial, es el deficiente manejo que existe en la resolución de sus conflictos. El correcto u óptimo manejo del conflicto es un aspecto muy importante tanto como para buenas relaciones interpersonales como para las relaciones de grupo que se conforman por motivos u objetivos comunes dentro de la empresa u organización. Desde ahí nace la importancia de la asertividad como estilo de manejo de conflictos, para que estos sean abordados a través de buenas

experiencias en cuanto a su resolución, cuidando las relaciones interpersonales a través de una comunicación clara y directa que presente interés, motivación, estrategias de solución y negociación siendo beneficioso para todas las partes involucradas.

Aunque resulte curiosos o contradictorio, el conflicto no es necesariamente negativo. Puede afirmarse que un cierto nivel controlable o tolerable de conflicto puede generar consecuencias positivas, como: estimular un estado de alerta, impulsar la creatividad, enriquecer la toma de decisiones, favorecer la autocrítica, abrir las compuertas a la expresión de las diferencias, y posibilitar el mutuo conocimiento de ciertos aspectos de las personalidades de que se relacionan. A partir del conflicto se genera una oportunidad muy importante para manejar procesos de aprendizaje que reflejan experiencias positivas, en las cuales los actores del conflicto interactúan y promueven oportunidades para plantear viabilidad o alternativas frente a la diferencia. Esta oportunidad puede convertirse en algunas ocasiones en un motor de desarrollo, que consolida espacios que permitan satisfacer las necesidades e intereses que presentan las personas, grupos o equipos de trabajo y que desarrollan la capacidad de asumir y enfrentar el conflicto en la vida cotidiana.

Un uso inadecuado de estilo de manejo del conflicto influye directamente en el clima laboral de los equipos de trabajo y de manera indirecta, pero no por ello, con menor fuerza en los estándares de crecimiento, proyección y expansión de una empresa. Aprender y desarrollar la asertividad en los colaboradores de una empresa parece adquirir cada vez mayor relevancia, sobre todo cuando es cierto que un buen estilo de manejo de conflictos aumenta y potencia el desempeño individual y colectivo de una organización.

5.1.- Orígenes y raíces del conflicto

Para abordar el conflicto es necesario recurrir a su punto de partida, para lo cual es necesario identificar los siguientes factores:

- ✓ La subjetividad de la percepción, teniendo en cuenta que las personas captan de manera diferente un mismo objetivo.
- ✓ Las fallas de la comunicación, dado que las ambigüedades semánticas tergiversan los mensajes.

- ✓ La desproporción entre las necesidades y los satisfactores, porque la indebida distribución de recursos genera rencor entre los integrantes de una sociedad, equipo u organización.
- ✓ La información incompleta, cuando quienes opinan frente a un tema sólo conocen parte de los hechos.
- ✓ La interdependencia, teniendo en cuenta que la sobreprotección y la dependencia son fuente de dificultades.
- ✓ Las presiones que causan frustración, ya que esta se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar cumplimiento a todo, generando un malestar que puede desencadenar un conflicto.
- ✓ Las diferencias de carácter, porque las diferentes formas de ser, pensar y actuar conllevan a desacuerdos.

5.2.- Componentes del conflicto

Antes de afrontar el conflicto es necesario analizar los componentes de este. Además los conflictos no son exactamente iguales de ahí que resulta necesario identificar algunos elementos comunes que permitan clarificar y estructurar la solución adecuada. Los componentes del conflicto son:

- ✓ Las partes del conflicto; se refiere a los involucrados, personas, grupos, entidades que participan en forma directa o indirecta en la confrontación. Estos presentan determinados intereses, expectativas, necesidades o aspiraciones frente al hecho o meollo del conflicto como tal. Para determinar las partes del conflicto hay que preguntarse ¿Quién tiene interés en la situación? ¿Quién será afectado?, etc. Cualquiera que se enmarque en ello por intereses, expectativas, necesidades o aspiraciones frente al hecho puede ser una parte del conflicto. Dependiendo del nivel de involucramiento las partes asumirán diversos papeles: Partes principales, secundarias e intermediarios.
- ✓ El proceso; comprende la dinámica y la evaluación del conflicto determinada por las actitudes, estrategias, y acciones que tomarán las partes.
- ✓ Los asuntos; son los temas que conciernen a las partes en un conflicto, por qué comenzó todo. La definición de este punto es el principal desafío ya que normalmente el asunto está escondido, las partes están muy confundidas para reconocerlo.

- ✓ El problema; se refiere a la definición de la situación que origina el conflicto, los objetivos de la disputa y sus motivos.
- ✓ Los objetivos; corresponden a las decisiones conscientes, condiciones deseables y los futuros resultados.

5.3.- Clases y Efectos del conflicto

- ✓ Conflictos innecesarios; pueden ser de relaciones cuando cada una de las partes quiere algo distinto de un mismo objeto, o de información cuando sobre un mismo problema se tienen versiones diferentes o la información se percibe de modos distintos.
- ✓ Conflictos genuinos; Estos conflictos pueden ser de intereses sobre las cosas que uno quiere, sobre la estima o la satisfacción personal y sobre la forma en que se hacen las cosas, mientras que los conflictos estructurales serán los conflictos más macro.

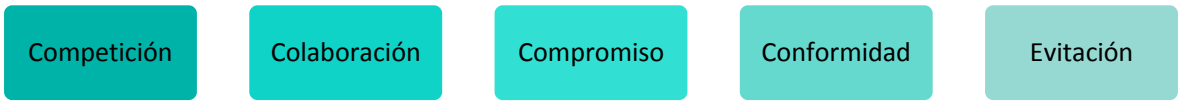
Los efectos y las consecuencias del conflicto se relacionan con la forma como se desarrolla la negociación, así como con la actitud y los comportamientos que asumen las partes. De este modo un conflicto manejado inadecuadamente se refleja en los siguientes aspectos:

- ✓ Se concentra energía acumulada y presiones que conllevan a la violencia.
- ✓ Se origina frustración y sentimientos destructivos.
- ✓ Se genera ansiedad y preocupación que pueden afectar la salud.
- ✓ Se produce impotencia, inhibición y bloqueo.
- ✓ Se presentan enfrentamientos y choques con la realidad.
- ✓ En ocasiones el conflicto no permite clarificar las ideas.
- ✓ Se manejan diálogos sordos.
- ✓ Entre otros.

5.4.- Manejo adecuado de conflicto

Importante destacar que el trabajo en equipo, sin querer aún profundizar en su concepto, exige un determinado estilo de conducta en el manejo de los conflictos. Este estilo de conducta no depende única y exclusivamente de las características personales de quienes componen el equipo de trabajo sino también de la cultura de la organización.

Existen 5 maneras de afrontar un conflicto según Rahim y Thomas (1992):



1. Competición: Significa que en las situaciones de conflicto, el sujeto tiende a mantener sus intereses o sus ideas a costa de los demás.
2. Colaboración: Significa que en las situaciones de conflicto el individuo tiende a encontrar una solución que satisface a ambas partes. Lo que busca es que todos estén satisfechos.
3. Compromiso: Significa que en las situaciones de conflicto el sujeto tiende a encontrar soluciones intermedias que no satisfacen ni a él mismo, ni a los demás. Lo que hace en este caso es distribuir equitativamente los costos del equipo.
4. Conformidad: Significa que en situaciones de conflicto el sujeto tiende a ceder y a plegarse a los intereses de los demás.
5. Evitación: Significa que en las situaciones de conflicto, el individuo piensa más en resolver sus problemas por sí mismo evitando el conflicto como tal.

Es cierto que existen otros factores que pueden determinar la predisposición de una persona ante el conflicto como puede ser, la normativa interna de la organización o el grupo en el que se encuentra inserto, pero al margen de las intenciones que puedan tener los sujetos. Resulta importante destacar que en cualquier grupo, la cooperación aumenta en los equipos de trabajo cuando los miembros actúan de forma que favorezcan realmente la satisfacción de los intereses de los demás, cuando el clima emocional es más agradable. Más adelante le llamaremos a esto conectividad.

En cambio los conflictos se hacen más intensos y más intratables cuando las personas o los grupos en conflicto pasan del pensamiento y de las intenciones a acciones que cuestionan o reducen los recursos de los demás y cuando el conflicto adquiere una carga emocional negativa.

La cooperación aumenta cuando pasamos de la evitación (no activo y no agradable) a la solución del conflicto (activo y agradable), la competición aumenta cuando se pasa del control del proceso (no activo y no agradable) a la lucha por resultados (activo y

desagradable). La competición nunca es agradable, es decir nunca crea un clima expansivo, pero puede ser más o menos desagradable y más o menos activo.

Construir y mantener una buena vida son objetivos compartidos por todos los individuos y sociedades. La buena vida es feliz, saludable, productiva y con significado, e implica más que la mera ausencia de enfermedades, trastornos, problemas y conflictos.

Durante mucho tiempo la psicología se centró principalmente en identificar y reducir los problemas, o en este caso el conflicto. La psicología positiva en cambio es un nuevo enfoque que estudia lo que hace que la vida merezca ser vivida, presume fortalecer lo positivo para que lo negativo deje de tener protagonismo. Esta corriente asume de modo implícito la siguiente teoría: las organizaciones, grupos de trabajo, ambientes positivos posibilitan el desarrollo de relaciones positivas, lo que facilita el surgimiento de rasgos positivos y, al mismo tiempo, facilita experiencias subjetivas positivas (Park y Peterson, 2003).

Conocer los conceptos asociados a la actitud, comunicación, emociones, comunicación asertiva y manejo de conflictos debiera fortalecer las competencias sociales de un sujeto, en interacción todas vez que el conocer y conocerse ayuda al desarrollo de la inteligencia emocional.