

# DESARROLLO PERSONAL



**MÉLIDA SARA RIVERO LAZO**  
**PABLO WALTER MENESES JARA**  
**JUAN GARCÍA CÉSPEDES**  
**QUINTIDIANO NAPOLEÓN CÉSPEDES GALARZA**  
**RAFAEL ANTONIO ANÍBAL RIVERO**

# 2021

**MÉLIDA SARA RIVERO LAZO**  
**PABLO WALTER MENESES JARA**  
**JUAN GARCÍA CÉSPEDES**  
**QUINTIDIANO NAPOLEÓN CÉSPEDES GALARZA**  
**RAFAEL ANTONIO ANÍBAL RIVERO**

# **DESARROLLO PERSONAL**



**Editor**

**MÉLIDA SARA RIVERO LAZO**

## DESARROLLO PERSONAL

**"Este libro fue revisado por pares evaluadores académicos"**

Autores:

- © RIVERO LAZO, Mérida Sara
- © MENESES JARA, Pablo Walter
- © GARCÍA CÉSPEDES, Juan
- © CÉSPEDES GALARZA, Quintidiano Napoleón
- © ANIBAL RIVERO, Rafael Antonio

Primera Edición Digital: Junio, 2021

Hecho el Depósito Legal en  
La Biblioteca Nacional del Perú: 2021-14165

Publicación disponible en:  
<https://www.unheval.edu.pe/useybt/>

Editado por:  
Rivero Lazo, Mérida Sara

Dirección:  
Calle Los Cedros J 22 – Urb. Los Portales  
Huánuco – Huánuco – Amarilis - Perú

ISBN: 978-612-00-6439-9



Editorial Universitaria  
Universidad Nacional Hermilio Valdizán

Derechos Reservados. Prohibida la reproducción de este Libro Virtual por cualquier medio total o parcial, sin permiso expreso de los autores.

# INDICE

	Pág.
Introducción	6
<b>UNIDAD I: LA AUTOESTIMA</b>	7
1.1 Formación de la autoestima	7
1.2 Componentes de la autoestima	8
1.3 Características de la autoestima elevada	13
1.4 Características de la autoestima baja	14
1.5 Formas de mejorar la autoestima	15
<b>UNIDAD II: PROYECTO DE DESARROLLO PERSONAL</b>	17
2.1 Definición	17
2.2 Utilidad del proyecto de vida	20
2.3 Formas para lograr el proyecto de vida	21
2.4 Árbol proyecto de vida	23
2.5 Estructura del proyecto de vida	25
<b>UNIDAD III: EL PODER DE LA MOTIVACIÓN</b>	29
3.1 La motivación	29
3.2 Proceso motivacional	30
3.3 Aprendizaje de la motivación	31
3.4 El cambio: fuente de motivación	32
3.5 Reglas motivacionales	34
<b>UNIDAD IV: LA ASERTIVIDAD</b>	36
4.1 Definición de asertividad	36
4.2 Características de la asertividad	37
4.3 Asertividad y comunicación	39
4.4 Estilos de conducta asertiva	40
<b>UNIDAD V: INTELIGENCIAS MÚLTIPLES</b>	45
5.1 Teoría de las inteligencias múltiples	46
5.2 Tipos de inteligencia	46
5.3 Definición de inteligencias	52
<b>UNIDAD VI: LA CREATIVIDAD</b>	54
6.1 Proceso histórico de la creatividad	55
6.2 Definición	57
6.3 Características	57
6.4 Elementos de la creatividad	58
6.5 Bloqueos de la creatividad	60
<b>UNIDAD VII: LOS VALORES</b>	65
7.1 Definición de valores	65
7.2 Características de los valores	67
7.3 Clasificación de los valores	69
7.4 Valores compartidos	71

7.5 Valores columna vertebral de la sociedad	74
<b>UNIDAD VIII: INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	<b>76</b>
8.1 Definición	77
8.2 Habilidades de la inteligencia emocional	79
8.3 Utilidad de la inteligencia emocional	81
8.4 Características de personas con alta inteligencia emocional	82
8.5 Inteligencia emocional en el trabajo	82
<b>UNIDAD IX: RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>86</b>
9.1 Definición	87
9.2 Factores de las relaciones interpersonales	88
9.3 relaciones interpersonales en el trabajo	88
9.4 Relaciones interpersonales como clave del éxito	89
9.5 La conversación	91
9.6 El rumor	92
9.7 La comunicación no verbal	93
9.8 Obstáculos de las relaciones interpersonales	94
<b>UNIDAD X: HABILIDADES SOCIALES</b>	<b>96</b>
10.1 Definición	96
10.2 Características	96
10.3 Importancia	97
10.4 Modelos de habilidades sociales	98
10.5 Tipos de habilidades sociales	98
<b>UNIDAD XI: TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>101</b>
11.1 Definición	101
11.2 Diferencias entre equipo y grupo	102
11.3 Bases del trabajo en equipo	103
11.4 Funcionamiento de los equipos	104
11.5 Roles de los miembros de equipo	105
11.6 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo	107
11.7 El estímulo y motivación	108
<b>UNIDAD XII: LOS CONFLICTOS</b>	<b>111</b>
12.1 Definición	111
12.2 Teoría del conflicto	112
12.3 Causas del conflicto	113
12.4 Formas de resolver un conflicto	114
12.5 Etapas para la resolución de conflictos	115
12.6 Pasos para una negociación exitosa	117
Bibliografía	119

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo personal, no posee límite de edad, ni etapas, tampoco está condicionado a un estilo de vida en particular, ni a un nivel de adquisición, profesión, o distinción social; es decir que todo ser humano, en el transcurrir de su vida, constantemente se encuentra experimentando el desarrollo en todas las áreas de su vida.

El desarrollo personal brinda al individuo la posibilidad de aprender, a través de la conciencia de sí mismo, le permite aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar para que al usar el pensamiento libre o autónomo logre dominar una libertad responsable que le permita ser líder de sí mismo, o sea, tener salud emocional.

El desarrollo personal no es una acción que se pueda alcanzar de un momento a otro, sino que más bien, es el resultado de un largo proceso llevado a cabo durante algún tiempo. En este período el individuo va aumentando continuamente sus conocimientos, sus habilidades, su potencial, su desarrollo emocional, biológico, espiritual y así sucesivamente en todos los aspectos personales de su vida, por lo tanto, el desarrollo personal ayuda al hombre a llegar a la plenitud, es decir, una vez que ya se tiene la organización y el equilibrio suficiente, le hace posible ampliar su propia capacidad para el disfrute, la eficacia y la creatividad.

El curso de desarrollo personal tiene como propósito que los estudiantes aprehendan los conocimientos necesarios para el crecimiento personal, propiciando la práctica para fortalecer la calidad intrínseca como seres humanos y logren mediante su participación vivencial su auto conocimiento, propiciando su auto evaluación, su autovaloración personal y su desarrollo desde la perspectiva biológica, social y psicológica.

El objetivo es promover y reforzar su desarrollo integral orientándolo a utilizar sus potencialidades y habilidades, valorándose como persona y asumiendo cambios positivos en su estilo de vida y en los diferentes contextos en los que se desenvuelve, utilizando estrategias pertinentes para su efectiva interrelación con los otros, a partir de actividades vivenciales que incidan en su desarrollo personal y social.

En el texto se ofrece al participante la elaboración de su proyecto de desarrollo personal; a diferenciar y analizar los enfoques de las inteligencias múltiples; el proceso de la motivación; las relaciones interpersonales; las ventajas de trabajar en equipo; a desarrollar su autoestima; a diferenciar el comportamiento asertivo del no asertivo; comprender y practicar el significado de los valores en el contexto social; conocer y aplicar la creatividad; comprender las habilidades sociales y su aplicación y a desarrollar la inteligencia emocional.

# CAPÍTULO I

## AUTOESTIMA

“La confianza en sí mismo es el único  
Vestuario que no puedes comprar”  
Grant Cardone

La autoestima es el valor que nos damos a nosotros mismos teniendo como base las sensaciones, vivencias y experiencias que hemos ido incorporando a lo largo de nuestra vida. Muchas veces nos sentimos mal con nuestra apariencia, nos sentimos agradables o desagradables y nos rechazamos como somos o nos sentimos listos o tontos. La autovaloración es muy importante, ya que de ella dependen en gran parte la realización de nuestro potencial personal y nuestros logros en la vida. De este modo, las personas que se sienten bien consigo mismas, que tienen una buena autoestima, son capaces de enfrentarse y resolver los retos y las responsabilidades que la vida plantea. Por el contrario, los que tienen una autoestima baja suelen auto limitarse y fracasar.

En el Fórum de psicólogos (2011), se estableció que la autoestima de una persona está compuesta por diferentes capas entrelazadas entre sí, interrelacionadas, y que se influyen unas a otras. Si una persona tiene problemas en el pilar del amor y la aprobación incondicional, todas las demás capas se verán afectadas.

Para Branden (1995), la autoestima es el resultado o una consecuencia, de las prácticas de una persona que surgen desde el interior de nuestro ser como personas y provienen desde nuestra infancia.

### 1.1 Formación de la autoestima

La autoestima se va formando y desarrollando a lo largo de nuestra vida, durante las etapas de nuestra existencia, cada etapa se caracteriza por las experiencias, vivencias y sentimientos, que contribuyen en forma positiva o negativa para sentirnos valiosos o incapaces. Así tenemos:

a) **La infancia:** En esta etapa vamos descubriendo e identificando que somos niños o niñas, que tenemos manos, piernas, cabeza y otras partes de nuestro cuerpo. También descubrimos que somos seres distintos de los demás y que hay personas que nos aceptan y personas que nos rechazan. A partir de esas experiencias tempranas de aceptación y rechazo de los demás es cuando comenzamos a generar una idea sobre lo que valemos y o dejamos de valer. El niño gordito desde pequeño puede ser de mayor un adulto feliz o un adulto infeliz, la dicha final tiene mucho que ver con la actitud que las personas de su entorno demostraron hacia su exceso de peso, cuando era niño.

- b) **La adolescencia:** es la etapa más difícil y crítica en el desarrollo de la autoestima el joven necesita desarrollar una identidad firme y conocer a fondo sus posibilidades como persona; necesita apoyo social de parte de otras personas cuyos valores coincidan con los propios, el adolescente necesita sentirse valioso para avanzar con confianza hacia el futuro. Es la época en la que el muchacho pasa de la dependencia de las personas a las que ama, la familia, a la independencia, a confiar en sus propios recursos. Si durante la infancia ha desarrollado una fuerte autoestima, le será relativamente fácil superar la crisis y alcanzar la madurez. Si se siente poco valioso corre el peligro de buscar la seguridad que le falta por caminos aparentemente fáciles y gratificantes, pero a la larga destructivos como la drogadicción, el alcoholismo, el juego u otros vicios.
- c) **La adultez:** En esta etapa de la vida, la persona adulta es un reflejo de sus vivencias y experiencias de la infancia y la adolescencia. Esa valoración que nos damos a nosotros mismos es una situación que se da dentro de nosotros pero tiene que ver mucho con las percepciones que recibimos del medio ambiente donde nos desarrollamos. Los adultos transferimos las experiencias de la infancia a la adultez, por eso encontramos personas resentidas, conflictivas o demasiado tímidas y apartadas del grupo. Porque en su infancia han tenido experiencias y vivencias traumáticas.

## 1.2 Componentes de la autoestima

Según Branden (1995), establece seis pilares de la autoestima:

1. **Vivir conscientemente:** Se refiere a vivir la realidad tal como es, analizando y reflexionando sobre los acontecimientos, tomando decisiones asumiendo con responsabilidad las consecuencias de nuestros actos y decisiones tomadas libremente, aceptando las consecuencias.
2. **Auto aceptarse:** Aceptar nuestros pensamientos, sentimientos y acciones, sean buenos o malos, no podemos superar los sentimientos indeseables si no aceptamos que los tenemos. Cuando hay auto aceptación, no hay enfrentamientos con nosotros mismos, no me convierto en mi propio enemigo.
3. **Ser autor responsable.** Hay que reconocer que somos los autores de todo lo que hacemos, por lo tanto, debemos asumir la responsabilidad de nuestros actos, de nuestros amigos, de nuestro cuerpo, de nuestra felicidad. No buscar responsables o culpar a otros de lo que hemos decidido hacer, o lo que nos pase en nuestra vida.
4. **Tener autoafirmación:** Es respetar nuestros deseos y necesidades y buscar la manera de expresarlos. Tratarnos a nosotros mismo con dignidad en nuestras relaciones con los demás. Ser auténticos y defender nuestras convicciones, valores y sentimientos. Es comunicarnos asertivamente con nosotros mismos y con los que nos rodean.

**5. Vivir con determinación o propósito en la vida.** Significa tener propósitos, metas u objetivos a alcanzar y asumir la responsabilidad de llevar a cabo las acciones que nos permitan alcanzarlas y mantenernos firmes hasta llegar a ellas. Si tenemos buena autoestima podremos tener el control de nuestra vida y no dejarnos absorber por el medio o entorno que nos rodea.

Nuestras metas y propósitos son los que organizan y centran nuestras energías, y le dan significado y estructura a nuestra existencia: cuando no tengo propósitos y metas, estoy a merced de mis propios impulsos o de las acciones incontrolables de los demás. Para vivir mi vida con propósitos conscientes tengo que hacerme responsable de mis propias metas, es decir, necesito un plan de acción, y éste necesita de objetivos claros, disciplina, orden, constancia y coraje, para no desviarme del camino. Es lo que llamamos proyecto de vida. (ver: Doce recomendaciones para alcanzar las metas personales)

**6. Vivir con integridad que significa:**

- Tener principios de conducta a los que nos mantengamos fieles en nuestras acciones
- Ser congruentes con lo que pensamos, decimos y actuamos.
- Respetar nuestros compromisos y mantener nuestras promesas.

Cuando respondo a lo anterior, se produce en mi interior un resultado más importante que la aprobación de los demás. Es la aprobación de mí mismo y siento que soy una persona en quien se puede confiar y me agrada la clase de persona que he hecho de mí mismo. Esto es tener autoestima

La autoestima no se finca en valores externos que cambian y pasan de moda, no vales por lo que tienes, sino por lo que eres, no importa si tienes dinero o no. A veces fijamos la autoestima en la belleza física que es tan pasajera, o nos apoyamos en títulos académicos que en algunos acarrearán soberbia intelectual volviéndose prepotentes.

Necesitamos principios que guíen nuestras vidas, principios que no cambien y son universales, en los que se basa una real alta autoestima como; la honestidad, libertad, congruencia, bondad, fe, el bien común, creatividad, gratitud, solidaridad trabajo, comunicación, respeto y perseverancia entre otros.

La importancia de una autoestima saludable reside en que es la base de nuestra capacidad para responder de manera activa y positiva a las oportunidades que se nos presentan en el trabajo, en el amor, en la diversión. Es también la base de esa serenidad de espíritu que hace posible disfrutar de la vida.

Desarrollar la autoestima es desarrollar la convicción de que uno es competente para vivir y digno de ser feliz y por lo tanto, equivale a enfrentar la vida con mayor confianza y optimismo, lo que nos ayuda a alcanzar nuestras metas y experimentar la plenitud.

En el Fórum Psicólogos (2011) se estableció que una buena autoestima necesita que exista armonía entre sus componentes, es decir, analizar en forma objetiva y racional los defectos y virtudes que se poseen; también reconocer los errores cometidos y perdonarlos. Las personas con autoestima equilibrada son conscientes de las cosas que dominan y aquellas que necesitan ser mejoradas, por lo que buscan mejorar y cambiar constantemente. En el Fórum se discutieron los siete pilares que conforman la autoestima de una persona, estos pilares comparados a una especie de capas se relacionan unas con otras, hay una interdependencia entre ellas; cuando se modifica una de ellas afecta las demás. Estos pilares son:

1. **El pilar del amor y la aprobación interior:** el amor debe ser incondicional, querernos cuando triunfamos y cuando fracasamos. La aprobación interna también es fundamental, aceptarnos tal y como somos, con nuestras virtudes y defectos. Debemos tener una opinión buena de nosotros mismos, si nos queremos tal y como somos, se tendrá la fuerza suficiente para superar y vencer los retos y obstáculos que la vida nos presenta. Esto es importante porque nos da seguridad interior, por el contrario si nos sentimos inseguros e incapaces, nos sentiremos bloqueados en este pilar.

Es necesario repetirnos a manera de ejercicio lo siguiente:

- Me amo como soy, me siento seguro.
  - Me acepto incondicionalmente.
  - Me apruebo con mis virtudes y defectos.
  - Lo perdono todo.
2. **Pilar de la confianza interior:** Cuanto más confianza se tiene en uno mismo, más preparado se está para superar cualquier dificultad que nos presenta la vida; esa confianza nos permite lograr los retos propuestos y alcanzar el éxito y la prosperidad. Cuando una persona quiere cambiar y transformar su vida debe tener confianza para lograrlo. Es fundamental la capacidad de decisión, porque cada día uno decide cómo va a ser, cómo comportarse, las decisiones se dan a cada instante y es parte de nuestro poder personal. Es necesario repetirnos siempre:
    - Confío en mí mismo y en mis recursos.
    - Soy capaz y no me rendiré nunca.
    - Sigo siempre hacia delante.
    - Con cada fracaso estoy más cerca del éxito.

- 3. El pilar de la creatividad y el centro de las emociones:** las emociones son muy importantes, para que este pilar esté equilibrado, la persona debe sentirse en paz con sus emociones, con los demás, con su interior y con su entorno, cuanto más en paz estés con tu entorno, mayor será la armonía interior; asimismo, cuanto más confianza hay, habrá creatividad. La creatividad son las ideas brillantes y auténticas que impactan a los demás, cuando la persona está enfadada, furiosa o angustiada, bloquea este pilar, es necesario repetir algunas afirmaciones:
- Estoy conectado a la creatividad
  - Tengo ideas y soluciones
  - Mis emociones están en paz
  - Vivo con alegría cada día
  - Lo perdono todo. A todos y a mí mismo.
- 4. El pilar del amor por el mundo, por la raza humana y por uno mismo:** primero hay que quererse a uno mismo para que los demás nos puedan querer; cuando uno aprende a quererse, nos damos cuenta que hemos desperdiciado tiempo en quejarnos y compararnos con los demás; los expertos nos dicen que todo surge en el interior y luego se refleja en el exterior. Primero debemos cambiar nosotros para que los demás puedan cambiar, la ley de la atracción, que nos enseña que lo semejante atrae a lo semejante. Las personas afines se encuentran y se vuelven amigos. Cuando uno aprende a quererse así mismo, puede llegar a querer a los que nos rodean de verdad. Ese amor se vuelve tan grande, hasta convertirse en un amor fraternal por todas las personas vivas de todo el mundo. Las personas que son egoístas, que superponen sus intereses a los demás, si van compitiendo en el mundo, si sólo se ven a sí mismas, tienen un bloqueo en este pilar. Aquí algunas frases que se deben repetir:
- Lo amo todo incondicionalmente, a las personas sin distinciones ni condiciones.
  - El amor es la energía que mantiene la conexión y la unidad del mundo.
  - Aprecio la belleza de la tierra, de los demás y mi propia belleza interior.
- 5. El pilar de la comunicación:** Es un pilar fundamental, tener una visión propia del mundo y expresarla, defendiendo esa verdad, ser fiel a nuestros ideales, y creencias internas. Esto implica defender nuestro punto de vista o discrepar con algunas ideas, pero es algo normal y natural, lo importante es aprender a respetar las ideas y opiniones de los demás, aunque no estemos de acuerdo. Es importante ser uno mismo, luchar por los derechos personales, pero también lo es ser tolerante y respetuoso con el espacio y libertad de cada ser humano. Cuando se depende demasiado de la opinión exterior, si continuamente se busca la aceptación de los demás, si se hace lo que se espera para agradar, pero no porque se quiera realmente, se tiende a ser y a actuar cómo los demás esperan,

pero no como se siente interiormente. Se deja de ser fiel a uno mismo, porque se necesita complacer y ser fiel a los ideales de los demás en todo momento. Esto suele desembocar en frustración, en rencor y angustia. Algunas afirmaciones que nos ayudan a desarrollar este pilar:

- Utilizo las palabras para elogiar y respetar a los demás.
- Acepto el cambio constante y la incertidumbre de la vida sin miedos ni dudas.
- Me gusta mi visión y mi filosofía de la vida.
- Me gusta la persona en la que me estoy convirtiendo y procuro mejorar cada día.
- Acepto ser yo mismo, que diga lo que pienso, tengo derecho a ser y existir y tener un espacio vital propio.

**6. El pilar de la visión individual y grupal:** Es importante que las personas tengamos consideración con la familia, con el grupo al cual pertenecemos y sobre todo con nosotros mismos. Debemos buscar la empatía con los demás, es decir, ponernos en el lugar de los demás, hay que manejar adecuadamente la intuición que nos permita buscar las mejores soluciones a los problemas. En este pilar es esencial ser honesto con uno mismo, ser realista. Reconocer cuando nos equivocamos y cuando acertamos, aceptar nuestras limitaciones y virtudes. También es necesario analizar nuestras actitudes y reacciones con el fin de conocernos y entendernos mejor. No se trata de fingir perfección, sino de aceptar lo que se es, para empezar a mejorar y cambiar.

Es necesario ser objetivo con nosotros mismos y con los demás, si actuamos con prejuicios y juzgando a los demás o vivimos confundidos sin saber cómo somos, estaremos bloqueados respecto a este pilar. Algunas prácticas para ayudarnos:

- Uso mi intuición para guiarme y ayudar a los demás.
- Dejo mis prejuicios y los de los demás para convertirme en quien deseo ser.
- Creo en mi propia visión del mundo.

**7. El pilar de los sueños y las vocaciones:** Las personas que luchan por sus sueños y vocación se sienten llenas de fuerza, entusiasmo, no importan los resultados, sino el gusto de realizarlos, es lo que da significado a su vida. Todos tenemos una vocación por algo, algunos no lo sabemos, se mantiene oculta, pero cuando lo sabemos se convierte en un verdadero placer hacerlo y hasta se pierde el sentido del tiempo; es así que cuando realizamos un trabajo, o una actividad por el que tenemos verdadera vocación, deja de ser un trabajo y se convierte en un verdadero placer. Cuando las personas tenemos sueños debemos luchar por alcanzarlos, no importa si fracasamos varias veces antes de lograrlo, lo importante es el intento que hacemos y si no lo logramos nos sirve de experiencia.

Como personas a veces vivimos añorando cosas del pasado, lo que pudo ser y no se logró, y eso nos hace daño, porque no nos permite ver el presente, otros viven

pensando en el futuro, lo que vendrá, sin darnos cuenta que el presente, es lo único que tenemos y debemos vivirlo intensamente. Si continuamente pensamos en nuestros defectos o lo malo que nos ocurrió en el pasado, si continuamente posponemos nuestra felicidad para mañana, para cuando consigamos esa casa o ese ascenso, estamos perdiendo la magia de vivir en el ahora. Las personas que no ven sus sueños y vocación, y viven en competencia continua con los demás, renegando del pasado o sufriendo por cosas futuras, tienen un bloqueo en este pilar.

Si vives compitiendo, si crees que no hay suficiente, si no ves tus sueños ni vocaciones, si vives sintiéndote sólo, si revives tu pasado una y otra vez, si sufres por hechos hipotéticos futuros, si no percibes tus atributos y aspectos únicos, tienes un bloqueo en este pilar; para desbloquear hay que practicar lo siguiente:

- Acepto mi integridad como soy.
- Soy único en el mundo.
- Soy esencial en el mundo, acepto mi singularidad y mis atributos por ser únicos.
- Mis sueños son importantes y solo yo los puedo llevar a cabo.
- Uso mis talentos y habilidades para ayudar a los demás.
- Hago las cosas que me apasionan y para las que tengo vocación.
- Vivo el presente donde se encuentra la magia.

### 1.3 Características de la autoestima alta.

Una persona con una alta auto estima muestra actitudes y comportamientos como:

- a. Seguridad en sí mismo:** Las personas actúan con independencia y autonomía. Saben vivir solos porque disfrutan de su propia compañía. Son responsables y asumen sus compromisos. Son innovadores y se arriesgan a actuar, confían en sus propias posibilidades y no acuden a los demás para que los saquen de los apuros.
- b. Confianza:** La persona tiene confianza en sí mismo y confía en los demás. Sabe delegar en el trabajo y repartir responsabilidades entre su equipo. Le concede al otro el privilegio de equivocarse.
- c. Salud física:** La persona cuida su cuerpo, se alimenta adecuadamente, hace ejercicios físicos y se siente enferma se cuida para mantenerse sana y así alcanzar sus objetivos.
- d. Actitud positiva y optimista:** Se muestra siempre entusiasta, sale adelante ante cualquier obstáculo, es emprendedora, disfruta su trabajo y el estar sana y fuerte la hace sentirse jovial. Maneja positivamente el estrés.
- e. Expresiva:** Se comunica de forma directa y sincera mirando a los ojos, estrechan la mano con seguridad, manejan bien la expresión corporal.

- f. **Cooperativa:** La persona disfruta trabajando en equipo, acepta las diferencias con los demás y las toma como aspectos enriquecedores de la pluralidad, no tiene prejuicios de ningún tipo y se preocupa por el crecimiento del grupo.
- g. **Asertiva:** La persona conoce de sus posibilidades y las aprovechan, es directa y dice las cosas que están bien y las que están mal con sinceridad.
- h. **Motivada:** Sabe auto motivarse, aprenden de las experiencias y siempre encuentra una nueva razón para seguir adelante.
- i. **Entusiasta:** Viven con optimismo y esperanza, en alcanzar sus propósitos que tienen en la vida.
- j. **Realizada:** La persona vive el presente, no dejan que el pasado las deprima ni que el futuro las asuste; son abiertas a las posibilidades que les da la vida, disfrutan cada momento intensamente. Son conscientes de ser los constructores de su destino.
- k. **Valorada:** La persona se auto valora a sí misma, sabe hasta dónde puede llegar y lo que puede lograr; busca desarrollar y adquirir más habilidades y destrezas que la hagan más competente.
- l. **Creativa:** Reconoce que es capaz de generar nuevas ideas y soluciones, cuando fracasa en algo, lo toma como una experiencia que puede ser temporal y cambiar, se atreve a formular nuevas alternativas frente a situaciones nuevas.

Aunque el nivel de autoestima es un factor psicológico, sus efectos se proyectan hacia fuera y cuando se tiene un alto nivel de autoestima todo parece ser positivo y agradable. Por el contrario cuando el nivel de autoestima es bajo sucede todo lo contrario, todo parece confabularse para hacernos sentir fracasados.

#### 1.4 Características del auto estima baja

##### **Las personas con una baja auto estima se caracterizan por:**

Las personas con baja autoestima tienen una visión muy distorsionada de lo que son realmente; son personas con exigencias perfeccionistas sobre lo que deberían ser o lograr. La persona con baja autoestima mantiene un diálogo consigo misma que incluye aspectos como:

- a. **Generalización:** Si la persona fracasó en algo, por cualquier causa, motivo o situación, su expresión es: he fracasado en esto, siempre fracasaré y así lo interioriza.
- b. **Peyorización:** la persona se describe utilizando términos peyorativos como: Qué tonto soy o qué bruto soy, en vez de analizar el error y las circunstancias.
- c. **Acciones extremas:** Llevan las cosas situaciones extremas. Se tienen categorías absolutas. Es blanco o negro. Estás conmigo o contra mí. Lo hago bien o mal. No aceptan valoraciones intermedias. O es perfecto o no vale.
- d. **Autoacusación:** La persona se siente culpable de todo lo que pasa, yo tengo la culpa, he debido darme cuenta.

- e. **Suposiciones:** La persona supone que no le interesa a nadie, que no le cae bien a nadie, que todos piensan mal de ella y muchas veces son percepciones ilusorias.
- f. **Falacias de control:** La persona siente que es responsable de todo o que no tiene control de las cosas y se victimiza.
- g. **Pensamiento emocional:** La persona se siente sola, sin amistades, que no le interesa a nadie, y ese sentimiento lo toma como verdadero, sin comparar con los momentos vividos con sus amistades o vivencias con otras personas.

**¿Por qué hay personas con mayor nivel de autoestima que otra?**

Está en cómo entendemos el mundo y permitimos que las percepciones negativas que recibimos de él nos influyan.

Es durante la infancia cuando se forman los hábitos y actitudes de nuestro carácter. Es entonces cuando los padres, maestros y educadores fomentamos la baja autoestima en los niños. Cuando somos adultos llevamos registradas estas experiencias negativas y nos vemos a nosotros mismos como inferiores y sin derechos.

En la edad adulta el medio continúa afectando nuestra autoestima. En el hogar y en el trabajo somos a menudo presas de situaciones que nos duelen y afectan.

**Aspectos que afectan la autoestima en los adultos**

Los adultos bajamos nuestra autoestima cuando:

- Nos rechazan y hacen caso omiso de nosotros, especialmente de personas que amamos y respetamos.
- Somos criticados ante los demás.
- Somos humillados por cosas que no entendemos.
- Nos sentimos defraudados o engañados por personas que amamos.
- No se nos consulta sobre cambios y las condiciones de nuestro trabajo.

**1.5 Formas de mejorar la autoestima**

Se pueden hacer varias cosas para mejorar nuestra autoestima:

<b>1. Convertir lo negativo en positivo</b>	Nunca se debe perder las ganas de pensar en positivo, pensar siempre que todo tiene solución:	
	<b>Pensamientos negativos</b> No decir nada Nada puedo hacer No esperar demasiado No soy lo suficientemente bueno	<b>Pensamientos alternativos</b> Siempre hay algo importante que decir cuando me lo propongo lo consigo. Conseguiré lo que deseo. Valgo mucho y soy bueno.

<p><b>2. No generalizar</b></p>	<p>No debemos generalizar a partir de las experiencias negativas que podamos tener en nuestra vida. Debemos aceptar los errores que podemos tener; pero esto no quiere decir que en todos los aspectos de nuestra vida seamos malos</p>
<p><b>3. Centrarnos en lo positivo</b></p>	<p>Debemos valorar y aceptar las características buenas que tenemos. Todos tenemos algo bueno de que podemos sentirnos orgullosos; debemos apreciarlo y tenerlo en cuenta cuando nos evaluemos a nosotros mismos.</p>
<p><b>4. Ser conscientes de nuestros logros y éxitos</b></p>	<p>La forma de mejorar nuestra imagen es ser conscientes de los logros o éxitos que obtuvimos en el pasado e intentar tener nuevos éxitos en el futuro. Debemos reconocer que somos capaces de hacer las cosas bien en varios aspectos de nuestra vida y que debemos esforzarnos por lograr los éxitos que deseamos para el futuro.</p>
<p><b>5. No compararse</b></p>	<p>Todas las personas somos diferentes; todos tenemos cualidades positivas y negativas. Aunque en algunas cuestiones nos veamos mal, seguramente en otras seremos mejores; por tanto, no debemos compararnos con los otros ni sentirnos menos o inferiores a los demás.</p>
<p><b>6. Tener auto confianza</b></p>	<p>Confiar en nosotros mismos, en nuestras capacidades y en nuestras opiniones. Debemos ser nosotros mismo y actuar de acuerdo a lo que pensamos y sentimos, sin preocuparnos en la opinión y aprobación de los demás.</p>
<p><b>7. Esforzarnos para mejorar</b></p>	<p>La forma de mejorar la autoestima es tratar de superarnos en los aspectos con los que no estemos satisfechos y cambiar. Debemos identificar lo que nos gustaría cambiar de nosotros o lo que nos gustaría lograr, luego debemos trazarnos metas a conseguir y esforzarnos por llevar a cabo esos cambios.</p>

## CAPÍTULO II

### PROYECTO DE DESARROLLO PERSONAL

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un Esfuerzo total es una victoria completa”  
Mahatma Gandhi

Una parte importante de nuestra autoestima está determinada por el balance entre nuestros éxitos y fracasos. En concreto, lograr lo que deseamos y ver satisfechas nuestras necesidades proporciona emociones positivas e incrementa la autoestima.

Una forma de mejorar la autoestima es esforzarse para cambiar las cosas que no nos gustan de nosotros mismos y desarrollar las potencialidades positivas; para lograrlo es necesario tener un proyecto de vida personal que involucre la vida familiar, personal, académica, laboral y social.

#### 2.1 Definición de proyecto de vida

Proyecto se deriva del latín *proiectus*, el concepto de proyecto nombra el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un objetivo específico. En este sentido, podría decirse que un proyecto de vida es la dirección que una persona marca para su propia existencia.

Para Vargas (2005) “...el planeamiento estratégico personal, planeamiento de vida o planeamiento personal por objetivos es una filosofía, una cultura, un proceso, un hábito de vida, una técnica y un arte que enlaza experiencias del pasado y conocimientos del presente, para proyectar el futuro mediante la formulación y realización de los objetivos de vida en relación con las condiciones del entorno” pág. 92.

Según Gamarra (2014) el proyecto de vida es un instrumento que facilita a los estudiantes el impulso que necesitan y el camino para hacer frente con éxito si incorporación a la vida académica y puedan realizar sus estudios satisfactoriamente y poder posicionarse en el mundo laboral cuando sean profesionales.

El proyecto de vida es aquella herramienta que nos permite orientar nuestro crecimiento personal, a través del cual identificamos nuestras metas, esperanzas, ilusiones, motivaciones y objetivos que deseamos lograr, considerando las capacidades que tenemos; al delinear una ruta a seguir evitamos equivocaciones y la pérdida de tiempo en situaciones equivocadas o mal establecidas.

El proyecto de vida da coherencia y sentido a nuestras acciones en las diversas facetas de la vida, nos proporciona un estilo en el obrar en el día a día, con el trabajo constante, en las relaciones con los demás y sobre todo nos permite ver la vida de una manera distinta.

El proyecto de vida es un plan trazado, un esquema vital que encaja en el orden de prioridades, valores y expectativas de una persona que como dueña de su destino decide cómo quiere vivir. Este proyecto de vida está vinculado de forma directa con la felicidad porque lo que de verdad desea el corazón humano es conectar con el gozo de una vida plena. En esencia, este proyecto de vida recoge los planes que de verdad suman bienestar a una persona que es consciente de aquello que quiere y lucha por conseguirlo.

Muchas veces los planes no siempre salen como uno quiere, puesto que en la vida no se puede controlar todo al cien por cien. Pero sí es importante saber en qué situación nos encontramos y si estamos en el lugar que verdaderamente queremos estar y que la vida que tenemos de verdad nos satisface. De lo contrario, surge la insatisfacción interior, el malestar y la tristeza de no estar aprovechando bien el tiempo y las oportunidades que se nos presentan.

Lo importante frente a todo ello, es tener un proyecto donde se planteen metas, no importa si se cumplen en tal o cual fecha prevista, más tarde o más temprano de lo esperado, lo fundamental es delinear un proyecto personal porque eso implicará desafío, crecimiento y la mirada puesta hacia adelante, algo que siempre reportará beneficios en el desarrollo personal.

El proyecto de vida casi siempre es individual; sin embargo, existen etapas de nuestra vida en el proyecto personal se cruza con el camino de otra. Así sucede, por ejemplo, en el caso de formar una pareja. Cuando dos proyectos de vida no son compatibles, entonces, surge un problema difícil de conciliar. Es decir, si uno quiere tener hijos y el otro no, si uno apuesta por un estilo de vida más materialista mientras que el otro tiene valores más espirituales, entonces, no existen puntos en común y es difícil encontrar puentes que actúen como un nexo de unión entre dos personas distintas. Pero cuando ambos coinciden hay una unidad en el pensamiento de proyectar una vida en común: casarse, tener hijos, etc. En ese marco, lo que se hace es ampliar el proyecto de vida o reformularlo, incluyendo lo que ambos desean o se lo va construyendo conjuntamente con la otra persona, y ya no de forma personal, por lo menos en aquellos aspectos compartidos.

Un proyecto de vida es tan importante que si no conseguimos lo que planteamos y el tiempo pasa puede llegar a generar una crisis personal si es que se llegó a determinada edad y se percibe que nada de lo soñado o planteado salió como se pensó. Por tanto, es importante que indicar que las crisis que puedan desencadenarse en este sentido, pueden ser buenas porque nos exigen un reajuste interno del cual pueden derivarse conclusiones que ayuden a propiciar cambios positivos. Debemos pensar que siempre hay tiempo de intentar cumplir una meta.

Es importante recordar que cualquier momento de la vida es propicio para cumplir los verdaderos sueños del corazón y apostar por la felicidad. Para definir tu proyecto de vida a corto plazo piensa en dónde quieres estar dentro de un año y visualízate a ti mismo en tu posición vital ideal. La aventura merece la pena.

En el caso de los estudiantes universitarios es importante que tengan una visión de su futuro, que se constituya en el motor de su auto motivación; además es fundamental reconozcan que son personas libres y responsables con posibilidad de realizar de manera proactiva y optimista, metas y acciones para su desarrollo personal.

La forma más sencilla de elaborar nuestro proyecto de desarrollo personal, que permita hacer realidad los cambios deseados, es siguiendo los siguientes pasos:

- a) **Plantearse metas claras y concretas:** Una meta es algo que se desea conseguir. Por lo tanto deben ser:
  - Sinceras, que las deseemos lograr.
  - Formuladas por uno mismo.
  - Realistas, que sean alcanzables en un tiempo determinado.
  - Medibles, comprobables en su logro o lo que nos falta hacer para alcanzarlas.
- b) **Establecer las tareas para lograr las metas:** Formuladas las metas a lograr, establecer las actividades que se deben realizar, con plazos y tiempos que signifiquen pequeños esfuerzos día a día para alcanzarlas.
- c) **Organizar las tareas en orden y prioridades para realizarlas:** Se debe listar las tareas en orden de importancia o de complejidad, realizando las más sencillas primero y luego las más difíciles. Es necesario elaborar un plan de trabajo.

- d) Ejecutar las tareas y evaluar los logros que se vayan consiguiendo:** Elaborado el proyecto personal debe existir compromiso para ponerlo en práctica. Es necesario ir evaluando los esfuerzos realizados, para mejorar lo que va mal o replantear las actividades o tareas o reformular las metas.

### **Ejemplo de proyecto personal**

1. Meta: Superar a timidez.
2. Tareas para conseguirlo:
  - Saludar a gente que conozcas
  - Unirse a grupos de compañeros
  - Iniciar conversaciones con compañeros
  - Iniciar conversaciones con desconocidos
  - Hacer preguntas al profesor
3. Organización de las tareas (empezar por lo más fácil y avanzar hacia las tareas más difíciles):
  - Saluda a la gente que conozcas.
  - Únete a grupos de compañeros.
  - Inicia conversaciones con tus compañeros.
  - Haz preguntas al profesor.
  - Inicia conversaciones con desconocidos

### **2.2 Utilidad del proyecto de vida**

Para Gamarra (2014) la utilidad del proyecto de vida radica en lo siguiente:

- Es útil para vivir buscando un futuro que brinde satisfacción y bienestar personal.
- Ayuda a aprovechar el tiempo para el logro personal.
- Favorece el ejercicio y desarrollo de una libertad responsable.
- Ayuda a tomar decisiones reflexivas y no impulsivas.
- Brinda una visión esperanzadora del propio futuro.
- Favorece el autoconocimiento y fortalece la autoestima.
- Evita conflictos o vacíos existenciales al tener claridad de lo que se quiere de la vida.
- Ayuda a aprovechar el tiempo para el logro personal.

## 2.3 Formas para establecer el proyecto de vida

### Primera forma:

- A) Visualizar cómo está nuestra vida, qué queremos cambiar y hasta dónde queremos llegar.** Al analizar lo que tienes y lo que quieres en el futuro, tendrás la idea de dónde te encuentras en tu vida. Define lo que quieres lograr y tener en tu vida. Deberás incluir todos los proyectos que tengas, las cosas materiales que quieras obtener, las relaciones personales que desees, etc. En este paso, tendrás que definir qué es lo más importante que quieres en la vida. Si deseas ganar cierta cantidad de dinero, anótalo en tu proyecto de vida. Si deseas un automóvil o un trabajo, anótalos y sé lo más descriptivo posible.
- B) Ten en cuenta los aspectos generales de tu conducta (religiosa, intelectual, social, familiar, etc.).** Procura tener una autoconciencia que te permita conocerte a ti mismo, tener respeto por la vida, tener autoestima y autonomía. Cada quien es libre de tomar una cierta posición frente a la vida. Ten en cuenta que no existe el fracaso como tal. Si no puedes conseguir alguna de tus metas es porque seguramente existe otra posibilidad mejor. Las posibilidades son infinitas, solo tienes que buscarlas. Analiza qué hiciste mal y no lo repitas, aprende de tus errores, busca otras formas de conseguir tus metas.
- C) Siempre puedes aumentar objetivos.** Cada vez que quieras conseguir algo nuevo, anótalo. Piensa cómo conseguirás esos objetivos. Plantea las posibilidades que tienes para conseguir lo que quieres. Cada meta que te hayas planteado tiene que tener un camino. Si ves que un camino no funciona, intenta otro. Siempre podrás conseguir lo que quieres, solo dependerá de ti.
- D) Ponte en acción para conseguir lo que quieres.** Elabora planes para conseguir tus metas y las cosas que quieras en tu vida. Elaborar los planes es la primera acción, luego tendrás que llevarlos a cabo. Ve detrás de tu objetivo basándote en el plan que elaboraste. Toma en cuenta que ningún plan es definitivo, pues siempre se te podrán ocurrir mejores ideas para lograr tus objetivos. Ten la mente abierta para cambiar de opinión (esta es una cualidad que no todos poseen). Tienes que estar seguro de que lo único que necesitas es la habilidad

que posees para imaginar tu futuro y cómo lograr tus metas. Recuerda que todo está en la mente.

#### **Segunda forma:**

- A) **Es necesario realizar cambios de paradigma y de pensamiento para poder ver las cosas desde una perspectiva más positiva.** Piensa con optimismo, piensa que pese a no estar en el mejor de los momentos, todo va a estar bien.
- B) **Resalta las cosas buenas en cada situación aparentemente mala.** Observar lo bueno dentro de lo malo es una forma de enfrentar los inconvenientes de la vida, así que plantéalos como retos y no como impedimentos.
- C) **Ten siempre confianza en que todo va a salir bien.** Luego, si no cumples una de tus metas, nunca lo tomes como fracaso. Solo sabrás que ese no era el camino y buscarás otro con el que sí lo logres. Entre más intentos hagas, te harás más sabio, por eso nunca dejes de intentarlo.
- D) **Confía en que lo vas a lograr y ten un pensamiento positivo constante.** El pensamiento positivo cambia la realidad.
- E) **Tener confianza en uno mismo es muy importante.** Pese a cualquier circunstancia en la que te encuentres, tienes que tener la confianza y estar convencido de que saldrás adelante y lograrás todas tus metas.

#### **Tercera forma:**

- A) **Comprende y asimila la importancia de crear un proyecto de vida.** Este proceso es importante porque te permitirá plasmar tus ideas, tus metas, tus objetivos, tus sueños, tus deseos, etc. Es una forma de ponerlos al alcance de tu mano, de tenerlos en perspectiva real para que puedas visualizar las distintas rutas que hay para lograrlos y esto te permitirá escoger cuál es la mejor opción que tienes, considerando desde dónde estás partiendo y las herramientas con las que cuentas. También lo podemos definir como lo que queremos hacer con nuestra vida, qué caminos queremos tomar.
- B) **Crea un proyecto de vida sólido, claro y fuerte.** El objetivo general de este proyecto es que logres tus metas trazadas y las que te falten

concretar o de lo contrario mejorar en las cosas que ya sabes o sabrás porque “nadie sabe más ayer de lo que puede saber hoy”. Cada día se aprende algo nuevo, sea bueno o malo, y lo que importa es lo que uno pueda llegar a decidir. Cada uno tiene la mejor forma de decidir qué es lo que quiere en su vida.

**Después, hazte algunas de estas preguntas:**

- ¿Quién quieres ser en este mundo?
- ¿Qué quieres lograr en tu vida?
- ¿Cómo puedes realizar lo que te propones?

C) **Escribe tu propósito y todas las alternativas que tienes para poder cumplirlo.** Hazlo con optimismo y procura que sean metas que te hagan muy feliz al solo pensar en ellas.

D) **Visualiza.** Si quieres tener éxito en algo, deberás visualizarlo como si ya lo hubieras logrado. Sin embargo, la primera vez siempre se presentarán muchas lagunas (los detalles que no contemples en la visión que tengas). En la medida en que esa visión siga frecuentando tu mente y te tomes el tiempo de detallarla, comenzarás a ver cómo pasa de ser una idea intangible a un deseo que comienza a convertirse en realidad.

E) **Es como una creación, algo a lo que le estás dando vida.** Realmente, una de las actividades más bellas que puede hacer cualquier ser humano es precisamente esta: crear algo de la nada. Es como hacer magia.

F) **Recuerda que lograrás todo lo que te propongas.** Entre más pienses en ello, mayor será la probabilidad de llegar a tu meta propuesta. Si estás convencido de que lo lograrás, entonces lo harás.

## 2.4 Diagrama de árbol proyecto de vida de Nelson Steven Gómez Gómez

# ARBOL PROYECTO DE VIDA



Para D´Angelo (1986) El proyecto o plan de vida representa, en su conjunto, “lo que el individuo quiere ser” y “lo que él va a hacer” en determinados momentos de su vida, así como las posibilidades de lograrlo. Además nos dice que el proyecto de vida se puede diseñar a corto, mediano y largo plazo.

Meta	Tiempo para alcanzarla
Corto plazo	Menos de un año
Mediano Plazo	De uno a cinco años
Largo Plazo	Más de cinco años

Para analizar los elementos que deseamos incorporar en tú proyecto de vida se puede hacerlo usando el modelo de Niveles Neurológicos propuesto por Robert Dilts, que, a su vez, está inspirado en el Modelo de Niveles Lógicos propuesto por el antropólogo Gregory Bateson. (S/A, 2011)

Robert Dilts señala que toda experiencia humana puede ser analizada a partir de 6 niveles neurológicos:

1. Espiritual.
2. Identidad.
3. Creencias y valores.
4. Capacidades.
5. Acciones.
6. Medio ambiente.

A continuación los seis niveles, responder las preguntas del lado derecho y plasma tus respuestas en la figura del árbol.

<b>PROYECTO DE VIDA HACIA EL INTERIOR</b>	
<b>NIVEL 1: IDENTIDAD TRASCENDENTE</b>	a) ¿Quién soy ante lo trascendente? (Dios, el Universo o lo que yo considere trascendente). b) ¿Qué tan importante es para ti la creencia en Dios o de algo que te trasciende? c) ¿Cómo deseas que esta relación con la divinidad se exprese en tu vida diaria? d) ¿Te consideras invitado por Dios a algo? e) Si no crees en Dios, ¿Crees en algo que te trasciende, como el Universo en su totalidad?
<b>NIVEL 2: IDENTIDAD</b>	a) ¿Quién soy como individuo aquí y ahora? b) ¿Quién quiero ser? Puedes considerar tus diferentes roles: adolescente, joven, adulto, hombre/mujer, padre/madre, hijo/hija, estudiante, trabajador, ciudadano, jubilado, viudo. c) En este nivel es parte importante un sentido de misión personal: ¿Tienes definido una misión?
<b>NIVEL 3: VALORES, CREENCIAS, ACTITUDES</b>	a. ¿Qué valores deseo expresar? b. ¿Qué actitudes deseo asumir en mi vida? c. ¿Qué creencias deseo fortalecer y cuáles deseo cambiar?
<b>NIVEL 4: CAPACIDADES</b>	a) ¿Qué habilidades o capacidades deseo desarrollar para aplicarlas en mi actuar cotidiano? b) ¿Qué aptitudes son fáciles para mí?, es decir ¿Para qué soy muy bueno? c) ¿Qué capacidades he desarrollado con disciplina y esfuerzo?
<b>PROYECTO DE VIDA HACIA EL EXTERIOR</b>	
<b>NIVEL 5: ACCIONES</b>	a) ¿Cómo quiero actuar cada día? b) ¿Qué tipo de actividades deseo realizar o deseo dejar de realizar cada día?
<b>NIVEL 6: MEDIO AMBIENTE</b>	a) ¿Dónde quiero estar? b) ¿Con quiénes deseo convivir? c) ¿Cómo quiero relacionarme con el medio ambiente?

### 2.5 Estructura del proyecto de vida según Gamarra (2014).

- Misión
- Visión
- Valores
- Diagnóstico FODA

- Estrategias
- Objetivos
- Actividades
- Indicadores de logro

## **2.6 Consejos y advertencias importantes**

- Tanto en las empresas como en las personas, es importante tener una misión y una visión.
- También es importante saber realmente quién eres y a dónde quieres llegar, porque si TÚ no trazas lo que quieres ser, serás lo que los demás quieren que seas.
- Haz todos los días algo que tenga que ver con tu proyecto de vida y cuando menos lo esperes, habrás hecho hasta lo imposible. Ten confianza en ti mismo, algo crucial es que lo que pienses de ti mismo tiene que ser positivo, tienes que llegar a amar la persona que eres y estar contento con quien eres para poder lograr lo que quieres. Cada persona es un ser único, piensa en tus cualidades y no en tus defectos.

### **Advertencias**

- Plántate metas a corto y largo plazo, todo se consigue paso a paso. Una vez que cumplas tus metas cercanas, aumenta las metas, obténlas de tu imaginación. Recuerda que si fallas en alguna de tus metas, no será necesariamente un fracaso, sino simplemente una muestra de que existe otro camino mejor y más efectivo para lograrlas.
- Nunca seas pesimista, no lograrás conseguir nada con un pensamiento así.
- No te plantees metas negativas, tales como acabar con la vida de alguien, hacer daño a las personas o a algo. Estamos en esta vida para estar en sintonía con lo positivo, no con lo negativo. No te enfoques en las cosas malas de la vida, porque es una pérdida de tiempo. Solo enfócate en las cosas buenas y además de conseguir tus metas, tendrás una vida feliz.

Ejemplo de proyecto de vida.

Proyecto de vida de José Rodríguez.

### **Presentación**

Mi nombre es José Rodríguez y tengo 16 años. Cuando tenía 12 años mi padre murió sirviendo en el ejército, él siempre ha sido mi héroe y cuando lo condecoraron de modo póstumo me sentí muy orgulloso. Creo que fue el día más feliz de mi vida, aunque vivir sin mi padre no ha sido fácil. Mi madre decidió entonces que nos fuésemos a vivir con los abuelos para que ellos pudieran ayudarla a cuidar de mis dos hermanos pequeños. Brenda tiene tres años menos que yo y Joel, el más pequeño, acababa de nacer cuando falleció mi padre.

Mis abuelos regentaban un negocio, una pequeña tienda y mi madre se hizo cargo de él. Me gusta porque aunque mi madre tiene que trabajar muchas horas, la tienda está en el bajo de nuestra casa y puedo ir a ver a mi madre cuándo quiera.

### **Mi presente**

Actualmente estudio en el Centro de Secundaria de Valle del Sol. Trato de recibir una buena formación. Estoy en el equipo de atletismo. El fin de semana trabajo en la tienda de mi madre. Ella me ha inculcado siempre la necesidad de trabajar y ganarme mi dinero, así que reparto las compras a domicilio y con las propinas que recibo obtengo el dinero para mis gastos.

Mis principales cualidades son la constancia en el estudio y mi pasión por el deporte. Mis defectos más fuertes son que tengo un carácter muy fuerte y que a veces me frustro con facilidad.

### **Qué espero para el futuro**

**En el plano familiar:** Mi ilusión es tener una familia unida como la que disfruto en estos momentos, así que creo que tengo que escoger con cuidado a la persona con la que compartir mi vida. Quiero que tenga los mismos valores que yo, que le gusten los niños y que desee tener una familia. Mis abuelos son

muy importantes para mí, así que me gustaría que fuera de mi misma ciudad para que nuestros hijos disfrutaran del contacto de sus abuelos.

**En el plano laboral:** Aspiro a ser militar como mi padre, que es el ejemplo que sigo. Mi intención es sacar una nota alta en secundaria y poder ingresar en una buena Universidad para cursar Ingeniería Aeronáutica. Mi padre era piloto y murió por un fallo en el avión que pilotaba, así que yo haré que los aviones del ejército sean mucho más seguros. Al acabar la Universidad mi deseo es ingresar en el ejército y desarrollar allí mi carrera.

**En el plano social:** Mis amigos son importantes para mí y quiero mantener mi círculo íntimo de amistades. Espero conocer gente nueva cuándo vaya a la Universidad, con aspiraciones similares a las mías. Cuándo por fin trabaje quiero ahorrar dinero para comprar una bonita casa y algún día poder viajar a Francia, de dónde es originaria la familia de mi madre.

**En el plano íntimo:** Me gustaría ser una persona que mantenga sus valores cuándo esté lejos de casa y no esté mi familia para “cuidarme”. Quiero mejorar mi carácter y aprender a controlarlo pues es fundamental para la carrera militar. También tengo que aprender a aceptar las críticas y a no sentirme frustrado cuándo las cosas no salen bien a la primera. Para esto he pensado que me vendría bien la práctica del Tai Chi, que ayuda a relajarse y a liberar tensiones. (Este proyecto de vida es totalmente ficticio)

## CAPÍTULO III

### EL PODER DE LA MOTIVACIÓN

“El fracaso es la oportunidad  
de empezar de nuevo con más  
inteligencia”

Henry ford

Hagemann (2002) manifiesta que *“Es posible obligar a alguien a hacer algo, pero no obligarlo a querer hacerlo. Este deseo surge del interior de la persona y la motivación es la fuerza motriz interna que hace que resulte placentero el trabajo que se realiza; el sentirse bien y la eficiencia están estrechamente ligados”* p. 9

La vida es fundamentalmente evolución, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas realizan una serie constante de tareas. Las personas nos movemos, actuamos, nos interesamos por las cosas y nos inquietamos porque necesitamos hacerlo para conseguir lo que deseamos o evitar lo que tememos.

El estudio de la motivación, no es otra cosa que el intento de averiguar a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas: ¿qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan a ello?

Toda lo que las personas hacen está motivado por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Toda actividad motivada es como un ciclo cerrado en el que se pueden distinguir cuatro momentos principales: estímulos, motivo, conducta motivada y satisfacción de la necesidad o compensación.

#### 3.1 LA MOTIVACIÓN

Según Chiavenato (2009) *“La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano.”* P. 236.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de las personas hacia un objetivo.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos, por ejemplo, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la

pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como entre grupos en momentos diferentes.

## **RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y CONDUCTA**

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas estas son:

- 1) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- 2) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- 3) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

### **3.2 PROCESO MOTIVACIONAL**

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina las fases del proceso motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Todo lo que actúa sobre la persona y se denominan estímulos que son valorados generando una situación o necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad provoca un estado de tensión que nos hace mover, actuar.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, todo los actos que realizamos dirigidos a satisfacer la necesidad. Hasta alcanzar el objetivo para satisfacerla.
- f) Satisfacción. Si logramos el objetivo se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente y produzca otra necesidad.

Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. Cuando se presentan obstáculos continuos que nos impiden alcanzar los incentivos para satisfacer las necesidades surgen las frustraciones, que cuando son muy intensas, requieren un tratamiento psicológico.

La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

1. Desorganización del comportamiento.
2. Agresividad.
3. Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.).
4. Alineación, apatía y desinterés.

### **3.3 APRENDIZAJE DE LA MOTIVACIÓN**

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen en la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se les puede rechazar.

En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar.

La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- El estímulo se activa.
- La persona responde ante el estímulo.
- La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

### **3.4 EL CAMBIO: FUENTE DE MOTIVACIÓN**

Cambiar interiormente significa modificar nuestra forma de sentir o de reaccionar frente a una situación. Por ejemplo, una persona que decide dejar de fumar, realizó un cambio interior; quien decide comenzar a prestar mayor atención a los alimentos que ingiere, realizó un cambio interior; quien decide buscar las formas de mejorar su relación de pareja, también realizó un cambio interior.

Muchas personas temen realizar cambios porque representa abandonar lo conocido, o aceptar que algún aspecto de su persona está mal; este pensamiento

actúa como un freno que les impide seguir creciendo interiormente y mejorando cada día. Recuerde que el cambio interior es sinónimo de evolución.

El cambio interior es un proceso de transformación interna que nos permite comenzar a dirigirnos en una nueva dirección, alejarnos de lo que nos desagrada y perjudica, y acercarnos hacia lo que nos beneficia y produce placer. Las personas que evitan el cambio, son personas que viven una vida rutinaria, mediocre y aburrida.

Una vida sin cambio interior es una simple supervivencia. Las personas que logran realizar sus metas y objetivos, son las que saben que cambiar es tener la oportunidad de aprender algo nuevo para crecer. Para cambiar es necesario explorar lo que está más allá de nuestro conocimiento actual, es necesario expandir nuestros propios límites; significa tener la flexibilidad necesaria para modificar nuestro modo de sentir o de actuar con el fin de lograr nuevos y mejores resultados.

No olvide que la llamada "realidad", no es más que nuestra realidad y no la realidad absoluta. Cambiar interiormente significa expandir esa limitada realidad subjetiva. Cuando logre entender que su vida es preciosa; cuando comprenda que es usted quien debe proteger la salud de su cuerpo; cuando valore que la calidad de su relación con su pareja y con sus hijos depende, no sólo de las horas que trabaja y del dinero que aporta, sino también del apoyo, comprensión y respeto que demuestre por esas personas, recién comenzará a hacer cambios que le dirigirán hacia una vida más feliz. Usted puede lograr cualquier cosa que se proponga, especialmente si entiende que cambiar interiormente es la clave para seguir evolucionando.

### **DEBEMOS TENER EN CUENTA LO SIGUIENTE:**

Cada persona es responsable de sí misma y de su destino, pero ha sido persuadida por numerosas fuerzas externas de que no lo es. Nada tiene significado hasta que usted se lo dé. Usted y solo usted puede determinar lo que es importante en su vida. Por eso, usted es quien está a cargo de su destino y que usted es también la fuente de su propio éxito o fracaso.

Existen datos importantes respecto a lo que el individuo promedio piensa de los asuntos prácticos de la vida cotidiana, los resultados son sorprendentes; de estos se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- ✚ Casi todas las personas nos encontramos en situaciones desesperadas, han llegado a ese punto no por falta de capacidades para mejorar su situación, sino porque carecen de voluntad y de verdaderos incentivos para hacerlo.
- ✚ Todo el mundo puede soñar con ser un héroe, la mayor parte de las personas lo hacen, pero solo unas cuantas pueden definir el éxito en términos personales, y son todavía menos las que saben cómo lograrlo.

- ✚ Casi todas las personas se encuentran insatisfechas con su situación económica.
- ✚ A la mayoría le disgusta el trabajo que realizan.
- ✚ Muy pocas personas se fijan alguna meta en su vida, y las que sí la tienen raras veces se han trazado un plan para alcanzarla.
- ✚ Casi todas las personas se encuentran en una rutina desesperada la cual consiste en trabajar para obtener dinero para comprar los alimentos, para tener fuerzas para trabajar.
- ✚ Muchas personas esperan que suceda algo que cambie su situación. Cuando se les pregunta qué era lo que esperaban, el 90% contestó: "No lo sé".
- ✚ Todas las personas tienen necesidad de cariño, seguridad y reconocimiento a sus esfuerzos, así como, de expresar su propia personalidad y sentirse orgullosas por algo.

### 3.5 ALGUNAS REGLAS MOTIVACIONALES

1. Tenga en cuenta que el amor y los grandes logros incluyen grandes riesgos.
2. Cuando pierda, no desperdicie la lección.
3. Respétese a usted mismo, respete a los demás y responsabilícese de todas sus acciones.
4. Recuerde que el no conseguir lo que quiere es, a veces, un maravilloso golpe de suerte.
5. No deje que una pequeña disputa lesione una gran amistad.
6. Cuando se dé cuenta de que ha cometido un error, tome medidas inmediatas para corregirlo.
7. Pase algo de tiempo a solas cada día.
8. Abra sus brazos al cambio, pero mantenga sus valores.
9. Recuerde que en ocasiones el silencio es la mejor respuesta.
10. Viva una vida buena y honorable. Así, cuando haya envejecido y mire atrás, será capaz de disfrutarla por segunda vez.
11. Una atmósfera cariñosa en su hogar es el cimiento de su vida.
12. Cuando tenga desacuerdos con sus seres queridos, enfrente sólo la situación actual. No saque a relucir el pasado.
13. Juzgue su éxito por lo que tuvo que entregar para obtenerlo.
14. Sea suave con la tierra.
15. Cada año, visite algún lugar donde nunca haya estado antes.
16. Recuerde que la mejor relación es aquella en la que el amor del uno por el otro es mayor que la necesidad del uno por el otro.
17. Comparta su conocimiento, es una manera de lograr la inmortalidad.

La mayor parte de las personas aceptan erróneamente su posición en la vida sin dedicar mayor atención; por esto, permanecen inmóviles dentro de un mundo de cambios vertiginosos. Si usted quiere conseguir un mayor número de las cosas buenas de la vida, debe estar dispuesto a hacer lo que sea necesario para lograrlas.

La mayor parte de las barreras que impiden que las personas logren el éxito son autoimpuestas. Las acciones sin un propósito determinado no producen resultados satisfactorios. La inteligencia no es uno de los requisitos básicos para triunfar. Para lograr realizaciones es necesario que quiera alcanzarlas.

## CAPÍTULO IV

### LA ASERTIVIDAD

“Cuando me preparo para hablar a la gente, paso dos tercios del tiempo pensando qué quieren oír y un tercio pensando qué quiero decir.”

Abraham Lincoln.

#### 4.1 Definición de asertividad

La asertividad es considerada la habilidad personal que nos permite expresar directamente nuestros sentimientos, opiniones, ideas y pensamientos; así como defender nuestros derechos en el momento que se requiera, de la forma más adecuada sin dejar de considerar, ni menospreciar o negar los sentimientos, opiniones, pensamientos de los demás.

Según Roca (2014) *“La asertividad es una actitud de autoafirmación y defensas de nuestros derechos personales, que incluyen la exposición de nuestros sentimientos, preferencias, necesidades y opiniones, en forma adecuada; respetando, al mismo tiempo, los de los demás” p. 13*

La asertividad es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular ni manipular a los demás. Los comportamientos asertivos suponen un saber defender las propias necesidades frente a las exigencias de los demás sin llegar a utilizar comportamientos agresivos o violentos.

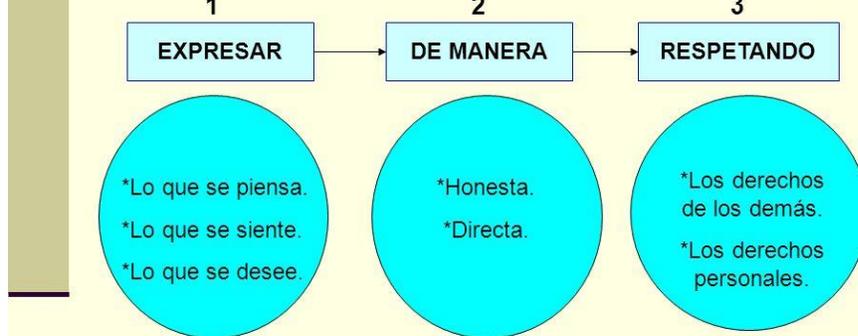
La asertividad es el punto medio entre los comportamientos inhibidos propios de las personas tímidas o inseguras y los comportamientos violentos propios de las personas agresivas y egoístas.

Pongamos como ejemplo que alguien le pide el carro a otro que no desea prestarlo, éste puede reaccionar de diferentes maneras:

1. De forma inhibida: "bueno... te lo presto..."
2. De forma agresiva: "¡no me da la gana de prestártelo!"
3. De forma asertiva: "lo siento, pero no acostumbro a prestarlo"

La persona asertiva es aquella capaz de expresar sentimientos, actitudes, deseos y opiniones de un modo adecuado a cada situación social que se le presente, respetando esas conductas en los demás y resolviendo de modo adecuado los posibles problemas que surjan.

## LA ASERTIVIDAD ES:



### 4.2 Características de la asertividad

- ✚ Es una característica de la conducta y no de la persona
- ✚ Es una característica propia de la persona, de acuerdo con la situación, no es universal
- ✚ Debe relacionarse con el contexto cultural de la persona y de otras variables situacionales.
- ✚ Se relaciona con la capacidad de la persona de escoger libremente cómo actuar.
- ✚ Es una característica de la conducta socialmente afectiva

La asertividad como estilo y estrategia de comunicación se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre la agresividad y la pasividad. En general podemos decir que la asertividad es un comportamiento maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos.

#### Características de la persona asertiva según Elia Roca (2014)

- La persona asertiva se expresa con plena libertad.
- Practica una comunicación directa, adecuada, abierta y franca.
- Tiene facilidad de comunicación con toda clase de personas.
- Muestra un comportamiento respetable y acepta sus limitaciones.
- No se comporta de manera agresiva.
- Trata los conflictos para llegar a compromisos viables; no los evita, ni huye, ni cede para evitarlos.

- Solicita información sobre sus fallas y defectos y recibe la opinión de los demás.
- Cumple sus decisiones y compromisos a pesar de las presiones externas.
- No se siente obligada a dar justificaciones o explicaciones sobre sus preferencias.



La asertividad no es un "rasgo" de la persona. El individuo no se considera asertivo. La persona asertiva es aquella capaz de expresar sentimientos, actitudes, deseos y opiniones de un modo adecuado a cada situación social que se le presente, respetando esas conductas en los demás y resolviendo de modo adecuado los posibles problemas que surjan.

Como cualquier otra habilidad humana, la asertividad es susceptible de aprenderse, practicarla y mejorar. Está íntimamente relacionada con el conocimiento de uno mismo y el auto confianza. Se es dueño de las propias emociones si se tiene confianza en uno mismo. Sólo conociéndose y confiando en las propias capacidades y aprendizajes, se puede llegar a ser asertivo.

Una de las razones por la cual la gente es poco asertiva, es debido a que piensa que no tiene derecho a sus creencias, derechos u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas, en exigentes y egoístas, sino a enseñar que la gente tiene derecho a defender sus derechos ante situaciones que a todas luces son injustas.

Algunas ideas falsas y verdaderas sobre asertividad:

<b>Ideas falsas</b>	<b>Ideas verdaderas</b>
No se debe interrumpir a la gente cuando habla. Interrumpir es de mala educación.	Hay derecho de interrumpir al interlocutor para pedir una explicación.
Nuestros problemas no les interesa a nadie y no hay que hacerles perder el tiempo escuchándolos.	Tenemos derecho a pedir ayuda o apoyo emocional.
Debemos adaptarnos a los demás, sino es posible que perdamos su amistad.	Tenemos derecho a decir No.
Cuando alguien tiene un problema hay que ayudarlo.	Tenemos derecho a decidir cuándo prestar ayuda a los demás y cuando no.

En la práctica el entrenamiento en asertividad supone el desarrollo de la capacidad

Para:

- ✚ Expresar sentimientos o deseos positivos y negativos de una forma eficaz sin negar o desconsiderar los de los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- ✚ Discriminar entre la aserción, agresión y pasividad.
- ✚ Discriminar las ocasiones en las que la expresión personal es importante y adecuada.
- ✚ Defenderse sin agresión o pasividad frente a la conducta poco cooperadora o razonable de los demás.

### 4.3 ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN

La asertividad es una herramienta básica en la comunicación social.

La asertividad tiene cuatro características de conducta:

1. Franqueza
2. Rectitud
3. Honestidad
4. Aptitud



## LA COMUNICACIÓN ASERTIVA NOS PERMITE:

1. Interactuar con otros de manera armónica respetando los derechos de cada uno.
2. Sentirse seguro y confiado de si mismo y al dirigirse a otros.
3. Favorecer las sanas relaciones familiares, escolares y laborales.

### 4.4 ESTILOS DE CONDUCTA ASERTIVA

Existen diferencias entre conducta asertiva o socialmente hábil, conducta agresiva y conducta pasiva.

#### 1. Conducta asertiva o socialmente hábil

El comportamiento asertivo implica respeto de sí mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. Además, se expresan directamente los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas.

Asimismo, el comportamiento asertivo implica reconocer también las propias responsabilidades y qué consecuencias resultan de la expresión de los sentimientos. La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes; pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.

## **2. Conducta pasiva**

Este tipo de conducta se produce por la propia incapacidad de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso.

El objetivo de este tipo de comportamiento es evitar conflictos a toda costa.

Comportarse de este modo en una situación puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que está comportándose de manera no asertiva como para la persona con la que está interactuando. La persona que actúa de modo pasivo se puede sentir a menudo incomprendida, no tomada en cuenta y manipulada. Además, puede sentirse molesta respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas.

La probabilidad de que la persona no asertiva satisfaga sus necesidades o de que sean entendidas sus opiniones se encuentra sustancialmente reducida debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta o incompleta.

## **3. Conducta agresiva**

Este comportamiento conlleva la defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de las otras personas.

La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta:

- La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes. El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos.
- La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen gestos físicos realizados mientras la atención de la otra persona se dirige hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas u objetos.
- El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades.
- La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa y puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, como una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder

y la consecución de los objetivos deseados. No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contra-agresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una contra-agresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas.

### Comportamientos según estilos asertivos

ESTILO	PASIVO	AGRESIVO	ASERTIVO
<b>Tono de voz</b>	Débil, bajo, vacilante, ansioso e inseguro.	Arrogante, sarcástico y condescendiente.	Seguro, firme, directo, modulado y tranquilo.
<b>Postura corporal</b>	Hombros caídos, encogido.	Tensa, rígida y crispada.	Abierto y relajado.
<b>Expresión facial</b>	Avergonzado, tímido, cabeza inclinada y mirada hacia abajo.	Ceño fruncido, mirada fija, frío y amenazante.	Directa, seria, interesada, genuina, cabeza alta y mirada directa.
<b>Manos y brazos</b>	Manos nerviosas, hombros caídos, movimientos crispados.	Puños cerrados, amenazadores, movimientos rápidos y dedos acusadores.	Menos relajadas, movimientos sencillos, informales y espontáneos.

### Conductas según estilos asertivos

CONDUCTA	PASIVA	AGRESIVA	ASERTIVA
<b>Características</b>	Deja que los demás tomen decisiones por ella, no expresa ideas, deseos, sentimientos, en conflictos sede o huye, llora, ruega, se disculpa, duda, habla de forma indirecta.	Humilla a los demás, ataca, culpa y elige por los demás, reacciona con exageración, es sarcástico, señala con el dedo y hace demandas rígidas.	Expresa deseos e ideas, deseos y sentimientos en forma directa, es empático, elige por sí mismo, es espontáneo, ejerce sus derechos y respeta el de los demás, usa palabras objetivas, escucha, mira a los ojos, usa voz firme y cálida.
<b>Razones</b>	Evita el conflicto y las situaciones desagradables y arriesgadas	Expresa hostilidad y enfado	Tiene sentimientos positivos sobre sí mismo.
<b>Sentimientos sobre sí mismo</b>	Baja autoestima, ansioso, indefenso resentido, enfadado culpable e inhibido.	Autoestima baja o alta, hostil, frustrado, amargado, se cree superior, alienada y tensa.	Confiado, relajado, tiene autor respeto y es autosuficiente.
<b>Sentimientos de los demás</b>	Culpable, irritado, enfadado, frustrado, superior e irrespetuoso.	Herido, humillado, defensivo, vengativo y enfadado.	Respetuoso, respetado, amenazado en ocasiones.

Hay muchas técnicas para tener un comportamiento asertivo. Ser asertivo no significa querer llevar siempre la razón, sino expresar nuestras opiniones y puntos de vista, sean estos correctos o no. Todos tenemos también derecho a equivocarnos.

Se exponen a continuación algunas estrategias para hacer más eficaces las respuestas asertivas:

1. **Tener un buen concepto de sí mismo.** Si no existe la auto-estima, difícilmente se puede ser asertivo. Hay que tener presente que se es tan importante como los demás.
2. **Planificar los mensajes.** Conviene que antes de transmitir cualquier información, los hechos y datos resulten comprensibles para uno mismo. Esto ahorra tiempo y produce confianza.
3. **Ser educado.** Enfadarse provoca confusión en uno mismo y hace que los demás perciban debilidad y falta de credibilidad. Es mejor guardar la calma y educada, pero firmemente, exponer la opinión propia.
4. **Guardar las disculpas para cuando sean necesarias.** No se debe pedir excusas, a menos que sea necesario hacerlo. Si se reservan las disculpas para cuando sean apropiadas, no se pierde credibilidad.
5. **No arrinconar a los demás.** El hecho de hacer esto habitualmente provocará cólera y resentimiento, lo cual siempre dificulta las relaciones. Si se quiere asegurar la cooperación de los demás, siempre se les debe proporcionar, cuando sea posible, una salida (con suerte, la salida que uno desea) y se deben esbozar las consecuencias constructivas de tal alternativa para los demás y para uno mismo.
6. **Nunca recurrir a las amenazas.** Si se responde a cualquier injusticia con fuertes amenazas, la credibilidad y la cooperación que se pretenden desaparecerán. Una afirmación tranquila de los pasos que se está dispuesto a seguir es mucho más eficaz. Si se afirma que se seguirán una serie de pasos, hay que asegurarse de hacerlo, para no perder credibilidad.
7. **Aceptar la derrota cuando sea necesario.** La asertividad comporta comprensión cuando las acciones subsiguientes no son constructivas, aceptando la derrota con elegancia, en buenos términos con el otro. Los malos sentimientos saldrán más tarde. Si se le ve aceptar situaciones cortésmente tras una discusión, la gente le respetará más. A nadie le gusta ser un mal perdedor.

Por el contrario, como consecuencia de comportamientos poco asertivos, algunas personas viven acobardadas y en un mundo casi sin derechos.

Temen reclamar aquello que en justicia les corresponde por miedo a pasarse o por miedo a ser rechazados. Este tipo de persona no tiene muy claro dónde finalizan sus derechos y comienzan los del prójimo, por lo que habitualmente "cede terreno" y se deja manipular por los demás. No confía en sus propias fuerzas, por lo que generalmente no presenta batalla. Se siente derrotado antes de luchar y elude las discusiones, pues, en su fuero interno, está convencido de

su fracaso, ya que, al no competir nunca, jamás adquiere experiencia combativa. Tiende a estancarse en su vida por temor al riesgo que implica un cambio y llega a acomodarse a las situaciones más incómodas con tal de no exponerse.

En el plano laboral suele ser explotado por jefes y compañeros, asumiendo tareas y obligaciones que no le conciernen. Todo ello por miedo a enfrentarse a los mismos o plantear la menor queja.

En su relación social puede ofrecer un aspecto de falta de sinceridad, pues da mil rodeos antes de pedir lo que quiere y resulta falso porque pretende quedar siempre bien y que no se le censure.

Es muy raro que se queje ante las pequeñas injusticias cotidianas. Que, por ejemplo, proteste en un lugar público cuando es mal atendido, devuelva un objeto defectuoso en la tienda que lo compró...

Aunque siempre es arriesgado generalizar, las personas con dificultades para comportarse de forma asertiva pueden agruparse en seis tipos:

1. El tímido. Se muestra pasivo ante cualquier situación y se deja atropellar por todos.
2. La persona con dificultades de comunicación. En algunos casos se tiende a hablar demasiado, no transmite mensajes directos; en otros, la comunicación carece de sinceridad o dice lo menos adecuado en el momento menos oportuno.
3. El individuo que puede ser asertivo en determinadas circunstancias y es incapaz en otras.
4. La persona con déficits de conducta. Carece de determinadas habilidades propias de la asertividad. Incapacidad para establecer el contacto visual, no saber escuchar activamente, etc.
5. La persona con obstáculos específicos. Sabe lo que debería hacer y cómo actuar pero la falta de control emocional le impide realizar lo que desea.
6. La persona cuyos hábitos interfieren en sus deseos. Ha aprendido a hacer mal algunas cosas, tiende a la imperfección.

Otras muchas personas piensan que tienen derecho a todo y conculcan los derechos de los demás sin ningún miramiento. En muchos casos, este es un comportamiento típico de las personas inseguras.

En resumen, la mejor opción es adoptar un comportamiento asertivo con lo que no solamente saldremos ganando todos, nosotros mismos porque para empezar, aceptaremos lo que interiormente estamos dispuestos y los que nos rodean porque sin duda las personas asertivas no son conflictivas.

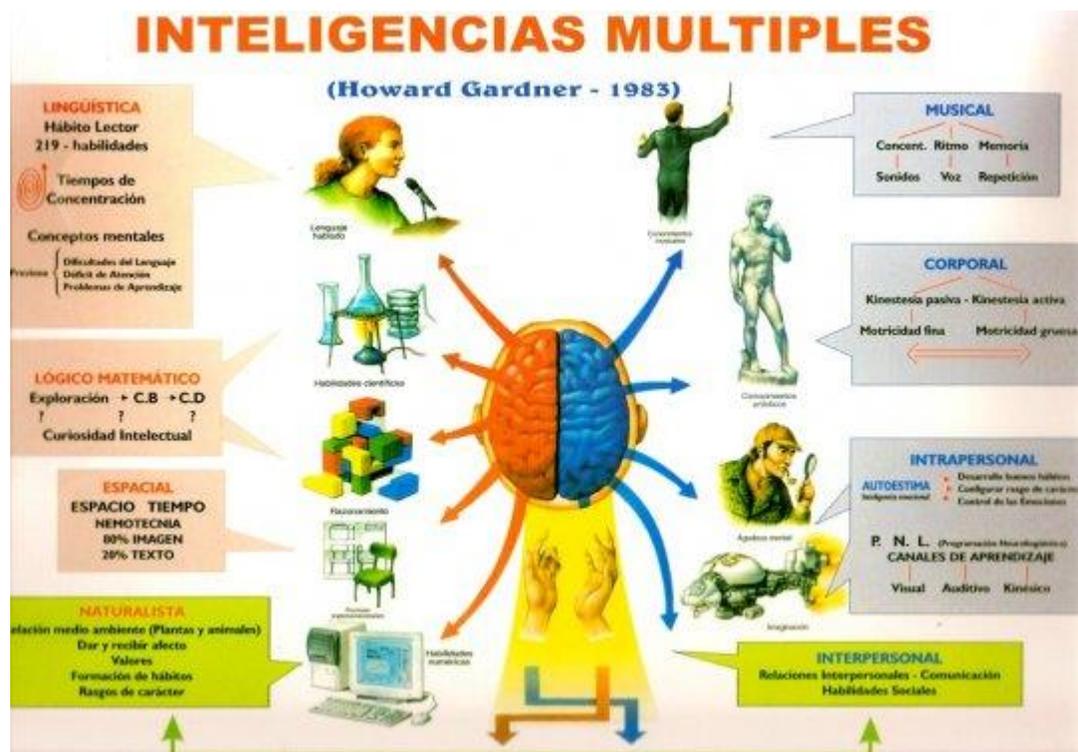
## CAPÍTULO V

### INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

“El propósito de la educación es lograr que las personas quieran hacer lo deben hacer”  
Howard Gardner

Howard Gardner es un psicólogo, investigador y profesor de la Universidad de Harvard, conocido en el ámbito científico por sus estudios de las capacidades cognitivas. Es el creador de la teoría de las inteligencias múltiples, la que lo hizo acreedor al Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales 2011.

Para el científico "una inteligencia es un potencial biopsicológico que no debe confundirse con un dominio del saber, que es una actividad socialmente construida. En la mayor parte de los países del mundo las escuelas se organizan de maneras uniformes. Se enseñan y evalúan las mismas materias de las mismas maneras, a todos los estudiantes por igual, porque parece justo poder tratar a todos los estudiantes como si fueran iguales. Ellos se apoyan en el supuesto equivocado de que todas las personas tienen el mismo tipo de mente. Pero yo creo que todas las personas tienen un tipo de mente distinto. Nadie gastaría dinero en un terapeuta que ignorara todo aquello que es específico de los individuos".



## 5.1 TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

La teoría de las inteligencias múltiples es un modelo propuesto en un libro de 1988 por Howard Gardner, psicólogo e investigador centrado en el campo de la educación en el que la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distintos niveles de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi independientes. Gardner define la inteligencia como “Un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una o más culturas.

## 5.2 TIPOS DE INTELIGENCIA

Howard Gardner añade que, así como hay muchos tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencia. Hasta la fecha Howard Gardner y su equipo de la Universidad Harvard han identificado ocho tipos distintos.

### INTELIGENCIA LINGÜÍSTICO-VERBAL

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

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

**Habilidades relacionadas** - Hablar y escribir eficazmente.

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

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

### INTELIGENCIA LÓGICA-MATEMÁTICA

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

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

Junto con su compañera la inteligencia lingüística, el razonamiento matemático proporciona la base principal para los test de CI. Esta forma de inteligencia ha sido investigada en profundidad por los psicólogos tradicionales, constituyendo, tal vez, el arquetipo de "inteligencia en bruto" o de la validez para resolver problemas que supuestamente pertenecen a cualquier terreno, cuando en realidad no es así. Sin embargo, aún no se comprende plenamente el mecanismo por el cual se alcanza una solución a un problema lógico-matemático.

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

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

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

## INTELIGENCIA ESPACIAL

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

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

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

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

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

**Habilidades relacionadas** - Realizar creaciones visuales y visualizar con precisión.

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

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

## **INTELIGENCIA MUSICAL**

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

**Aspectos biológicos** - Ciertas áreas del cerebro desempeñan papeles importantes en la percepción y la producción musical. Éstas, situadas por lo general en el hemisferio derecho, no están localizadas con claridad como sucede con el lenguaje. Sin embargo, pese a la falta de susceptibilidad concreta respecto a la habilidad musical en caso de lesiones cerebrales, existe evidencia de "amusia" (pérdida de habilidad musical).

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

**Habilidades relacionadas** - Crear y analizar música.

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

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

## **INTELIGENCIA CORPORAL KINESTÉSICA**

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

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

**Aspectos biológicos:** El control del movimiento corporal se localiza en la corteza motora y cada hemisferio domina o controla los movimientos corporales correspondientes al lado opuesto. En los diestros, el dominio de este movimiento se suele situar en el hemisferio izquierdo. La habilidad para realizar movimientos voluntarios puede resultar dañada, incluso en individuos que puedan ejecutar los mismos movimientos de forma refleja o involuntaria. La existencia de apraxia específica constituye una línea de evidencia a favor de una inteligencia cinética.

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

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

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

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

## **INTELIGENCIA INTRAPERSONAL**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **INTELIGENCIA INTERPERSONAL**

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

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

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

1. La prolongada infancia de los primates, que establece un vínculo estrecho con la madre, favorece el desarrollo intrapersonal.
2. La importancia de la interacción social entre los humanos que demandan participación y cooperación. La necesidad de cohesión al grupo, de liderazgo, de organización y solidaridad, surge como consecuencia de la necesidad de supervivencia.

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

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

**Perfiles profesionales** - Administradores, docentes, psicólogos, terapeutas y abogados<sup>1</sup>

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

## **INTELIGENCIA NATURALISTA**

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

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

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

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

### **POSIBLE NOVENA INTELIGENCIA**

Se investiga la existencia de una novena inteligencia múltiple, se trataría de la denominada "existencial", la que se sumaría a las ocho que se han descubierto hasta el momento. La teoría de las inteligencias múltiples del neuropsicólogo norteamericano Howard Gardner ha revolucionado la pedagogía en el mundo entero, que desde hace 15 años plantea la existencia de ocho inteligencias, a las cuales se podría sumar una novena según planteó el Ph.D. Branton Shearer en un encuentro con pedagogos y docentes de la Universidad. El profesor norteamericano participó en el encuentro con profesionales ligados a la educación, entregando herramientas para maximizar los potenciales de los estudiantes de manera que puedan guiarlos a tener mejores notas en la escuela, en selección de carreras y que usen sus potencias intelectuales aunque no sean valoradas en las clases tradicionales.

Shearer manifestó que existen ocho inteligencias confirmadas y hay una novena propuesta denominada inteligencia existencial. "No ha sido agregada aún a la lista porque no hay suficiente evidencia científica en ese sentido", comentó. "Hay criterios científicos que Howard Gardner identificó para ubicarlas exactamente, pero las dos principales se refieren a la estructura del cerebro y las culturas", dijo. Consultado por posibles nuevas inteligencias,

Shearer dijo que el cerebro es una compleja estructura por lo que es difícil de predecir "pero si tuviera que adivinar, diría que existen muchas más".

## **CRÍTICAS**

Gardner afirma que existe una variedad de habilidades cognitivas, pero que existe una baja correlación entre ellas. Por ejemplo, la teoría postula que aprender a multiplicar fácilmente no es necesariamente más inteligente que un niño que tiene dificultades en la misma tarea. Al niño que le cuesta más tiempo perfeccionar esta tarea podría ser capaz de aprender a multiplicar a través de otra aproximación, podría ser excelente en otras tareas fuera de las matemáticas, o podría estar viendo y entendiendo la multiplicación en un nivel más profundo.

Los test de inteligencia y la psicometría sin embargo han demostrado que existe una alta correlación entre diferentes aspectos de la inteligencia, y no una "baja correlación" como dijo Gardner. Por tanto la evidencia apoya más a la existencia de un factor único general de inteligencia y no a inteligencias múltiples. La teoría de las inteligencias múltiples ha sido ampliamente criticada por la psicología científica por su falta de evidencias, y porque es una teoría que depende del juicio subjetivo.

### **5.3 DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA**

Una de las mayores críticas realizadas a la teoría de las inteligencias múltiples es que es una teoría *ad hoc*: Gardner no está interesado en profundizar y expandir el concepto de inteligencia, sino que prefiere negar por completo el concepto tradicional de inteligencia. Por tanto utiliza la palabra "inteligencia" donde en realidad quiere referirse a "habilidades" o "aptitudes". Ha sido criticado por psicólogos científicos muy importantes como Robert J. Sternberg, Eysenk, y Scarr. White (2006) señala que el criterio de selección y aplicación que realiza Gardner para elegir cuáles son las inteligencias no parte de una investigación, sino de parte de un criterio subjetivo y arbitrario.

Los defensores de las inteligencias múltiples argumentan que la definición tradicional de inteligencia es muy reduccionista, y que la teoría de Gardner refleja de forma más precisa la manera en la que los humanos piensan y aprenden

Otra crítica es que Gardner jamás ha elaborado un test para evaluar las inteligencias múltiples que soporte su teoría. Él originalmente la definió como la habilidad para resolver problemas en una determinada cultura, o que se trata de lo que el estudiante está interesado en aprender. Por último admitió en una reseña en la que se desentiende de las críticas diciendo que no hay una definición fija, y que su juicio acerca de la inteligencia es más un juicio artístico y no basado en los hechos:

De forma general, la inteligencia lingüística y lógica-matemática es reconocida como inteligencias. Pero las habilidades artísticas, musicales, atléticas, etc... no lo son. Algunos críticos señalan que Gardner ignora las implicaciones reales de

la inteligencia, que siempre han sido las habilidades necesarias que permiten a la persona tener éxito académico.

Gardner escribe: "Hay una resistencia injustificada a admitir que algunas habilidades arbitrarias pueden ser clasificadas como inteligencias, mientras que otras no".

Los críticos señalan que bajo este punto de vista se podría clasificar cualquier posible habilidad como una inteligencia, lo que conlleva a impedir el estudio de la inteligencia ya que diluye los conceptos tanto de talento como de habilidad.

Por otro lado, Perry D. Klein critica la teoría y sus definiciones como tautológicas e infaltables. Tener una alta habilidad musical es explicado por ser bueno en música, al mismo tiempo que ser bueno en música es explicado por tener una alta habilidad musical.

### **TEST DE INTELIGENCIA**

Gardner afirma que los test de inteligencia solo miden la inteligencia lógico-matemática y lingüística. Señala que es importante realizar nuevos test que sean capaces de evaluar la inteligencia de una forma más justa. Mientras que las pruebas tradicionales de lápiz y papel favorecen las habilidades lógicas y lingüísticas, Gardner propone que se deben hacer nuevas pruebas que diferencien diferentes modalidades de pensamiento.

Sin embargo, esta crítica de Gardner hacia los test de inteligencia es respondida por el psicólogo Kauffman. No es cierto que las pruebas de inteligencia se basen únicamente en cuestionarios de lápiz y papel. Desde hace 70 años se evalúa la capacidad espacial, visual, y manipulativa. Los test de inteligencia resumen los resultados con una única puntuación, pero esa puntuación se puede desglosar en diferentes puntuaciones a través de las cuáles se ha obtenido.

### **EN CONCLUSIÓN**

Gardner afirma que todas las personas son dueñas de cada una de las ocho clases de inteligencia, aunque cada cual destaca más en unas que en otras, no siendo ninguna de las ocho más importantes o valiosas que las demás. Generalmente, se requiere dominar gran parte de ellas para enfrentarnos a la vida, independientemente de la profesión que se ejerza. A fin de cuentas, la mayoría de trabajos precisan del uso de la mayoría de tipos de inteligencia.

La educación que se enseña en las aulas se empeña en ofrecer contenidos y procedimientos enfocados a evaluar los dos primeros tipos de inteligencia: lingüística y lógico-matemática. No obstante, esto resulta totalmente insuficiente en el proyecto de educar a los alumnos en plenitud de sus potencialidades. La necesidad de un cambio en el paradigma educativo fue llevada a debate gracias a la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner.

## CAPÍTULO VI

### LA CREATIVIDAD

“La curiosidad sobre la vida en todos sus aspectos, continúa siendo el secreto de las personas más creativas”.  
Leo Burnett

La humanidad no ha llegado al concepto de creatividad por tener ideas. Por mucho que nos remontemos en la aventura del hombre, son exactamente los descubrimientos graduales, gloriosos o ignorados, elogiados o castigados por su audacia, los que han conformado el mundo y han hecho que nuestras sociedades sean como ahora son. Se suelen citar descubrimientos que han cambiado al mundo como la técnica de hacer fuego, la invención de la rueda, de la imprenta, del papel moneda, de la máquina de vapor, o más recientemente, del ordenador. Pero, ¿Cuántos descubrimientos más humildes, realizados tal vez por personas desconocidas, tienen también la misma categoría?

Esquivias (2004) manifiesta que *“El proceso creativo es una de las potencialidades más elevadas y complejas de los seres humanos, éste implica habilidades del pensamiento que permiten integrar los procesos cognitivos menos complicados, hasta los conocidos como superiores para el logro de una idea o pensamiento nuevo”*p.3

La creatividad ha existido siempre, es una habilidad del ser humano y, por lo tanto, vinculada a su propia naturaleza. Sin embargo, por mucho tiempo, la creatividad como concepto fue un tema no abordado y por lo mismo poco estudiado, es recientemente que han surgido teóricos que se están dedicando a investigar y profundizar sobre el tema y se vienen realizando trabajos y aportes relacionados con este tema.

Guiulford (1971) *define la creatividad como “la capacidad o aptitud para generar alternativas a partir de una información dada, poniendo énfasis en la variedad, cantidad y relevancia de los resultados”*

Esquivias (2004) La creatividad es un concepto que constituye un proceso cognitivo complejo del ser humano, la creatividad involucra una amplia gama de experiencias que el individuo tiene en lo educativo y social lo que se manifiesta en un sin número de campos en el que se desenvuelve. Por tanto la creatividad no puede ser abordada como un rasgo simple de los seres humanos, en su complejidad participan diversos aspectos como: la mente, los procesos cognitivos, la personalidad, la motivación, las emociones y el mundo afectivo. Por otro lado, podemos afirmar que todos somos creativos en mayor o en menor grado y lo que es más importante, todos podemos desarrollarla.

## 6.1 Proceso histórico de la creatividad

Si revisamos a las civilizaciones antiguas, como la inca y la griega, contaban ya con procesos y descubrimientos que luego se perdieron y debieron ser reinventados para integrarse en el desarrollo de otra civilización (como el calendario, por ejemplo). Hay que decir que es difícil hallar una sociedad tradicional (o moderna) que está abierta a las nuevas ideas. La gran mayoría de ellas está tan encerrada en sus tradiciones que es todo un riesgo poner en duda lo que se acepta normalmente.

Aunque los conceptos de “idea” e “imaginación” son tan antiguos como el mismo hombre, el de “creatividad” es relativamente reciente. En nuestra sociedad basada en la eficacia no se trata de esperar que las ideas vengan solas, sino de estudiar el mecanismo de su aparición para favorecerlo al máximo. Es un proceso totalmente típico de nuestra sociedad industrial: desarrollar técnicas de creatividad con la idea de pasar de la génesis de ideas de artesanía a la producción en masa. Como decía Alain: *No es difícil tener una idea; lo difícil es tenerlas todas.*

Varias corrientes de pensamientos han precedido y preparado el desarrollo de este interés por la creatividad. Cuando escribimos interés habría que entender la pasión, pues en el momento actual no hay un solo sector de nuestras sociedades modernas que no se mencione la innovación, que debe desarrollarse en las personas y decimos que ella existe con mayor énfasis en los jóvenes, siendo un paradigma de consideración obligatoria.

Entre estas corrientes de pensamientos hay que citar en primer lugar la corriente experimental. Como dice Claude Bernard, médico francés, iniciador de la fisiología y de la medicina experimental, en sus obras de referencia (introduction à l'étude de la médecine expérimentale), todo descubrimiento para ser válido, debe poder repetirse. Un segundo investigador, en las mismas condiciones experimentales que el primero y con las mismas variables en juego debe llegar a un resultado similar. Las mismas causas producen los mismos efectos y hay que suprimir en lo posible la influencia de la subjetividad y personalidad del experimentador sobre los resultados.

Hay que decir, al hablar del tema, que es precisamente por criterios de este tipo que la comunidad científica sigue rechazando la creatividad, el psicoanálisis o la homeopatía como un campo científico de investigación. A pesar de ello, este rechazo no impide que algunos países como Francia permitan obtener a través de la Seguridad Social medicamentos o terapias cuya eficacia jamás ha sido explicada o comprobada científicamente

Una segunda corriente de pensamiento se desarrolló casi de forma paralela: es la del psicoanálisis, y de la psicología humanista. Gracias a Freud se ha descubierto el papel primordial del inconsciente en el comportamiento humano. La psicología esparce y transmite este concepto hasta llegar al hombre de la calle. Sobre todo en los Estados Unidos existe un gran desarrollo de las escuelas de psicoterapia cuyo

objetivo es conseguir un mayor bienestar. No se enseñan teorías: las personas se reúnen en el grupo de terapia y se intenta liberarlas de sus neurosis. Lo subjetivo se impone claramente.

La creatividad, que nació del cruce de estos dos caminos, intentó reconciliar a los defensores de la razón con los de la imaginación, los partidarios de la lógica y los que no hacían caso de ella, los investigadores y los prácticos.

El período y la zona en que hizo su aparición no son triviales: nos encontramos en 1940 -50 en los Estados Unidos. Es la época de la guerra. Una época con enormes cambios sociales y la necesidad de descubrimientos urgentes. Hay que crear y adaptarse para sobrevivir. Pero estos tiempos problemáticos llevan consigo un relajamiento en la presión de las normas y las costumbres, lo que permite la entrada rápida de comportamientos nuevos. Este período, así como la década siguiente, vive también una aceleración del movimiento social. La sociedad cambia cada vez más aprisa y hay que cambiar con ella. Las ciencias humanas se han extendido mucho ya se dirigen hacia todas las direcciones, invadiendo también el campo social.

Hay que añadir que los precursores americanos en el campo de la creatividad no se llenaron de teorías como nosotros hubiéramos podido hacerlo. Consideraron el cerebro como una caja negra. A partir de allí desarrollaron sistemas para que al entrar informaciones o métodos en la caja y salieran ideas de ella. El sistema funcionaba, las personas, ya fuera individualmente o en grupo, utilizaban su imaginación de una forma más eficaz. Estos precursores no solían ser universitarios técnicos, sino psicólogos preocupados por responder a los problemas de la sociedad o de la empresa. Pusieron en marcha métodos empíricos y eficaces que poco a poco fueron diferenciándose y teorizándose. Estos estudios tienen en común el preocuparse más de “cómo funciona el sistema” que de “por qué funciona”.

El mismo término de “creatividad” fue introducido en el lenguaje científico por Guilford, que los utilizó desde 1950 en una alocución en un coloquio de psicología en los Estados Unidos. Desde ese día Guilford desarrolló los dos principios fundamentales:

1. Todo el mundo tiene capacidad para crear.
2. La creatividad puede ser desarrollada y convertirse en un tema de aprendizaje.

Fue a partir de los años 60 que estos conceptos llegaron a casi toda Europa: tuvieron un gran éxito pues también aquí la creatividad y el desarrollo de novedades eran necesidades económicas y sociales. Desde el inicio de los años 70, los métodos de creatividad han llegado a todos los estratos del mundo empresarial y la función pública. Imposible contar las obras, coloquios, grupos de formación, seminarios y gabinetes de asesoramiento que basan sus intervenciones en este tema. Se desarrollan los grupos de reflexión y los cuadros dirigentes se envían a cursos de formación. La creatividad está de moda borrando rápidamente todas las posibles reticencias.

Por último, los universitarios franceses acabaron basándose también en estos conceptos para darles una nueva validación. Descubrieron que la creatividad no se opone a la lógica o a la razón. No se rechaza tampoco el método experimental. Ella “reintegra” a estos modelos la dimensión imaginativa que les hacía falta: Gracias a los métodos de la creatividad, los descubrimientos se hacían con más rapidez y eficacia. Todo ello desemboca en nuevas definiciones de la inteligencia: ésta no se define tan sólo como una “aptitud por resolver de forma rápida los problemas lógicos”, sino que integra además una dimensión que Guilford llama “divergencia” y que es, simplemente, la capacidad de producir un gran número y variedad de ideas.

## **6.2 Definición de creatividad**

Podemos afirmar que la creatividad constituye la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Es un proceso que busca desafiar o retar las ideas existentes ya aceptadas y usuales y plantear nuevas cosas o encontrar nuevas soluciones y conceptos.

La creatividad es una herramienta que todos tenemos, solo necesitamos poner en marcha nuestra imaginación para tener diferentes opciones para resolver problemas o situaciones. Podemos afirmar que:

- La creatividad no se opone a la lógica ni a la razón, por el contrario se asocia con ella.
- La creatividad es un método que estimula a trabajar a todo el cerebro.
- Todas las personas tenemos la capacidad de poder crear algo.
- La creatividad es un método que puede ser aprendido y desarrollarse.
- El hombre como ser inteligente es capaz de generar diversidad de ideas y en cantidad.

## **6.3 Características de la creatividad**

La creatividad se caracteriza según cómo es el pensamiento. Si el pensamiento es vertical o lógico la persona creativa es:

- Convencional y selecciona ideas ya existentes.
- Lógica cerrada.
- Lineal, es decir, desarrolla ideas por etapas sucesivas y relacionadas.
- Tiene ideas o adopta ideas dominantes.
- Selecciona un camino y excluye los otros.
- Es analítica.
- Desarrolla ideas enunciadas.
- Repite esquemas conocidos.
- Evita la complejidad.
- Las costumbres se convierten en modelos mentales fijos.

Si el pensamiento es lateral o creativo, la persona creativa es:

- Innovadora
- Natural, espontánea y abierta.
- Espiral es decir, rompe el esquema de la sucesión vertical.
- Cuestiona las ideas dominantes.
- Sigue todos los caminos y busca nuevos.
- Es provocativa, retadora.
- Genera ideas nuevas.
- Genera direcciones y esquemas nuevos.
- Es un proceso probabilístico.
- Busca nuevos modelos de actuar y rompe con esquemas mentales fijos.



#### 6.4 Elementos de la creatividad

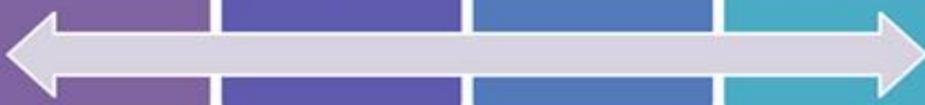
- Fluidez:** Se refiere a la capacidad para procesar y elaborar un gran número de relaciones entre ideas y situaciones.
- Flexibilidad:** capacidad que nos permite movernos por diferentes planos de ideas.

- c) **Originalidad:** en el sentido de conseguir algo nuevo, único, un enfoque diferente que puede, incluso, causar sorpresa y es impredecible.
- d) **Viabilidad o conectividad:** relacionar, integrar, combinar y asociar elementos.

## Pensamiento: ¿Qué lo hace “creativo”?

- **Fluidez**
  - Productividad
  - Cantidad de ideas
- **Flexibilidad**
  - Heterogeneidad
  - Distintos puntos de vista
- **Originalidad**
  - Rareza de las ideas producidas
- **Viabilidad**
  - Ideas posibles de ser realizadas

The diagram consists of four rounded rectangular boxes arranged in a circle, connected by a circular arrow. At the top is a red box labeled 'Pensamiento creativo'. To the left is a green box labeled 'Creatividad'. To the right is a purple box labeled 'Innovación'. At the bottom is a teal box labeled 'Evolución'. Arrows indicate a clockwise flow from Creativity to Innovation, then to Evolution, and finally to Creative Thinking, with a return arrow from Creative Thinking back to Creativity.

 <p><b>Fluidez</b> Habilidad de generar una gran cantidad de ideas</p>	 <p><b>Flexibilidad</b> Habilidad de generar ideas en varias categorías</p>	 <p><b>Originalidad</b> Habilidad de generar ideas inusuales</p>	 <p><b>Elaboración</b> La habilidad de añadir detalles o expandir el objeto mismo</p>
			

## 6.5 Bloqueos de la creatividad

Thoreau se preguntaba *¿Cómo podemos recordar nuestra ignorancia si continuamente usamos nuestros conocimientos?*".

Los esquemas mentales educacionales, los miedos, el recuerdo de experiencias anteriores, los prejuicios sociales, la inseguridad ante lo desconocido, etc. son bloqueos de la creatividad. No tomamos decisiones por miedo a arriesgarnos y utilizamos mecanismos de defensa que sirven para escondernos dentro de nosotros mismos. Cuando nos negamos a desarrollar nuestras capacidades y habilidades lo que hacemos es poner a la inteligencia contra sí misma. Usamos operaciones de pensamiento inadecuadas y luego nos lamentamos de .no obtener lo deseado.

### a) Los paradigmas

El paradigma es la manera como vemos y entendemos el mundo. No tienen nada que ver con la conducta o la actitud, es una percepción subjetiva de la realidad, producto de nuestra educación y de la influencia del medio.

Generalmente no cuestionamos las situaciones que se nos presentan, "damos por sentado" que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que son o deberían ser en la realidad. Estos supuestos o paradigmas dan origen a nuestras actitudes y conductas. A través de nuestros paradigmas juzgamos lo bueno o lo malo, lo correcto o lo incorrecto, son un obstáculo para el libre albedrío y condicionan nuestra relación con el mundo. El paradigma es un modelo mental condicionado de comportamiento humano.

Tratar de cambiar nuestras conductas y actitudes es prácticamente inútil si antes no identificamos los paradigmas que los provocan. Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, pero no es así. Vemos el mundo no como es, sino como nosotros pensamos que es.

El problema está en que confundimos realidad con la percepción que tenemos de ella y la percepción siempre es subjetiva, parte de nuestra visión personal de ver el mundo y contrasta con las percepciones que los demás tienen sobre la misma realidad. .

Cuanto más conciencia tengamos de nuestros paradigmas más nos daremos cuenta cómo influyen en nuestra percepción del mundo y de la calidad de relación que mantenemos con los demás; más aptos estaremos para asumir la responsabilidad de tales paradigmas, para examinarlos, y someterlos a la prueba objetiva de la realidad, para después cambiarlos y empatizar con los demás, escucharlos y tratar de ponernos en su lugar. Solo entonces lograremos un cuadro más amplio de lo que sucede y una modalidad de visión mucho más acertada.

## b) **Carácter y personalidad**

La confusión entre carácter y personalidad bloquean nuestra capacidad creativa. **El Carácter** es el esfuerzo humano que tiende a integrar en su naturaleza principios y valores adquiridos. La integridad, humildad, fidelidad, el valor, sentido de equidad y justicia, la paciencia, el esfuerzo, la disciplina, son elementos no innatos, es decir, nadie nace con ellos, para adquirirlos es necesario realizar un arduo trabajo. Son el resultado de una vida de valor y de dedicación.

En el crecimiento humano no existen los atajos, necesariamente, existe una secuencia natural de crecimiento y desarrollo. El niño aprende a darse la vuelta, a sentarse, a gatear y, después, a caminar y a correr. Todos los pasos son importantes, todos requieren su tiempo. No es posible saltarse ninguna etapa de desarrollo. La naturaleza nos lo recuerda continuamente a través del orden agrícola, se cosecha lo que se siembra, y si no hay siembra tampoco hay cosecha.

Desde que nacemos y a través de nuestras decisiones forjamos un carácter propio y único. Los principios y valores para los cuales nos guiamos en la vida constituyen la columna vertebral de nuestro ser. El temperamento, proyección externa del carácter, nos identifica como individuos, únicos e irrepetibles y marca el nivel y la calidad de las relaciones que mantenemos con los demás. El carácter se forma lentamente es un proceso que se inicia con el nacimiento y termina con la muerte.

**La Personalidad** es el falso encanto de la proyección social, del estatus y del prestigio. Su atractivo está en que se puede adquirir con rapidez y se logran efectos medibles a corto plazo. Es el esquema de "conviértase en millonario en una semana", que promete riqueza sin trabajo y éxito sin crecimiento.

La ética de la personalidad es ilusoria y engañosa. Parte de una fantasía sobre sí mismo y termina en la soledad y el vacío. Lo cierto es que cada vez existen más personas desilusionadas con la ética de la personalidad.

Covey (2003) explica que el carácter se desarrolla de "adentro hacia fuera", mientras que la personalidad se desarrolla al revés de "fuera para adentro". El trabajo de adentro para fuera implica un proceso continuo de renovación basado en las leyes naturales que gobiernan el crecimiento y el progreso humanos.

## c) **El temor**

Víctor E. Frank, psicoanalista Austriaco, que vivió recluido en un campo de concentración nazi, dice que existen tres valores fundamentales en la vida:

- 1: Experiencia, o lo que nos sucede
2. Creación, lo que aportamos a la existencia
3. Actitud, nuestra respuesta a los casos difíciles.

Las circunstancias difíciles pueden dar lugar a cambios de paradigma, a marcos referenciales totalmente nuevos, a través de los cuales la gente ve el mundo, se ve a sí misma, ve a los otros y lo que la vida le pide. Nuestra naturaleza básica consiste en actuar, no en que "se actué" sobre nosotros. Esto no permite elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares, y además, nos da poder para re-crear la circunstancia.

Somos capaces de desarrollar un esquema de pensamiento correcto sentimos emoción al pensar en los resultados que podemos lograr pero no pasamos a la acción. ¿Cuál es el motivo? el miedo. Existen tres tipos de miedos:

- **Miedo existencial:** el que siente el recién nacido ante la separación del útero materno. Es el miedo a la vida porque la vida se desconoce. El peligro se intuye.
- **Miedo por la experiencia:** recuerdos de experiencias no gratas que dan inseguridad y temor. Por ejemplo tener miedo a los perros porque una vez uno nos asustó. El peligro se ha vivido.
- **Miedo por la fantasía:** Son miedos imaginarios que están en nuestra mente a causa de la imaginación Tenerle miedo al agua cuando nunca te has metido en el río. El peligro se imagina.

Existen seis miedos básicos que han paralizado las acciones humanas desde siempre:

1. Miedo a la pobreza
2. Miedo a la crítica
3. Miedo a la enfermedad
4. Miedo a la pérdida de amor
5. Miedo a la vejez
6. Miedo a la muerte

Los miedos son un terrible bloqueo de la creatividad porque hunde al hombre en estado de preocupación constante y llena su mente de angustia en vez de llenarla de esperanza. El miedo es fe negativa y la mente, que recibe órdenes, no sabe identificar la diferencia entre la fe positiva (el amor y la esperanza) y el miedo (angustia y desolación) para lo que produce exactamente el efecto que se pretende evitar.

#### **d) Susceptibilidad a las influencias negativas:**

La negatividad disminuye el nivel de energía que disponemos y es el origen de las enfermedades. Sin duda, la debilidad más común de todos los seres humanos es la costumbre de abrir sus mentes a la influencia negativa de otras personas.

La solución es la práctica de ofrecer "la otra mejilla", es decir, no hacer curso de recibo de lo negativo, transformar la energía de negativa en positiva y contribuir de esta manera a que el universo sea más armónico.

Para controlar los estados de preocupación es importante entender que no tenemos control del universo, que si bien existen situaciones que están dentro de nuestra zona de control, otras están fuera. Las que están dentro exigen nuestra

atención y responsabilidad y solamente en esta área podemos trabajar. Con respecto a las que están fuera solo podemos mantener una actitud frente a ellas.

Ocuparnos en vez de preocuparnos, esta es la posición mental correcta. Y sólo conociendo nuestras áreas de control en cada situación en la que nos encontremos podremos realmente adoptar una actitud correcta y resolver los problemas.

- **Control directo:** Esta dentro de nuestro ámbito de influencia. Se resuelve trabajando nuestros hábitos.
- **Control indirecto:** Se resuelve cambiando nuestros métodos de influencia. Existen más de 30 métodos de influencia humana y nos aferramos en usar 3 o 4, que además nos han demostrado que no sirven.
- **Inexistencia de control:** Suponen la necesidad de asumir la responsabilidad de modificar nuestras actitudes y aprender a vivir con la situación que se presenta, aunque no nos guste.

Saber cuál es el área de control correcta en cada situación es fruto de la inteligencia. Aquí recordamos la oración de Marco Aurelio:

*"Señor, concédeme coraje para cambiar las cosas que pueden y deben cambiarse, serenidad para aceptar las cosas que no pueden cambiarse, y sabiduría para reconocer la diferencia"*

### **Conclusiones:**

- Nuestros paradigmas, correctos o incorrectos, son las fuentes de nuestras actitudes y conductas, y en última instancia de nuestras relaciones con los demás. Los paradigmas son tan poderosos que crean los cristales o las lentes a través de los cuales interpretamos el mundo.
- El poder de un cambio de paradigma permite no sólo vez los problemas des de un prisma radicalmente distinto sino incluso la desaparición del problema.
- El carácter es un depósito de valores y aprendizajes que constituye el punto central de nuestra relación con el mundo.
- La personalidad corresponde al paradigma de afuera hacia adentro. Genera personas infelices que se sienten sacrificadas e inmovilizadas culpando a las circunstancias los motivos de su estancamiento.
- El miedo bloquea la creatividad porque paraliza la acción.
- La persona valiente no es la que no tiene miedo sino la que a pesar del miedo actúa.
- Reconocer nuestra posición o "zona de influencia" en la vida facilita la relación con los demás y la obtención de logros.
- Lo que somos puede transmitirse con una elocuencia mucho mayor que cualquier cosa que digamos o hagamos.

### **6.6 Ideas erróneas sobre la creatividad:**

1. **La creatividad es un talento natural.** Nadie nace con una disposición mayor que otros en ser creativo. Si es cierto que algunos llegan con cierta

predisposición a desarrollar habilidades, como el caso del músico o del pintor, también que existe cierta predisposición a la genialidad, pero en todos los casos es necesario un trabajo personal de autorrealización.

2. **Es propio de los ingeniosos.** Los ingeniosos son los llamados "inventivas", tienen la capacidad de encontrar respuestas diferentes, pero no siempre son aceptados, puesto que no suelen tamizar su ingenio con el análisis de la razón.
3. **Proviene de los rebeldes.** Los rebeldes son personas que su posición es estar contra a todo lo establecido. La actitud para crear no es estar en contra, sino estar a "favor de", los que se preocupan para ir en contra de la guerra, la fomentan, los que se ocupan para ir a favor de la paz, la logran.
4. **Es un don hemisférico.** Una idea totalmente errónea que se ha manejado en algunos círculos es que la creatividad se da en el hemisferio derecho. La creatividad no puede darse desde una sola parte del cerebro, necesita trabajarse en el cerebro completo, es un estado de autorrealización del ser, cuando logra la unidad consigo mismo, las ideas divergentes parten, efectivamente, del hemisferio derecho, pero sin la guía de la lógica, del orden mental o del sentido común, estas ideas no pueden prosperar.
5. **Es exclusivo de los artistas.** Los artistas tienen la habilidad de ver los vacíos donde los demás ven los llenos, distinguen formas, luz y colores con una sensibilidad especial, pero nadie asegura que estos artistas sean creativos en sus vidas personales y logren crear diseños para vidas más prosperas y felices.
6. **Es materia de la intuición.** La intuición es muy importante para el pensamiento creativo, pero no podemos dejar respuestas importantes sólo a merced de la intuición. En este caso sería un ingrediente de valor, pero no el único ingrediente.
7. **Es una necesidad de "locura".** También la necesidad de romper con lo establecido es un móvil importante de la creatividad, pero romper por romper no es suficiente, es necesario saber a dónde nos dirigimos, qué pretendemos encontrar, o al menos tener conciencia de que estamos abriendo nuevos caminos.
8. **Es un factor de la inteligencia.** Sí es un factor de la inteligencia, pero no de la inteligencia innata, sino de la inteligencia trabajada. Los test de coeficiente intelectual dicen que la inteligencia no es un músculo que se pueda desarrollar, por el contrario se nace con esta capacidad y que poco se puede hacer en la vida para acrecentarla. Hoy sabemos que esta apreciación no es cierta, por el contrario, la inteligencia crece cuando se ejercita.
9. **Se nace creativo o no.** la creatividad no es un aspecto físico como el color de los ojos y la estatura del cuerpo. No "nos es dada per se", se nos concedió la facultad, pero el trabajo es cosa de cada quien. la persona más creativa no es la que nace con cierta característica, es la que tiene mayor poder de aprendizaje y de conciencia sobre su propia realidad.

## CAPÍTULO VII

### LOS VALORES

“Procure no ser un hombre con éxito, sino un hombre con valores”  
Albert Einstein

Prieto Figueroa (1984) nos dijo *"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades."* P. 186

Aun cuando el tema de los valores es considerado relativamente reciente en filosofía, los valores están presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud. Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores; pero no podríamos enseñar a las personas del mundo actual a ser virtuosas según la concepción que tuvieron los griegos de la antigüedad. Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual.

#### 7.1 Definición de valores

Este concepto abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vásquez, 1999. p. 3). Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan

determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

Podemos decir también que los valores son principios que se van aprendiendo desde la infancia que van orientando y nuestro comportamiento buscando la realización como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

Los valores son considerados los pilares fundamentales para vivir en sociedad e interrelacionarnos con la comunidad, ya que permiten moderar nuestra conducta en función del bienestar y armonía social. Si bien los valores se traducen en ideas y pensamientos, lo más importante es la conducta, las actitudes y el comportamiento de las personas. Cada persona edifica subjetivamente su escala de valores individuales que como un patrón o modelo rige nuestro comportamiento, esa escala de valores forma parte de su identidad, no frena y equilibra nuestros actos.

En base al conocimiento y la experiencia, cada uno construye su representación mental de los valores. Por ejemplo el valor de la honestidad será distinto para cada uno, su interpretación y el sentido que cada persona le dará en su vida será diferente. Los valores morales modelan y perfeccionan al ser humano en cuanto a su manera de vivir, donde cada uno es responsable de lo que elige en cuanto a valores como el amor, la gratitud, el respeto, la amistad, la lealtad, la generosidad, la responsabilidad entre tantos otros. La jerarquización de los valores que hacemos puede cambiar a lo largo de la vida de acuerdo a las necesidades e intereses de las personas. Los niños son guiados por el sustento biológico y la necesidad de aprobación de los padres o amor filial. Los adolescentes definen sus prioridades y escala de valores por su deseo y necesidad de autonomía, libertad y amistad. En la vida adulta se establecen otras prioridades como la salud, la responsabilidad, el compromiso, el éxito profesional, el noviazgo y matrimonio. Fuente: <http://quesignificado.com/valores/>

### **Percepción de los valores**

La visión subjetivista considera que los valores no son reales, no valen en sí mismos, sino que son las personas quienes les otorgan un determinado valor, dependiendo del agrado o desagrado que producen. Desde esta perspectiva, los valores son subjetivos, dependen de la impresión personal del ser humano. La escuela neokantiana afirma que el valor es, ante todo, una idea. Se diferencia lo

que es valioso de lo que no lo es dependiendo de las ideas o conceptos generales que comparten las personas. Algunos autores indican que "los valores no son el producto de la razón"; no tienen su origen y su fundamento en lo que nos muestran los sentidos; por lo tanto, no son concretos, no se encuentran en el mundo sensible y objetivo. Es en el pensamiento y en la mente donde los valores se aprehenden, cobran forma y significado. La escuela fenomenológica, desde una perspectiva idealista, considera que los valores son ideales y objetivos; valen independientemente de las cosas y de las estimaciones de las personas. Así, aunque todos seamos injustos, la justicia sigue teniendo valor. En cambio, los realistas afirman que los valores son reales; valores y bienes son una misma cosa. Todos los seres humanos tienen su propio valor, como decíamos anteriormente, cada uno tiene su propio esquema y jerarquización de los valores de acuerdo a sus percepciones y también al contexto donde se desenvuelve. En síntesis, las diversas posturas conducen a inferir dos teorías básicas acerca de los valores dependiendo de la postura del objetivismo o del subjetivismo axiológico.

## 7.2 Características de los valores

La humanidad ha adoptado algunas características o indicadores a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores. Algunos de esas características son:

- a) **Durabilidad:** los valores se adquieren y practican en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.
- b) **Integralidad:** cada valor es una abstracción íntegra y total en sí mismo, no es divisible.
- c) **Flexibilidad:** los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas pero también por el medio o contexto.
- d) **Satisfacción:** los valores generan satisfacción y tranquilidad en las personas que los practican.
- e) **Polaridad:** todo valor se presenta o puede darse en sentido positivo y negativo; todo valor tiene un contravalor.
- f) **Jerarquía:** hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- g) **Trascendencia:** los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.

- h) **Dinamismo:** los valores se modifican y transforman de acuerdo a las épocas.
- i) **Aplicabilidad:** los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- j) **Complejidad:** los valores obedecen a diferentes causas y situaciones, requieren complicados juicios y decisiones por las personas.

En una escuela de enseñanza primaria, una maestra se dio cuenta de la vanidad que había en las actitudes de sus alumnos. Valiéndose de una situación fantástica, sugirió al grupo lo divertido que sería crear una ciudad imaginaria. Cada alumno podría desempeñar el trabajo que quisiera. Llevando cuenta de las elecciones hechas por los chicos, el grupo descubrió que tenían varios doctores, abogados e ingenieros. Hubo un individualista que aspiraba a ser vago. A continuación, preguntó al grupo si una ciudad así podría sobrevivir. Entonces se puso de manifiesto la necesidad de agricultores, fabricantes de herramientas, de personas dedicadas a la limpieza de las calles, etcétera. En la discusión que siguió, los chicos se dieron cuenta, por primera vez, no sólo de la importancia que tiene toda ocupación en nuestra sociedad, sino también de las medidas que estaban usando para determinar el valor de una ocupación o de una persona. Los distintos valores de nuestra sociedad que dan importancia a la recompensa monetaria, a la categoría, al servicio social, etcétera, emergieron del inconsciente al interés consciente de todos los miembros del grupo. (Lifton, 1972, pp. 263-264)

### **Expresión de los valores por ser humano**

El proceso de expresión de los valores por el ser humano tiene que ver con serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales. Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones. Desde el punto de vista ético, la importancia del proceso de valoración deriva de la formación moral de la persona y es como una fuerza que orienta su conducta, su actuar, las decisiones que toma y la estimación que tiene de las cosas y situaciones; todo ello es como una fuerza orientadora de todo lo que hace el ser humano y le impregna como un sello propio de su moral.

### 7.3 Clasificación de los valores

No existe una orden deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples han sido las tablas de valores propuestas. Lo importante a resaltar que la mayoría de las clasificaciones propuestas incluye la categoría de valores éticos y valores morales. Así tenemos:

Scheler (1941) propone una jerarquía de valores que incluye:

- Valores de lo agradable y desagradable.
- Valores vitales.
- Valores espirituales (lo bello y lo feo, lo justo e injusto, la verdad).
- Valores religiosos (lo santo y lo profano).

Marín Ibañez (1976) propone una clasificación más detallada:

- Valores técnicos, económicos y utilitarios.
- Valores vitales (salud, educación física)
- Valores estéticos (literarios, musicales, pictóricos)
- Valores intelectuales (humanísticos, científicos, técnicos)
- Valores morales (individuales y sociales)
- Valores trascendentales (cosmovisión, filosofía, religión) p. 53)

La clasificación de los valores más conocida y común son en valores lógicos, éticos y estéticos. Actualmente podemos observar que todas las organizaciones y empresas tiene a la vista de todos su propio código de valores, que se supone se practican en la organización y que rigen el comportamiento organizacional. Sin embargo habríamos que preguntarnos ¿se practican los valores? O es que cada quién percibe y practica estos valores de acuerdo a sus interés personal.

"Tiene razón el liberalismo cuando dice que la sociedad es para el hombre y no el hombre para la sociedad, pero diciendo la mitad de la verdad escamotea la otra mitad: que el hombre que se refugia en su "interés privado" y se pone como horizonte el "bien particular" desentendiéndose del Bien Común está violando su dignidad de hombre y da la espalda a la tarea ética que le correspondería en cuanto hombre digno." (Mikel de Viana, 1991, p. 10)

#### **Anécdota del metodólogo principiante**

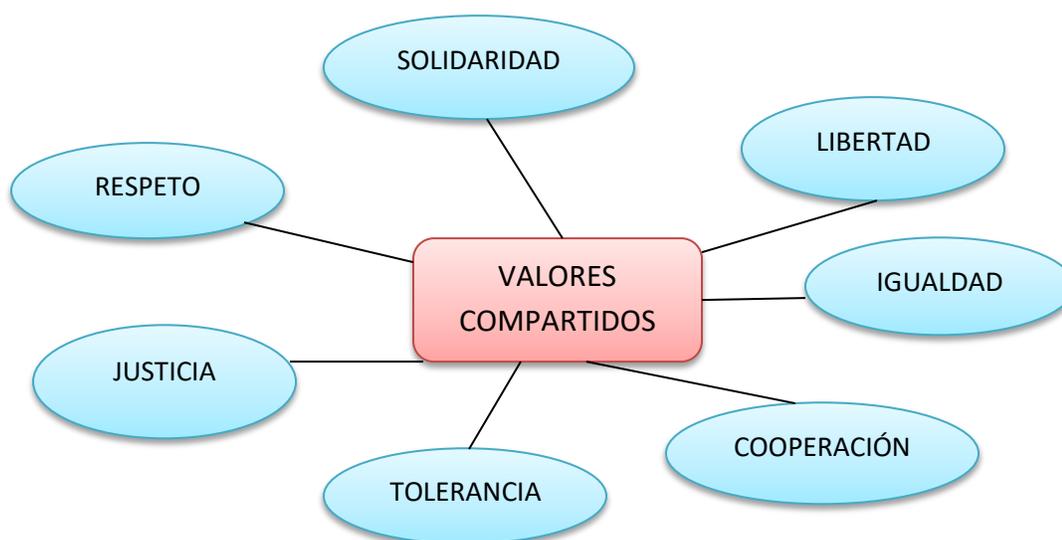
El difunto Heinrich Böll, ganador del Premio Nobel de Literatura en 1972, escribió una vez un cuento titulado "Anécdota para socavar la moral de trabajo". Este cuento ilustra de manera bastante entretenida el problema de la modernidad y los valores universales, por una parte, y el tradicionalismo con respecto a costumbres específicas, por otra. Imaginemos un paraíso de vacaciones en el Mediterráneo, tal como hubiera podido existir en Italia o España hace más de 30 años: una playa de arenas blancas y un cielo azul, despejado, con un resplandeciente sol de mañana. Un turista solo – compatriota de Böll y nuestro – camina por la playa, disfrutando de la tranquilidad y el ambiente solitario de las primeras horas de la mañana. Pero, no tarda en darse cuenta de que no está totalmente solo: se encuentra también en este escenario un pescador de la localidad, recostado a la sombra de su embarcación. El turista siente vergüenza por esa flojera tan flagrante que viola su ética protestante, y se pregunta por qué será que el pescador está ocioso a esa hora de la mañana. En vista de que conoce el idioma local, nace dentro de él su alma de etnógrafo y comienza a interrogar al pobre pescador, preguntándole por qué no está trabajando, como debería.

Nuestro pescador, con la cortesía y paciencia de la mayoría de las víctimas de los etnógrafos y su sed de conocimientos, contesta que hoy tuvo suerte: ya ha obtenido una gran pesca y se la ha vendido al pescadero por un buen precio. En su opinión, ya ganó más que suficiente dinero por hoy. Entonces el turista se escandaliza por esta evidente falta de previsión y advierte al pescador que debe poner más atención a las eventualidades futuras: es posible que no siempre tenga tanta suerte como hoy y, por lo tanto, sería conveniente guardar dinero para los tiempos malos. Es más, el pescador debe pensar en su familia en caso de un accidente grave y debe también guardar para un posible desastre. El pescador continúa amistoso y paciente, y le explica que conoce bien su trabajo, con todos los trucos y que, por consiguiente, confía en que siempre pescará suficiente, aunque quizás no tanto como hoy. Y si llegase a suceder lo peor -¡que Dios no quiera!- no hay por qué desesperarse; después de todo, tiene muchos familiares y buenos amigos que sin duda estarían dispuestos a ayudar a su familia en caso de mala suerte.

Entretanto, mi compatriota ha pasado de etnógrafo a experto en desarrollo: comienza a describir un futuro brillante, espléndido, para el pescador, con tal que éste demuestre estar dispuesto a aceptar la orientación de su benévolo asesor. El pescador no tiene sino que utilizar su tiempo al máximo, en lugar de permanecer ocioso; así podría pescar más cada día. El dinero extra de esta pesca se podría invertir en modernos equipos para pescar aún más y así obtener más ingresos adicionales. De esta manera, el pescador podría invertir más dinero y

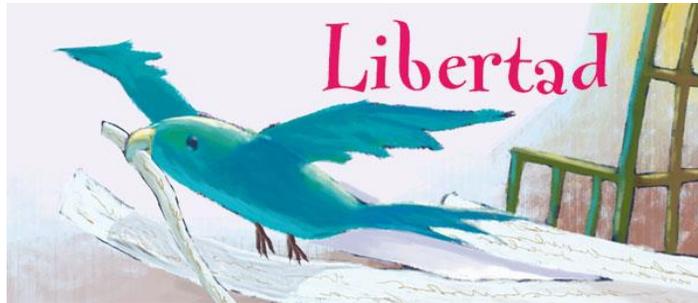
eventualmente comprarse un buen barco, y así sucesivamente... Después de algunas fantasías más, el experto en desarrollo en potencia ya se está imaginando la compra de helicópteros propios para llevar suministros frescos a la cadena de restaurantes de lujo especializados en pescado. La paciencia de la víctima de tan buenos consejos comienza a desvanecerse. Interrumpe a mi compatriota para preguntarle por qué debe pasar tanto trabajo para semejante desarrollo. En este punto, el desarrollista amateur se siente triunfante: "Si logras todo esto, tendrá suficiente dinero para hacer todo lo que quiera el resto de su vida". "Eso está muy bien – le contesta el pescador – pero eso es lo que ya estoy haciendo..." (Schiel, 1991, pp. 63-64)

#### 7.4 VALORES COMPARTIDOS



Los valores compartidos son la base de la convivencia humana, ya que al vivir en sociedad nos relacionamos con otras personas y compartimos valores aceptados por la mayoría. Se trata de los valores que están más allá de los gustos e intereses personales. Se pueden resumir en el respeto de los derechos humanos.

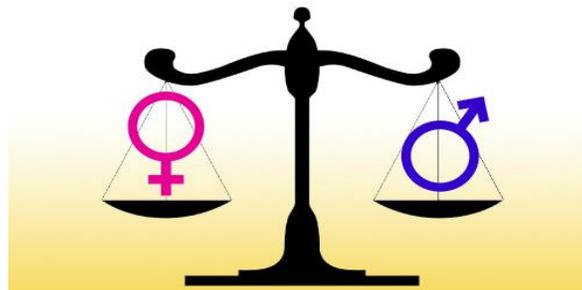
**Libertad:** Capacidad de elegir y ser responsables de nuestros actos teniendo en cuenta el valor de la ley y del compromiso, además de comprometerse y evaluar nuestros actos.



**Respeto:** Es un sentimiento positivo en el que se reconoce la dignidad de los otros. Es uno de los valores morales más importantes del ser humano, una de las premisas más importantes sobre el respeto, es que para ser respetado es necesario aprender a respetar al otro, el respeto debe ser mutuo y nacer de un sentimiento de reciprocidad.



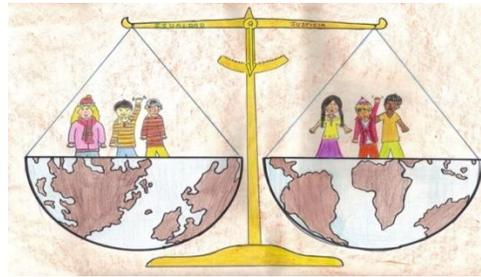
**Igualdad:** Es el reconocimiento de que todos somos iguales, no de forma física ni personal, sino que tenemos los mismos derechos y responsabilidades.



**Justicia:** Es un valor determinado como bien común por la sociedad. Nació de la necesidad de mantener la armonía entre sus integrantes. El conjunto de pautas y criterios que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones. Autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones en la interacción de individuos e instituciones.



**Equidad:** Significa el uso de la imparcialidad para reconocer derecho de cada uno utilizando la equivalencia para ser iguales. Adapta la regla para un caso concreto con el fin de hacerlo más justo, no solo interpreta la ley, sino que impide que la aplicación de la ley pueda perjudicar a algunas personas para lo justo.



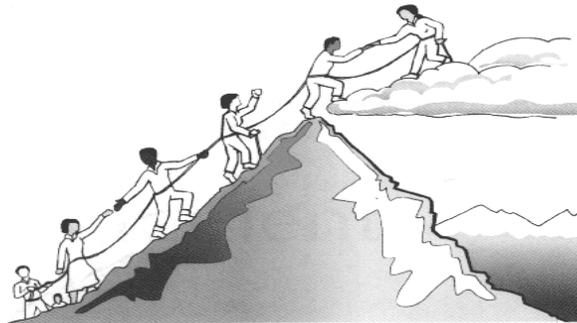
**Pluralismo:** Es el que reconoce que hay valores étnicos compartidos: consiste en un común denominador llamado derechos humanos. Cada persona merece nuestro respeto en el marco de la dignidad humana. El pluralismo acepta, reconoce y tolera la existencia de diferentes posiciones o pensamientos. Valora y hasta promueve las diferentes ideologías.



**Tolerancia:** Define el grado de aceptación frente a un elemento contrario a una regla moral. Se trata de respetar y tener consideración ante las acciones u opiniones de otras personas cuando estas difieren de las propias o se contraponen al marco personal de creencias. Ser tolerante es ser respetuoso, por lo que se vuelve un valor básico para convivir armónica y pacíficamente. No solo se trata de respetar lo que los demás digan o hagan, sino de reconocer y aceptar la individualidad y diferencias de cada ser humano. Este valor permite la buena convivencia entre personas con diferente cultura, credo, raza, etc.



**Cooperación:** Es colaborar entre sí para lograr fines comunes. La cooperación no compite, sino que, suma fuerzas hacia el objetivo. Cada uno de nosotros debemos poner lo mejor de sí mismos para el bien de todos. Prefiriéndose ser ayudado y ayudar al mismo tiempo, y asumir parte de responsabilidad que tienes con tu familia, tu salón de clase, tu universidad, tu grupo de amigos y hasta en tu comunidad.



**Solidaridad:** es uno de los principios básicos de la organización social y política, perfecciona el respeto, la justicia y la tolerancia. La solidaridad nos obliga a preocuparnos por todos los seres humanos, ya sea por la persona más cerca hasta la más distante, solidaridad es una palabra de unión.



## 7.5 VALORES COLUMNA VERTEBRAL DE LA SOCIEDAD

A medida que pasa el tiempo, con la edad, me voy dando cuenta de más y más detalles, que de “más joven” no era capaz de observar con suficiente interés, ni

consciencia de su gran importancia, o por lo menos, no todo lo consciente que debería haber sido, pero que ahora van conformando mi vida, y además, el espacio más amplio e importante en ella. Esos detalles son los llamados valores. Todo esto puede resultar subjetivo, ya que al final los que te valoran, para bien o para mal, con más o menos acierto, son los demás.

Los valores son la columna vertebral de una convivencia sana entre seres humanos y eso es una realidad, pero lamentablemente es una realidad que cada vez más se observa menos en esta sociedad. Los valores se adquieren cuando somos pequeños y durante nuestro desarrollo y educación. El problema radica en si los aplicamos de una forma coherente en las situaciones que nos ofrece la vida.

La columna vertebral de la sociedad se construye con nuestros valores individuales, con nuestros valores familiares, incluso con nuestros valores sociales, políticos, nacionales, pero todo comienza con la propia persona. Lógicamente, los valores son individuales y cada persona tiene los suyos. Lo importante es discernir si son buenos y adecuados para la sociedad en que vivimos, o no tan adecuados y habría que “reajustarlos” adaptándolos, cosas difíciles pero no imposibles.

La sociedad sólo experimentará un cambio importante y positivo cuando cada individuo se pregunte:

*¿Cómo voy de valores? ¿Soy una persona de confianza? ¿Soy legal y leal? ¿Soy generoso? ¿Cómo me comporto con los demás?...*

Preguntas fáciles de hacer, pero difíciles de contestar. Y estas preguntas se deben contestar con honestidad, ya que la falta de ella es el camino de la respuesta fácil.

Es importante preguntarnos cómo afectamos a los demás cuando no vivimos con valores, o como afectan nuestros valores a los demás. Tener valores no significa ser el bueno, el mejor; eso dependerá de los propios valores y del entorno en donde nos desenvolvemos. Son una variable muy importante a tener en cuenta. No se trata de cambiar de valores en función de las necesidades, ya que eso no se puede hacer fácilmente y cada uno tiene los suyos; se trata de adaptar los valores a las necesidades de las distintas situaciones y conflictos que nos presenta la vida.

## CAPÍTULO VIII

### INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional ha cobrado importancia en los últimos tiempos. Conocida como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia; es quizá la causa por la que algunas personas con un coeficiente intelectual alto, son aventajadas por otras con un coeficiente intelectual menor.



El término inteligencia emocional fue utilizado por primera vez en 1990 por Peter Salovey y John Mayer, quienes la definieron como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción.

Fernández & Extremera (2005) manifiestan que *“Un desafío fascinante para la escuela actual es educar a los alumnos tanto académica como emocionalmente”*p.63

La inteligencia emocional se concreta en un amplio número de habilidades y rasgos de personalidad: empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control de nuestro carácter, independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad de resolver los problemas de forma interpersonal, habilidades sociales, persistencia, cordialidad, amabilidad y respeto.

Aquí dos ejemplos para analizar:

Luís tiene 18 años, es un chico inteligente, estudia administración de empresas, saca buenas notas y, en general, es un joven con un comportamiento poco problemático. Luís tiene moto con la que se transporta todos los días a la Universidad, pero no le gusta utilizar el casco como a la mayoría de los jóvenes porque le resulta incómodo. Ayer tuvo un accidente, resbaló en una curva porque el suelo estaba mojado por la lluvia. Ahora se encuentra hospitalizado en estado muy grave.

Irene estudia enfermería, tiene 17 años, su meta es ser profesional, probablemente, lo conseguirá porque es estudiosa y tiene buenas notas. Irene tiene su enamorado, desde hace seis meses y como muchos de los jóvenes de ahora tiene relaciones sexuales. Algunas veces utilizan como método anticonceptivo el preservativo, pero en otras ocasiones no han empleado nada. Hace poco tuvo un retraso en su período. Se hizo la prueba del embarazo y salió positiva. Irene está pensando en la posibilidad de hacerse un aborto.

Ambos casos nos demuestra que las personas a pesar de saber el peligro que existe en el primer caso de conducir sin casco y en el segundo la falta de protección, no podemos decir que los jóvenes no están informados, ya que hoy en día se tiene acceso a toda información, debido al auge de las tecnologías de la comunicación e información que se encuentran al alcance de todos. Lo que pasa con ellos es la falta de habilidades emocionales y sociales para afrontar y resolver las situaciones de su vida cotidiana.

Para enfrentar esta diversidad de problemas, las instituciones educativas han reconocido que además de información y formación intelectual los niños, los adolescentes y jóvenes necesitan aprender otro tipo de habilidades no cognitivas. En definitiva, han suscrito la importancia del aprendizaje de los aspectos emocionales y sociales para facilitar la adaptación global de los ciudadanos en un mundo cambiante, con constantes y peligrosos desafíos (Salovey y Mayer, 2004).

### **8.1 Definición de inteligencia emocional**

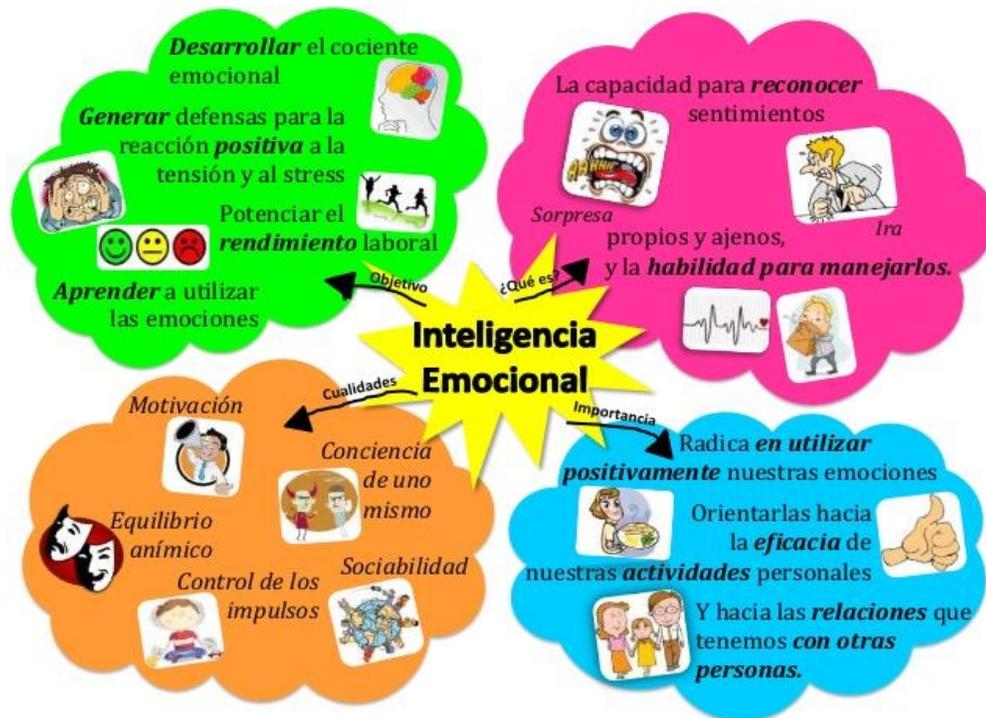
Salovey en su definición de inteligencia emocional incluye las inteligencias múltiples de Gardner, considerando cinco capacidades:

1. El conocimiento de nuestras emociones: la capacidad de conocer y controlar los sentimientos tiene que ver con la comprensión que tenemos de nosotros mismos y nos da seguridad de lo que realmente queremos y decidimos.
2. El manejo de las emociones: manejar y controlar los sentimientos es una capacidad que se basa en la conciencia de sí mismo. Las personas que desarrollan esta capacidad pueden enfrentar y recuperarse rápidamente de los reveses y dificultades en la vida.
3. La motivación: la automotivación y dominio de las emociones hacia el logro de objetivos es importante para el autodomínio emocional y la creatividad.

4. Ponerse en el lugar de los demás: la empatía es una capacidad que se basa en la autoconciencia emocional. Las personas que tienen empatía se adaptan y reconocen lo que otros necesitan o desean.
5. Manejar las relaciones: en las relaciones con los demás es importante la habilidad de manejar sus emociones. Esta habilidad se da en las personas con liderazgo, pluralidad y la eficacia de las relaciones interpersonales.

Cabe manifestar que las habilidades de las personas en cada uno de estos aspectos son variables o diferentes. Como lo dice Gardner todos tenemos las habilidades pero en grados distintos. Algunos podemos manejar adecuadamente nuestra ansiedad, pero no lograremos aliviarla en el caso de otros. Sin embargo los errores emocionales podemos mejorarlos con el esfuerzo adecuado.

Podemos decir que la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos y la habilidad para mejorarlos. El objetivo es desarrollar el cociente emocional, generar defensas para la reacción positiva a la tensión y estrés, para potenciar el rendimiento laboral aprendiendo a utilizar las emociones. Para lograrlo es necesario tener motivación, conciencia de uno mismo, equilibrio anímico, control de los impulsos y sociabilidad. La importancia de la inteligencia emocional radica en utilizar positivamente las emociones, orientarlas hacia la eficacia de nuestras actividades personales y hacia las relaciones que tenemos con los demás.



## 8.2 Habilidades de la Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional incluye cinco grupos de habilidades que tienen que ver con la inteligencia intrapersonal: Autoconciencia, autorregulación y motivación; y con la inteligencia interpersonal: la empatía y habilidad social.



### Conciencia de sí mismo

La toma de conciencia y expresión de las propias emociones es la capacidad de reconocer la inteligencia emocional. Hacernos conscientes de nuestras emociones requiere estar atentos a los estados internos y a nuestras reacciones en sus distintas formas (pensamiento, respuesta fisiológica, conductas manifiestas) relacionándolas con los estímulos que las provocan. La comprensión se ve facilitada o inhibida por nuestra actitud y valoración de la emoción si mantenemos una actitud neutra, sin juzgar o rechazar lo que sentimos.

### Autorregulación

La segunda de las habilidades es la capacidad de controlar las emociones, de tranquilizarse uno mismo, de desembarazarse de la ansiedad, la tristeza y la irritabilidad exageradas. No se trata de reprimirlas sino de su equilibrio, pues cada una tiene su función y utilidad.

Podemos controlar el tiempo que dura una emoción, no el momento en que nos veremos arrastrados por ella. El arte de calmarse a uno mismo es una de las habilidades vitales fundamentales, que se adquiere como resultado de la acción mediadora de los demás, es decir, aprendemos a calmarnos tratándonos como nos han tratado, pero aprendible y mejorable en todo momento de la vida.

Con relación al enfado, hay que conocer que su detonante universal es la sensación de hallarse amenazado, bien real o simbólicamente. Consiste desde la perspectiva hormonal en una secreción de hormonas que producen un acceso puntual y rápido de energía, una hipersensibilidad difusa que puede durar horas o incluso días, descendiendo progresivamente nuestro umbral de irritabilidad. Podemos afirmar, que esta es la emoción más persistente y difícil de controlar, aunque el peor consejero es la creencia errónea de que es ingobernable. Lo importante para su control es intervenir en la cadena de pensamientos hostiles que los alimenta.

### **Motivación**

La habilidad de motivarnos, el optimismo, es uno de los requisitos imprescindibles para la consecución de metas relevantes y tareas complejas y se relaciona con un amplio elenco de conceptos psicológicos que usamos habitualmente: control de impulsos, inhibición de pensamientos negativos, estilo atributivo, nivel de expectativas y autoestima.

La motivación parece ser una de las habilidades psicológicas más importantes y relevantes, buscar los recursos que necesitamos para afrontar con éxito los retos vitales y académicos.

La autoestima, se puede considerar como uno de los elementos esenciales no sólo del proceso de aprendizaje escolar, sino de salud mental y desarrollo sano y global de la personalidad. La capacidad de motivarse a uno mismo se pone especialmente a prueba cuando surgen las dificultades, el cansancio, el fracaso, es el momento de mantener el pensamiento de que las cosas irán bien, puede significar el éxito o el abandono y el fracaso.

El desarrollo del optimismo, la autoestima, la expectativa de éxito, están relacionados con las formas de crianza, la educación, evitando el proteccionismo y la crítica destructiva, incentivando la autonomía y los logros personales, utilizando el elogio y la pedagogía del éxito, sin descuidar la exigencia y el apoyo.

### **Empatía**

La empatía, que es la capacidad de captar los estados emocionales de los demás y reaccionar de forma apropiada socialmente. En la base de esta capacidad están la de captar los propios estados emocionales y la de percibir los elementos no verbales asociados a las emociones para poder comprender las emociones de los demás.

### **Habilidad social**

La habilidad social como el conjunto de capacidades para desenvolvernos eficazmente y satisfactoriamente en nuestras relaciones sociales. Las habilidades sociales son las conductas verbales y no verbales que nos ayudan a relacionarnos plenamente con los demás. Entre ellas se encuentran la gestión emocional, la asertividad o el lenguaje corporal. Las habilidades sociales las

vamos aprendiendo y desarrollando con la práctica; aunque a veces no es sencillo debido a la complejidad que tiene algunas de ellas.

### 8.3 Utilidad de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, adoptar una actitud empática y social que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal; asimismo nos permite acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo, muy usual actualmente; igualmente nos permite tolerar las presiones y frustraciones que en muchos casos soportamos en el trabajo. (Goleman, 2000).



#### Principios de Goleman para desarrollar la inteligencia emocional en el trabajo

1. Concentrarse en las competencias clave para el éxito del puesto. Evitar invertir en mejorar cualidades porque están de moda.
2. Evaluar las competencias de las personas a través de una visión externa y objetiva.
3. Identificar las fortalezas, los puestos fuertes servirán de base en el proceso de desarrollo de la inteligencia emocional.
4. Ayudar a los individuos a alcanzar sus objetivos personales. De nada sirve enviar a una persona a un programa de inteligencia emocional si no percibe que redundará en su propio beneficio.
5. El desarrollo ha de ser auto dirigido, programas lectivos, coach externo, etc. Pueden orientar el cambio, pero solo uno mismo tiene la capacidad o poder para cambiar.

6. Centrarse en metas realistas y planes de actuación claros, descomponer los cambios en pasos sencillos y manejables.
7. La mejora de las competencias emocionales requiere práctica y tiempo, es difícil conseguir cambios en menos de seis meses.
8. Ha de haber un apoyo externo, los nuevos comportamientos deben ser reforzados, reconocidos y estimulados.
9. Medir los cambios, medir tanto la competencia de la persona como el impacto de los cambios.

#### **8.4 Características de las personas con alto nivel de inteligencia emocional**

1. Saben qué emociones experimentan y por qué.
2. Perciben vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen.
3. Conocen sus puntos fuertes y sus debilidades.
4. Son reflexivas, aprenden de la experiencia.
5. Se muestran seguras de sí mismas.
6. Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto.
7. Manejan bien los sentimientos impulsivos y emociones perturbadoras.
8. Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

#### **Las mujeres con inteligencia emocional son:**

1. Positivas y expresan sus sentimientos abiertamente.
2. Sociables.
3. Se adaptan bien a la tensión.
4. Se comunican fácilmente con personas nuevas.
5. Alegres, espontáneas.
6. Rara vez se sienten ansiosas o culpables.

#### **Los hombres con inteligencia emocional son:**

1. Socialmente equilibrados.
2. Sociables y alegres.
3. No suelen pensar las cosas una y otra vez.
4. Notable capacidad de compromiso con las personas o causas, de asumir responsabilidades y de alcanzar una perspectiva ética.
5. Solidarios y cuidadosos de sus relaciones.
6. Su vida emocional es rica y apropiada.
7. Se sienten cómodos con ellos mismos y con los demás

#### **8.5 Inteligencia Emocional en el Trabajo**

Investigaciones recientes sugieren que un profesional técnicamente eficiente con un alto grado de coeficiente emocional es una persona que percibe más facilidad, habilidad y en forma rápida los conflictos en gestación que deben resolverse, que aquella persona que no ha desarrollado la inteligencia emocional.

La persona con inteligencia emocional alta percibe los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a las que hay que prestar atención. Percibe las distancias o vacíos que se deben salvar, las conexiones ocultas que significan oportunidad, y las oscuras y misteriosas interacciones que prometen ser de oro.

### **Aptitudes de la inteligencia emocional en el trabajo:**

1. **Aptitudes personales:** Las personas excepcionales que se recuerdan son las que tienen más corazón, las que tienen más genio creativo intuitivo, tal vez compasión o valor, estas personas que fueron honestas emocionalmente y se negaron a vivir una mentira, tuvieron el corazón para abrir nuevos caminos, cuestionar reglas y extender una mano compasiva o decir una palabra cariñosa y de contar con aptitudes que las diferenciaron de los demás.
2. **Aptitudes sociales:** Estas habilidades son los ingredientes necesarios del éxito social, a las personas que las poseen les resulta fácil relacionarse con los demás, son sagaces en la interpretación de sus reacciones y sentimientos y además desarrollan:
  - **Empatía:** Comprender los sentimientos y las preocupaciones de los demás y su perspectiva.
  - **Habilidades sociales:** Significa orientarse hacia las personas, no mirar la vida como un observador sino en hacer algo común con ellas.

### **Lineamientos para ser emocionalmente inteligente en el trabajo:**

1. No se calle. Diga lo que piensa, siempre desde una crítica constructiva. Razone su punto de vista y ofrezca alternativas.
2. Si se solicita su opinión sea cauto en lo que dice, no descalifique el trabajo de los demás.
3. Asuma el riesgo de parecer imperfecto. Exteriorice sus emociones y aprenda a canalizarlas.
4. Dé las gracias y reconozca en los demás el trabajo bien hecho.
5. Aproveche mejor el tiempo. Tome pausas estratégicas cada 30 minutos. Descubra su ritmo natural y evite interrupciones.
6. Practique ejercicio físico. Haga estiramientos durante las pausas.
7. Déjese llevar por su intuición práctica. No lo deje todo en manos de los analistas. Tenga sentido del oportunismo.
8. Libere su creatividad. Si el ambiente de trabajo no lo permite, hágalo en su tiempo libre.
9. Aprenda a trabajar en grupo. No se aíle. Adquiera un compromiso común y dialogue.

### **8.6 Ataduras más frecuentes que no nos permiten desarrollar la Inteligencia Emocional**

Nuestras ataduras a factores externos son limitaciones por las cuales no desarrollamos la inteligencia emocional, por eso es importante reconocerlas

y así recapacitar para mejorar nuestra aptitud interna que nos permita triunfar en la vida:

- a. **La atadura a las cosas:** La mayoría de nosotros nos identificamos con nosotros mismos y con nuestro nivel de éxito o fracaso atendiendo a la calidad y cantidad de cuanto poseemos, haciéndolo así, medimos nuestro valor como seres humanos en proporción a la adquisición de objetos.
- b. **La atadura a los demás:** Todas las relaciones humanas pueden resultar mucho más satisfactorias si se entablan bajo una actitud de desprendimiento e independencia. Esto significa amar a los demás lo suficiente como para ser capaces de dejarles elegir su camino, aunque se piense que las decisiones que toman no se ajustan a sus deseos.
- c. **La atadura al pasado:** Para eliminar algunos de los sufrimientos que existen en el mundo debe aprender a distanciarse del pasado y las tradiciones tan determinantes en la vida de muchas personas.
- d. **La atadura a su forma:** Si usted piensa que sólo es un cuerpo, y que allá donde él va, usted lo sigue, entonces lo que está haciendo es disponerse para una vida en la que solo tendrá cabida el sufrimiento.
- e. **La atadura a las ideas y a tener razón:** Esta atadura que nos obliga a tener siempre la razón genera sufrimiento porque de nada nos sirve si queremos comunicarnos con los demás. Si usted no sabe o no puede comunicarse con quienes le rodean, sufrirá.
- f. **La atadura al dinero:** Alejarse y no depender del dinero, constituye una dura tarea, cuando es lo más importante en la vida de muchas personas. Se ha considerado que las personas que han sido capaces de realizar lo que amaban y de vivir según lo que creían siempre han contado con el dinero que necesitaban; parece como si hubieran permitido que su dinero siguiera circulando por ahí, utilizándolo en beneficio de los demás, en vez de obsesionarse por la acumulación del capital y el costo de la vida.
- g. **La atadura al triunfo:** Cuando dependemos de la victoria, ésta se convierte en una obsesión, y al final si no nos alzamos con ella, sufrimos mucho con la derrota.

### **Reflexión**

La base de la inteligencia emocional son las emociones y, si las sabemos controlar, seremos dueños tanto de nuestros pensamientos como de nuestras acciones. La siguiente reflexión nos expone como aplicarlas:

### **Dueño de mis emociones**

“Hoy, seré dueño de mis emociones.

Si me siento deprimido, cantaré.

Si me siento triste, reiré.

Si me siento enfermo, redoblaré mi trabajo.

Si siento miedo, me lanzaré adelante.

Si me siento inferior, vestiré ropas nuevas.

Si me siento inseguro, levantaré mi voz.

Si siento pobreza, pensaré en la riqueza futura.  
Si me siento incompetente, recordaré éxitos del pasado.  
Si me siento insignificante, recordaré mis metas.  
Hoy, seré dueño de mis emociones.  
Si se apodera de mí la confianza excesiva, recordaré mis fracasos.  
Si me siento inclinado a entregarme con exceso a la buena vida, recordaré hambres pasadas.  
Si siento complacencia, recordaré a mis competidores.  
Si disfruto de momentos de grandeza, recordaré momentos de vergüenza.  
Si me siento todopoderoso, procuraré detener el viento.  
Si alcanzo grandes riquezas, recordaré una boca hambrienta.  
Si me siento orgulloso en exceso, recordaré un momento de debilidad.  
Si pienso que mi habilidad no tiene igual, contemplaré las estrellas.  
En definitiva, hoy seré dueño de mis emociones”.

**Og Mandino**

## CAPÍTULO IX

### RELACIONES INTERPERSONALES

“No hay que apagar la luz del otro  
para lograr que brille la nuestra”  
Gandhi

El ser humano es un ser social, o sea, no puede vivir aislado porque dentro de sus necesidades está la de relacionarse con el mundo externo. Para lograr que esta convivencia sea lo más armoniosa posible, deberá aplicar ciertos principios de carácter general y revisar sus actitudes mostrando una constante disposición al cambio si se hace necesario.

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Es la habilidad que tenemos los seres humanos de interactuar entre los de su especie. Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. Es la habilidad con la cual nacemos, la que debemos desarrollar y perfeccionar durante toda nuestra vida, para que cada día sea lo mejor posible.

Podemos también decir que las relaciones interpersonales son la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean; sabiendo respetar a las personas y compartir a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes. Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienza los de los demás.

Muchos de los problemas que se generan en las relaciones interpersonales, tiene su origen en una falta de tolerancia y comprensión hacia las necesidades, diferencias y sentimientos de las personas con las que nos relacionamos. Por esta razón, el saber escuchar, así como, el respeto, la tolerancia, la comprensión, el ponerse en el lugar del otro, la aceptación y el reconocimiento de nosotros mismos y de los demás, pueden convertir nuestras relaciones interpersonales en una experiencia enriquecedora y estimulante.

La finalidad de las relaciones interpersonales es propiciar la buena convivencia de forma que logremos la comprensión de las demás personas. En otras palabras, se trata de destruir todo aquello que se oponga al correcto entendimiento entre los hombres.

Es saber que las actitudes del ser humano obedecen a muchas causas, por lo que muchas veces sus actuaciones no responden a su personalidad sino a situaciones que le afectan en ese momento. De ahí la necesidad de ponernos en el lugar del otro y adoptar una actitud de humildad y comprensión.

## 9.1 Definición de relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son una interacción recíproca entre dos o más personas. Es vivir en sociedad siendo un aspecto esencial y básico para tener una vida feliz. Las relaciones interpersonales se relacionan con la forma que tenemos de vivir en sociedad, en el trabajo y en la familia.

Cuando hablamos de relaciones interpersonales también podemos mencionar que son las habilidades de las personas para poder comunicarse efectivamente, saber escuchar, solucionar los conflictos en forma auténtica, proyectando una imagen positiva, que genere confianza, asertividad, confianza y comprensión.

No debemos creer en forma equivocada, que un buen ambiente de relaciones interpersonales, es aquel en que no hay discrepancias entre las personas y que todo marcha perfectamente. El que esté bien puede ser un "clima artificial" de hipocresía y falsedad.

Por el contrario, las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común.

En síntesis las relaciones interpersonales son la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros.



## 9.2 Factores que intervienen en las relaciones interpersonales

**Respeto:** Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar.

**Comprensión:** Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones interpersonales.

**Cooperación:** Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

**Comunicación:** Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

**Cortesía:** Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

**Todo esto se resume en:** Una adecuada actitud hacia las relaciones interpersonales o sea la disposición de ánimo que tenemos frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean.

Recordemos que solo hay tres actitudes fundamentales en comunicación como respuesta a los demás:

**Aceptación:** Significa respeto y aceptación de la otra persona como ser humano distinto y único.

**Rechazo:** Al rechazar a otro ser humano puedo afectar su autoestima y herirlo por lo que se pierde la relación positiva.

**Descalificación:** Es la actitud más dañina, le estamos diciendo a la otra persona que no nos importa, que no nos interesa ni sabemos que existe. La persona descalificada se disminuye, se encierra en sí misma y sufre daños serios perdiéndose con ello la comunicación.

Una regla de oro en la dinámica de las relaciones humanas es la empatía y la humildad o sea ponerse en el lugar del otro y ceder en aras de una buena convivencia sin menoscabar la mutua dignidad como seres humanos.

## 9.3 Las relaciones interpersonales en el trabajo

En el mundo laboral existe una gama importante de relaciones interpersonales, la capacidad de construir buenas interacciones, termina siendo una competencia que no se puede descuidar, lo que constituye una base importante para lograr mejor rendimiento laboral.

En el trabajo las personas deben tener la capacidad de cooperar y trabajar en equipo, estableciendo metas a conseguir y organizando el trabajo considerando el desempeño de los demás. En el trabajo se dan diversos tipos de relaciones entre ellas tenemos:

- **Relaciones entre jefe y empleado:** El jefe debe ser comunicativo y amistoso sin dejar de ser justo y firme y comprender a sus trabajadores en sus necesidades y problemas.

- **Relaciones entre empleado y jefe:** Las relaciones entre empleado y jefe tienen un sustento en la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, pero teniendo en cuenta sus límites precisos, porque si no pueden surgir inconvenientes.
- **Relaciones entre compañeros de trabajo:** Estas deben darse en el marco del respeto mutuo, el buen trato y la cooperación.

En todo este proceso juega un papel importante el estilo de liderazgo existente, que fortalezca las relaciones interpersonales del equipo poniendo énfasis en los siguientes factores:

- **Respeto:** se refiere a considerar las creencias, ideas y sentimientos de las demás personas.
- **Comprensión:** aceptar a las demás personas como son, con sus limitaciones, debilidades, fortalezas, características personales y derechos.
- **Comunicación:** transmisión de opciones, información, opiniones e ideas.
- **Cooperación:** referido a contribuir de forma voluntaria para alcanzar un mismo fin.
- **Cortesía:** trato cordial que contribuye al entendimiento con las demás personas.

(Rodríguez, Astrid, 20015) recuperado de:

<https://prezi.com/yurvnlvndlhp/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo/>

#### 9.4 Las relaciones interpersonales como clave de éxito

La capacidad de relacionarse es la aptitud de identificarse y establecer lazos con las personas de modo tal que aumente la influencia que se tiene sobre ellas. Así, la habilidad para comunicarse e interactuar con los demás es un factor primario y determinante para alcanzar nuestro máximo potencial. Para desarrollar un proyecto, debes trabajar y establecer vínculos con otras personas, y como mejor te relaciones con ellas, mayor implicación y probabilidad de acuerdo y éxito habrá. Además, cuanto interactúas con otros, puedes acceder a un lugar que te permite aprovechar y descubrir al máximo tus propias aptitudes y talentos. De hecho, es a menudo durante el transcurso de una relación interpersonal que somos capaces de llegar a una conclusión, tener una nueva idea o tomar una decisión compleja. (Portero Marta, 2016) recuperado de:

<http://www.blogyuzz.org/2016/12/las-relaciones-interpersonales-como-clave-del-exito/>

#### Elementos clave

##### a) **Comprender el valor de las otras personas.**

Estar dispuesto a interesarse por las personas que están a nuestro alrededor, clientes, proveedores, compañeros, trabajadores, socios, etc. Saber escuchar sus ideas, motivaciones y necesidades, sobre todo darles confianza, respeto y el reconocimiento que se merecen.

b) **Interiorizar que no somos perfectos, pero que no es necesario serlo.**

Las personas tenemos limitaciones por naturaleza. Por tanto debemos dejar de quejarnos continuamente por las cosas que no nos salen bien y poner énfasis en lo positivo. Es bueno reconocer nuestras debilidades, así tenemos una visión realista de nosotros mismos, lo que facilita que nuestras relaciones sean más naturales y auténticas. Asimismo, el hecho de aceptar los errores y defectos de los otros, nos permite conocer mejor a las personas y aumenta su capacidad de cambiar aprender.

c) **Comunica lo qué quieres pero no cómo tú quieras.**

Para intercambiar información entre las personas es necesaria la comunicación. Pero esa comunicación debe ser efectiva y constituye la clave de las relaciones humanas. Poner atención no solamente en el contenido de tu mensaje, sino en cómo lo estás emitiendo. De ello dependerá el recuerdo que tendrá tu interlocutor de dicho encuentro. Comunícate con los demás de forma clara, mira a los ojos y utiliza un tono de voz adecuado, poniendo énfasis en los elementos centrales del mensaje. Si quieres emocionar, debes estar emocionado. Así que céntrate en proyectar confianza, motivación y entusiasmo. Finalmente, no te olvides de escuchar activamente y hacer preguntas abiertas para saber si tu receptor ha comprendido lo mismo que tú deseabas transmitir.

### **Mandamientos de las relaciones interpersonales**

- ✚ Háblele a la persona amablemente, no hay nada tan agradable como una frase alegre al saludar.
- ✚ Sonría a la gente, se necesita la acción de 25 músculos para fruncir el ceño y solo 15 para sonreír.
- ✚ Llame a las personas por su nombre, la música más agradable para el oído de cualquiera, es el sonido de su nombre.
- ✚ Sea agradable, amigable, cortés, si desea tener amigos.
- ✚ Sea cordial, hable y actúe como si todo lo que hiciera fuera un placer.
- ✚ Interésese verdaderamente en las personas, puede simpatizar con ellas y todo si se lo propone.
- ✚ Sea generoso para hacer resaltar las buenas cualidades y cuidadoso al criticar.
- ✚ Tenga consideración hacia los sentimientos de los demás, se lo agradecerán.
- ✚ Tenga consideración de los demás, en toda controversia hay tres opiniones o puntos de vista: la del otro, el suyo y el correcto.
- ✚ Esté dispuesto a prestar servicio, lo que más cuenta en la vida, es lo que hacemos por los demás.

Inténtelo, no cuesta nada y solo obtendrá beneficios.

## 9.5 La conversación

La conversación es el medio más importante que tenemos para comunicarnos oralmente, por eso el respeto a las opiniones del otro es fundamental; sino lo hago no podré establecer un diálogo, entonces solo escucharé mi opinión.

Escuchar es mucho más que limitarse a captar sonidos con nuestro sentido del oído, es más que oír. Es atender a lo que se nos dice, interiorizarlo, comprenderlo y traducirlo en algún tipo de respuesta: una acción, una exclamación, una respuesta, un sentimiento.

Escuchar enriquece la comunicación, ya que nos permite comprender los puntos de vista de los demás y establecer un verdadero diálogo, con intercambio de ideas, apreciaciones y razonamientos.

Al escuchar pongo atención a mi interlocutor, oigo lo que me dice, y lo confronto con la expresión de sus ojos, los movimientos de su cuerpo, de su rostro; así completo el mensaje que él me ha querido comunicar.

Al escuchar no miro hacia otras partes, ni de un lado a otro; tampoco paseo mi vista alrededor como buscando a otra persona.

Al escuchar estoy atento a lo que se me está diciendo, no dejo volar mi imaginación ni mis pensamientos, me concentro en lo que estoy y lo disfruto.

Nunca interrumpo abruptamente a quien me habla, espero el momento oportuno para hacerlo y me disculpo por ello...pero es que yo también tengo cosas importantes que decir.

Si no entiendo algo y tengo alguna duda, pregunto, pido que me aclaren lo que acaban de decir; así evito malos entendidos y confusiones que podrían afectar la relación.

Pero sobre todo, lo que dicen aquí, no lo ando repitiendo por ahí, o sea que no participo de chismes y rumores.

### **Una buena comunicación oral requiere de:**

- Sencillez en el discurso.
- Empleo mínimo de palabras.
- Hablar en forma concisa y lógica.
- Fuerza expresiva.
- Considerar que el que escucha es un ser humano.

### **Aprendamos a escuchar**

- ¡Deje hablar!
- Muestre su interés al escuchar.
- Elimine distracciones.

- Póngase en los zapatos del otro.
- Sea paciente (no interrumpa).
- Controle sus emociones.
- No caiga en la tentación de la crítica.
- Pregunte.

### **Consejos para superar las barreras de la comunicación**

- Escuche todo lo que la otra persona le esté comunicando aunque le disguste.
- No emita un juicio sobre el mensaje a partir de sus prejuicios o estado emocional.
- Escuche todos los puntos de vista de quienes intervengan en una conversación o Discusión.
- Planifique la forma como va a comunicar algo.
- No exprese una opinión si no está seguro de lo que está diciendo.
- Verifique el efecto que su comunicación produce en el receptor.
- Trate de ser lo más objetivo posible cuando exprese una opinión.
- No exagere sus sentimientos para tratar de convencer a la otra persona.
- No descalifique una opinión porque no sea suya.

### **9.6 El rumor**

El rumor significa un escape a las tensiones emocionales del ser humano, las cuales son alteradas por cualquier cambio que ocurra a su alrededor y que amenace su seguridad.

- ✚ Representa un medio más de comunicación.
- ✚ Circula en la comunicación informal y responde al marco de referencia del que envía el mensaje.
- ✚ Se puede generar a partir de la versión verdadera o falsa, lo cierto es que el relato va perdiendo su autenticidad.
- ✚ Es un espejo del "alma interna" de las relaciones jerárquicas entre los empleados y sus jefes, así como de los antagonismos y rivalidades que prevalecen entre los miembros de una organización.
- ✚ Condiciona el pensamiento, además de crear y alimentar el tema deseado por los instigadores.

#### **Clases de rumores**

**Optimistas:** Confunden los deseos con la realidad.

**Pesimistas:** Exponen temores o ansiedades.

**Maliciosos:** Buscan generar discordia mediante el ataque a los integrantes de un grupo determinado.

El rumor es motivado por el temor, la esperanza, la hostilidad, la curiosidad y la falta de información, entre otros. Para evitar los rumores es necesaria una comunicación oportuna, eficiente y eficaz tanto en los niveles formales como informales de la organización. Es necesario determinar objetivamente

sus causas, confrontando las noticias tergiversadas, explicando la situación y no rehuir a las aclaraciones.

## **9.7 La comunicación no verbal**

Cuando nos comunicamos con alguien lo hacemos de muy diferentes maneras, una de ellas y quizá una de las más importantes es el lenguaje gestual que constituye el lenguaje natural del cuerpo el cual está más relacionado con el campo de las emociones que con el de las ideas y conceptos.

Es por ello que muchas veces una mirada puede decir más que muchas palabras, puede indicar ternura, alegría, gratitud, odio, desprecio y condena.

Procuremos utilizar adecuadamente el lenguaje gestual utilizando los gestos y mímica adecuados, pongamos énfasis en algunas palabras o pronombres pues el efecto que estas tienen puede ser determinante para nuestros propósitos de comunicación.

Otro aspecto a considerar es el uso del espacio. No es lo mismo decirle algo a una persona casi al oído que gritarlo desde 15 metros, no es igual que reciba a una persona ocultándose detrás de mi escritorio que invitarla a que se siente a mi lado, son mensajes de distancia y frialdad o de camaradería y cordialidad.

Lo que se trata con todo esto es de utilizar el lenguaje adecuado ya sea verbal o no verbal. Otra forma de dirigir nuestra comunicación es a través de acciones y omisiones, siempre será agradable recibir un ramo de flores con una tarjeta, invitar a comer a un vecino, salir al encuentro de un visitante para recibirlo.

### **El silencio cuando sea necesario**

El silencio también es comunicación. Según el contexto adquiere diversos significados: el silencio del interlocutor que escucha con interés, quien escucha con desacuerdo, el que escucha una plática con indiferencia, el silencio de la esposa enojada, el de los anfitriones que esperan que un visitante se marche, etc.

Existe una gramática de los silencios así como de los sonidos y no todos lo conocen. A veces el silencio puede ser más elocuente que mil palabras.

No pensemos que siempre debemos tener una palabra en nuestra boca, muchas veces lo que la otra persona necesita es hablar, ser escuchado e incluso poderse oír. Permitamos ese espacio y estaremos contribuyendo a una mejor comunicación.

Suele ocurrir a menudo que cuando asistimos a un funeral de algún pariente pensamos que debemos dar mil palabras de consuelo, quizá lo que los dolientes están esperando es una mirada de ternura y un rato de silencio de nuestra parte.

Permanecer en silencio cuando sea necesario nos permitirá también analizar de una mejor manera lo que la otra persona nos está comunicando y por ende pensar en una mejor respuesta de nuestra parte. Pero no escuchemos como quien está “perdido en el espacio” pues no se trata de eso, prestemos atención como si fuera lo último que vamos a escuchar en nuestra vida, detengámonos en ese instante pues puede ser vital para el otro.

## **9.8 Obstáculos en las relaciones interpersonales**

Los siguientes son algunos obstáculos que se pueden presentar en la dinámica de las relaciones interpersonales:

### **Dificultades por parte del receptor**

**Subjetividad:** Dada la compleja naturaleza del ser humano, cada persona percibe el mensaje según su subjetividad, estado de ánimo, circunstancias externas, etc. **Sentimientos:** Los sentimientos juegan un papel muy importante en la captación del mensaje.

**Actitud evaluativa:** Existen personas que se preocupan más por juzgar que por comprender, siempre están a la defensiva esperando que alguien o algo perturbe sus vidas y cualquier actitud por más inocente que ésta sea, se percibirá como un acto de mala fe.

**Actitud superficial:** Implica quedarse con las palabras y no ir más allá, o sea a los sentimientos de las personas.

**Actitud moralizante:** El que moraliza no acepta y no empatiza, se pone frente al otro, le interesan más los principios, normas, reglamentos e ideologías que el ser humano de carne y hueso que tiene enfrente.

**Generalizaciones y prejuicios:** Como el caso anterior, las ideologías, prejuicios, etiquetas prefabricadas o lo que signifique generalizar y ahorrarse el esfuerzo por captar a la otra persona y cada situación en su aquí y ahora representará siempre un obstáculo en el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales.

**Miedo al cambio:** Muchas veces la comunicación exige cambios, cambios para pensar distinto, para tomar otra actitud, para ayudar, para sostener. No temamos a esto y enfrentemos los cambios con la seguridad de que será para nuestro bien y el de los demás.

**Egocentrismo:** A veces nos afecta como receptores cualquier forma de egocentrismo principalmente el egoísmo que nos impide abrirnos totalmente a la realidad de la otra persona y de las situaciones.

### **Obstáculos del emisor**

**Intención de engañar y mentir:** A veces la hipocresía, disimulo, ficción, manipulación y una supuesta “diplomacia” puede crear el engaño de que existe una buena comunicación cuando en realidad lo que se está dando es una farsa.

**Excesiva identificación con los papeles sociales:** A menudo nos posicionamos de tal modo con los papeles del profesor, cura, padre de familia que el personaje niega a la persona convirtiendo la relación en algo mecánico, frío y robotizado.

**Mecanismos de defensa:** Los mecanismos de defensa distorsionan nuestra realidad y nos hacen comportarnos como en realidad no somos: aquellos que ofrecen la inseguridad disfrazada de seguridad, el miedo disfrazado de afecto y protección, la envidia disfrazada de celo por la moral, etc.

**Represiones e inhibiciones:** Estas nos llevan a dar falsas imágenes de nosotros mismos y quizá muchas veces a presentar máscaras.

## CAPÍTULO X

### HABILIDADES SOCIALES

“La verdadera dirección del desarrollo del pensamiento no es de lo individual a lo social, sino de lo social a lo individual”

L.S. Vygotsky

#### 10.1 Definición de habilidades sociales

Las habilidades sociales son un conjunto de conductas necesarias que nos permiten interactuar y relacionarnos con los demás, de manera efectiva y satisfactoria. La cultura y las variables sociodemográficas resultan ser imprescindibles para evaluar y entrenar las habilidades sociales, ya que dependiendo del lugar en el que nos encontremos, los hábitos y formas de comunicación cambian. Además, resultan ser conductas aprendidas, esto quiere decir, que no nacemos con un repertorio de habilidades sociales, sino que a lo largo de nuestro crecimiento y desarrollo, vamos incorporando algunas de estas habilidades para comunicarnos con los demás.

Para Roca (2014) *“Las habilidades sociales son una serie de conductas observables, pero también de pensamientos y emociones, que nos ayudan a mantener relaciones interpersonales satisfactorias, y a procurar que los demás respeten nuestros derechos y no nos impidan lograr nuestros objetivos” p. 11*

También podemos decir que las habilidades sociales son el conjunto de comportamientos que permite a la persona que las posee una mayor capacidad para lograr los objetivos que pretende, manteniendo su autoestima sin dañar a las personas que la rodean. Estas conductas se basan en el dominio de las habilidades de comunicación y requieren un buen auto control de parte de la persona.

Son consideradas habilidades sociales saber seguir instrucciones, guardar su turno, saber pedir perdón, aceptar un no por respuesta, escuchar a los demás, pedir permiso, lograr la atención de alguien y saber pedir ayuda.

#### 10.2 Características de las habilidades sociales

Las competencias de carácter social cuando están desarrolladas, llevan al éxito personal, quien las posee utiliza estas habilidades sociales para persuadir, dirigir, negociar, resolver conflictos, cooperar y trabajar en equipo.

1. Facilitan la determinación de roles y de las normas sociales, lo cual conlleva a un buen ajuste psicológico y adaptación social adecuada.
2. Toda habilidad de tipo personal implica la capacidad de evaluar adecuadamente las acciones y sentimientos del otro para interactuar humanamente. Es una forma de percepción social.
3. Desde la infancia favorecen la adaptación social, académica y laboral en la adultez. Su presencia es clave para el desarrollo psicológico integral de la persona.
4. Son comportamientos propios de una persona que busca ser recompensado y no comportarse de forma tal que puede ser castigado o ignorado por los demás.
5. Facilita las relaciones con los demás.
6. Facilita la comunicación emocional.
7. Evitan la ansiedad en situaciones difíciles y novedosas, permitiendo solucionar los problemas.

Las principales características de las habilidades sociales según Caballo (2002) serían las siguientes:

- a) Se trata de una característica de la conducta, no de las personas.
- b) Es aprendida. La capacidad de respuesta tiene que adquirirse.
- c) Es una característica específica a la persona y a la situación, no universal.
- d) Debe contemplarse en el contexto cultural del individuo, así como en términos de otras variables situacionales.
- e) Está basada en la capacidad de un individuo de escoger libremente su acción.
- f) Es una característica de la conducta socialmente eficaz, no dañina

### **10.3 IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES SOCIALES**

Como podemos observar, el tema de las habilidades sociales se encuentra presente en nuestra vida diaria, ya sea tanto por la presencia de éstas como por su ausencia, tanto en ambientes familiares, laborales como entre amigos. Aprender y desarrollar estas habilidades en uno mismo es fundamental para conseguir unas relaciones óptimas y satisfactorias con los demás.

Son numerosos los beneficios que obtendremos con su puesta en práctica, como conseguir que no nos impidan lograr nuestros objetivos, saber expresarnos y tener en cuenta los intereses, necesidades y sentimientos ajenos, obtener aquello que queremos, comunicarnos satisfactoriamente con los demás y facilitar una buena autoestima, entre otros.

Los estudios demuestran que los alumnos y alumnas que han recibido una adecuada formación en habilidades sociales, mejoran su conducta interpersonal y aceptación social entre sus compañeros/as, la asertividad, repertorio de habilidades sociales, el auto concepto y su autoestima.

#### Actitudes respecto a las habilidades sociales

SUMISA	ASERTIVA	AGRESIVA
<p><b>Los demás son más importantes que yo.</b> Son personas que cumplen los deseos de los demás sin dar su opinión o participar activamente.</p>	<p><b>Respeto a los demás y a mí mismo.</b> Actúa de acuerdo con sus opiniones pero aceptando que las otras personas pueden opinar y actuar de manera distinta.</p>	<p><b>Tengo prioridad sobre los demás.</b> Antepone sus prioridades a los demás, situándose por encima de ellos, actúa dando órdenes y menospreciando a los demás.</p>

#### 10.4 Modelos de las habilidades sociales

1. **Modelo de aprendizaje social:** se aprenden a través de experiencias interpersonales y son mantenidas por las consecuencias sociales del comportamiento.
2. **Modelo de percepción social:** Destaca los procesos de selección de la información en la interacción social y su posterior interpretación
3. **Modelo de Psicología clínica:** hace referencia a la capacidad social de expresar lo que se piensa, siente y cree en forma adecuada al medio. Se ha denominado asertividad, libertad emocional, autoafirmación.
4. **Modelo de teoría de roles:** Las habilidades sociales hacen referencia al papel que juegan las expectativas dirigidas al propio rol y al de los otros.
5. **Modelo cognitivo:** la habilidad para organizar cogniciones y conductas hacia las metas sociales comúnmente aceptadas.
6. **Modelo conductista:** La capacidad de ejecutar una conducta que refuerce positivamente a otros o evite que seamos castigados.

#### 10.5 Tipos de habilidades sociales

Se pueden dividir las habilidades sociales en distintos tipos según el criterio de clasificación que se utilice. Mediante una ordenación temática clásica, aparecen 5 grupos:

### **Grupo 1: Las primeras habilidades sociales**

- Escuchar.
- Iniciar una conversación.
- Mantener una conversación.
- Formular una pregunta.
- Dar las gracias.
- Presentarse.
- Presentar a otras personas.
- Hacer un cumplido.
- Empatía
- Dialogo

### **Grupo 2: Las habilidades sociales avanzadas**

- Pedir ayuda.
- Participar.
- Dar instrucciones.
- Seguir instrucciones.
- Disculparse.
- Convencer a los demás.
- Dar tu opinión sobre lo que piensas al respecto

### **Grupo 3: Las habilidades relacionadas con los sentimientos**

- Conocer los propios sentimientos.
- Expresar los sentimientos.
- Comprender los sentimientos de los demás.
- Enfrentarse con el enfado del otro.
- Expresar afecto.
- Resolver el miedo.
- Auto-recompensarse.

### **Grupo 4: Las habilidades alternativas a la agresión**

- ❖ Pedir permiso.
- ❖ Quererse.
- ❖ Compartir algo.
- ❖ Ayudar a los demás.
- ❖ Negociar.
- ❖ Empezar el autocontrol.
- ❖ Defender los propios derechos.
- ❖ Responder a las bromas.
- ❖ Evitar los problemas a los demás.
- ❖ No entrar en peleas.

### **Grupo 5: Las habilidades para hacer frente al estrés**

- Formular una queja
- Responder a una queja.
- Demostrar deportividad después de un juego.
- Resolver la vergüenza.
- Arreglárselas cuando le dejan a uno de lado.
- Defender a un amigo.
- Responder a la persuasión.
- Responder al fracaso.
- Enfrentarse a los mensajes contradictorios.
- Responder a una acusación.
- Prepararse para una conversación difícil.
- Hacer frente a las presiones del grupo.

Para Pérez Santamarina (1999) las habilidades sociales o dimensiones conductuales más aceptadas en la actualidad están referidas a las siguientes:

- Escuchar
- Saludar, presentarse y despedirse.
- Iniciar, mantener y finalizar una conversación.
- Hacer y rechazar peticiones.
- Disculparse o admitir la ignorancia.
- Defender los derechos.
- Negociar.
- Expresar y defender las opiniones, incluido el desacuerdo.
- Afrontar las críticas.
- Hacer y recibir cumplidos.
- Formular y rechazar peticiones.
- Expresar amor, agrado y afecto.
- Pedir el cambio de conducta del otro.
- Expresar justificadamente molestias, desagrado o enfado.
- Cooperar y compartir.
- Expresar y recibir emociones.
- Dirigir a otros.
- Solucionar conflictos.
- Dar y recibir retroalimentación.
- Realizar una entrevista.
- Solicitar un y trabajo.
- Hablar en público.

## CAPÍTULO XI

### EL TRABAJO EN EQUIPO

“Yo hago lo que tú no puedes, y tú haces lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas”  
Madre Teresa de Calcuta.

El trabajo en equipo es valorado hoy como una de las claves del éxito de toda organización.

Un equipo es un conjunto de personas que necesitan interactuar para el logro de los objetivos comunes previamente establecidos.

Por ende, suele decirse que todos los equipos constituyen grupos pero no todos los grupos son equipos. La efectividad de un equipo recae también en los sentimientos de las personas que lo conforman, por ejemplo en el conocer que otros se preocupan por nosotros y viceversa.

#### 11.1 Definición de trabajo en equipo

La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo producido por cada persona en sus relaciones con los demás integrantes.

El trabajo en equipo es un esfuerzo grupal que da como resultado un desempeño que es superior a la suma de sus aportes individuales. Es el trabajo individual que colabora hacia un fin común.

El Ministerio de educación, a través del Instituto Internacional de la Educación. UNESCO, Argentina define “*El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo*”. P. 5.

Un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. El equipo busca alcanzar metas comunes. El equipo se forma con la certeza de que las metas propuestas pueden ser conseguidas utilizando los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias de las distintas personas que lo integran. Es decir debe darse una sinergia, lo que significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas.

En el trabajo en equipo cada uno de sus integrantes pone a disposición de los demás sus habilidades, conocimientos, competencias, capacidades en general para lograr alcanzar las metas o las soluciones más adecuadas a los problemas. Se da

un intercambio de experiencias y conocimientos buscando complementar de las carencias de algunos de sus miembros. Para lograr o alcanzar la sinergia.



Lenguaje  
Recursos / Imágenes  
Adaptado por Ministerio de Educación de Chile.

CURRÍCULO MÍNIMO EN LÍNEA

## 11.2 Diferencias entre equipo y grupo.

Para Jaramillo (2012) indica que:

**Un grupo** de trabajo se compone de un determinado número de personas, que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de las tareas a fin de alcanzar las metas de la organización.

**Un equipo** se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables. Tienen una identidad definida, y los miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir con un propósito común.

	GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
Objetivo	Los miembros tienen intereses comunes.	La meta es más clara y definida.
Compromiso	Muy relativo	Muy elevado
Cultura	Escasa cultura grupal	Elevado espíritu de grupo.
Tareas	Se dan en forma igual.	Se dan de acuerdo a las habilidades y capacidad.

Integración	Tendencia a la división, fragmentación.	Aprendizaje global, integrado.
Dependencia	Independencia en el trabajo, individual.	Interdependencia en los resultados.
logros	Individuales	De todo el equipo
liderazgo	Coordinador	Compartido
Conclusiones	Personales e individuales	Colectivas
Evaluaciones	No se evalúa	Autoevaluación continua
Responsabilidad	Individual	Colectiva
Formación	En su creación	Proceso de desarrollo
Resultados	Son de la suma individual	Son el esfuerzo conjunto
Conflictos	Se resuelven por imposición	Se resuelve por confrontación

Cuando se forma un equipo, intervienen una serie de fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personas que lo constituyen. Dichas confrontaciones conducen a promover el cambio y plantear soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos.

Al momento de formarse, las funciones de los distintos miembros de un equipo suelen ser confusas. Los individuos se limitan a actuar como observadores mientras averiguan qué se espera de ellos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno. Estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros.

### 11.3 Bases del trabajo en equipo

Hoy en día las organizaciones buscan que el trabajo de sus integrantes se realice en equipo, ya que es más provechos y productivo para los trabajadores como para la organización. Se ha comprobado por las diferentes experiencias, características, perspectivas, personalidad y sensibilidad de cada uno de los integrantes del equipo crea un claro potencial para abarcar cualquier situación desde un marco de referencia superior al que puede desarrollar individualmente una persona.

Por lo las bases que rigen el trabajo en equipo constituyen las siguientes:

1. La comunicación.
2. El compromiso
3. La coordinación.

4. La confianza
5. La complementariedad.

## Bases del trabajo en equipo



### 11.4 Funcionamiento de los equipos

El funcionamiento de los equipos conlleva a un proceso que se da en varias etapas en la vida de los equipos:

- 1. Etapa de formación:** Esta etapa se caracteriza porque en ella se da la transición de status de individuo a miembro del equipo, se consideran los roles, el papel o la influencia de cada uno dentro del equipo y se pone a prueba la capacidad de conducción del líder. Esta etapa se caracteriza porque:
  - Hay falta de liderazgo
  - Carencia de aceptación de algunos miembros.
  - Confusión en los valores y objetivos.
  - Formulación de políticas para normar la actuación.
- 2. Etapa de tormenta:** Aquí empiezan a surgir el conflicto por desacuerdos entre los miembros del equipo. El trabajo en equipo implica negociar intereses personales, ceder en algunos aspectos y conciliar en otros, se compite por el liderazgo. Salen a flote los desacuerdos sobre los procedimientos y los roles de cada uno de los integrantes. Aún no existe un trabajo de equipo, se privilegia la experiencia individual. El conflicto no es malo por sí mismo, ya que a partir del desacuerdo empiezan a surgir los acuerdos. Esta etapa se caracteriza porque:
  - Se negocian, valores, reglar y objetivos
  - Hay mayor confianza y se exteriorizan opiniones al grupo.
  - Hay un líder que estimula la comunicación e interacción.

3. **Etapa de establecimiento de normas:** En esta etapa, los miembros empiezan a sentirse parte del equipo con más fuerza que al principio, desarrollándose un sentido de unión. Las normas que se establecen son aquellas relacionadas con la regulación de la conducta de los miembros del equipo, el logro de los objetivos y la resolución de problemas personales. Son características de esta etapa:
  - Valores, reglas y objetivos compartidos
  - Equipo integrado.
  - Se aplica un método común
  - Habilidades y talentos de los integrantes para solución de problemas.
  - Se llega a la productividad.
  
4. **Etapa del desempeño:** Esta etapa ocurre cuando se empiezan a lograr los objetivos propuestos. Ya se han desarrollado relaciones sociales y existe un gran sentido de compromiso hacia el equipo. Los miembros ya han descubierto las fortalezas y debilidades de los otros, el equipo tiene la capacidad para prevenir obstáculos o trabajar a través de ellos, los objetivos se van alcanzando y los integrantes sienten orgullo y satisfacción. Se caracteriza por:
  - Se actúa de manera interdependiente, individual pero apoyando y apoyándose en el equipo.
  - Los miembros responden automáticamente a los problemas.
  
5. **Etapa de suspensión:** Es la etapa en la que el equipo reconoce que su tiempo como “unidad” ha terminado, festeja sus logros y se disuelve.

### 11.5 Roles de los miembros de un equipo

Los miembros que conforman un equipo, desempeñan diferentes roles, de acuerdo con el nivel de conocimiento de las personas que lo conforman, lo que posibilita que el equipo tenga un desarrollo equilibrado y eficaz, no solo desde el punto de vista de su preparación y grado de conocimientos, sino además por la contribución de cada uno al equipo desde sus competencias individuales.

Las funciones que cumplen los miembros de un equipo están relacionadas a las características personales, intelectuales, sociales y psicológicas de sus integrantes; así tenemos que pueden tener diversos roles, considerando si el equipo es grande o pequeño, cumplen la función de:

- a) Líder
- b) Hacedor.
- c) Pensador
- d) Conciliador
- e) Coordinador - resolutivo
- f) Impulsor - finalizador
- g) Creativo- especialista

#### h) cohesionador

Las personas al tener un mayor conocimiento de su rol y el equipo al tener el conocimiento necesario sobre los distintos roles que se expresan al interior de su estructura, pueden tener una mayor unión y aceptación de sus miembros, lo cual contribuye a un mejor desempeño laboral y a una unión que permitirá la obtención de las metas organizacionales. Cada integrante de un equipo, asume un rol dentro del mismo, usualmente lo hace de acuerdo a su personalidad y patrones de comportamiento. (Jaramillo, 2012).

No existe una sola clasificación, existen diferentes propuestas por los teóricos e investigadores, así tenemos la siguiente:

- a) el moderador: coordina, orienta, motiva y controla a otros integrantes; dependiendo de quien asuma ese rol, puede ejercerlo de forma autocrática, consultiva, democrática, anárquica, orientadora o relajada.
- b) El colaborador: secunda, complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de todo el equipo, especialmente de quien asume el rol de moderador.
- c) El creativo: sugiere, innova, crea y propone nuevas cosas y nuevas formas de hacerlas. El relacionista: cuida todo lo que tiene que ver con la armonía tanto entre los integrantes del equipo, como con las personas ajenas a él.
- d) El evaluador: es el crítico, el que vuelve a centrar al equipo cuando este se dispersa y evalúa tanto los resultados como los procedimientos. El rol de un coordinador, no es el mismo que el de un líder. El líder es aquel que mueve el grupo hacia la superación de obstáculos.
- e) El portavoz: es el emergente grupal, expresa el acontecer grupal, lo que el resto del grupo no está en posibilidad de hablar, pero que lo afecta a él más que a otros
- f) El chivo emisario: es aquel al que se le depositan todos los aspectos desfavorables, de tensión o conflictos grupales, habitualmente es segregado del grupo.
- g) El saboteador: es aquel que se hace cargo de la resistencia al cambio.

#### **Señales que el equipo tiene problemas**

Existen señales que nos ayudan a identificar problemas en los equipos de trabajo, los cuales para el beneficio particular y grupal de sus miembros deben resolverse adecuadamente.

Existen algunas de naturaleza externa y otra interna, ambas perjudican el buen desempeño del equipo. Algunas son:

- Dificultades en la organización como modificaciones del ambiente externo, cambios en la economía, en las leyes o en la competencia.
- Problemas de liderazgo.
- Conflictos interpersonales por diferencias de opinión, estilos, ritmos de trabajo, niveles de educación y experiencia, maneras de aprender, juegos de poder, entre otros.
- Interacciones de grupo al ignorarse procesos grupales como el establecimiento de la confianza, la clarificación de metas y toma de decisiones.

- Conductas individuales dañinas como el dejar cumplir fechas límites, procedimientos o las críticas a espaldas de situaciones o personas.
- Otras dificultades como baja o incorrecta producción de resultados, amotinamiento de los miembros del equipo, mala comunicación o malentendidos, interrupciones constantes, incumplimientos de límites de tiempo, agotamiento, problemas con los equipos (maquinaria) o tecnología disponible.

### 11.6 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles	- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, etc. Y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.	- Discusiones que dividan al grupo.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.	- Es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

### Requisitos para que el trabajo en equipo sea exitoso

1. **Claridad en las metas:** Cada persona entiende su propósito y sus metas organizacionales. De existir alguna confusión o falta de acuerdo, los miembros trabajan para solucionar estos asuntos.
2. **Un plan de mejoramiento:** Dichos planes ayudan a determinar qué asesoría, asistencia, entrenamiento, materiales y otros recursos serán necesarios para establecer el curso de acción pertinente.
3. **Funciones bien definidas:** Que faciliten el uso de los talentos de cada persona y cada una entienda sus deberes y responsabilidades sobre los asuntos y tareas.
4. **Comunicación clara:** Las buenas discusiones dependen de la eficacia con la cual se transmite la información entre los miembros del equipo.
5. **Comportamientos adecuados:** A través de la motivación para el uso de habilidades y prácticas que hagan que las discusiones y las reuniones sean efectivas.
6. **Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones:** Un equipo debe ser consciente de que las decisiones son tomadas de diversas

maneras, pero por lo general lo óptimo es que sean por consenso a partir de los puntos de vista de todos.

7. **Participación equilibrada:** Es conveniente que todos los miembros participen en las decisiones y discusiones, comprometidos con el éxito y el logro de los objetivos propuestos.
8. **Reglas fundamentales bien establecidas:** Creadas por el mismo equipo para regular aquello que es permitido y lo que no se debe tolerar. Deben formalizarse para que no se interpreten subjetivamente.
9. **Conciencia del proceso grupal:** Los equipos son como las personas, pueden estar asustados, inseguros, entusiastas, o positivos. Los miembros del equipo deben ser sensibles a la comunicación no verbal y tener la capacidad de afrontar las dificultades que genera todo proceso.
10. **Uso del método científico:** Para soluciones permanentes a los problemas. A través de habilidades como examinar datos, no actuar basados en conjeturas, uso de herramientas estadísticas, exploración de las causas fundamentales de los problemas.

### 11.7 El estímulo y las motivaciones

Constituyen dos grandes elementos sobre los cuáles se soporta el trabajo en equipo.

Estimular es incitar, mover con viveza a la realización de algo, o acelerar una actividad, operación o función. Establece una intervención auténtica en la vida de una persona.

En un equipo, el estímulo debe fluir en cuatro direcciones: hacia arriba, abajo, a lo ancho y hacia adentro. Precisamente en ésta última (hacia adentro), es dónde cobra importancia la motivación, pues motivar es dar causa o motivo para algo.

Este término proviene del latín *motivus* que significa mover. Un motivo es lo que mueve o tiene virtud para mover, moviliza hacia la acción, la precipita. Por ende es lógico que se necesite un motivo para hacer cualquier cosa bien.

Las principales motivaciones en un trabajo en equipo son similares a las motivaciones individuales, como el deseo de seguridad, el de una oportunidad (económica o de otra índole), o el de ver reconocidos los méritos propios. Todas bien equilibradas para que el buen funcionamiento del equipo garantice los deseos o motivaciones personales de cada miembro.

## **Ejemplos de trabajo en equipo.**

### **Sobre Gansos y Equipos (reflexión basada en estudios científicos)**

Cuando vea los gansos volar en formación de “V” se preguntará cuáles son las razones por las que ellos escogen volar de esta manera. A continuación algunos descubrimientos hechos por los científicos.

Primer hecho: A medida que cada ave bate sus alas, genera un sustento para el ave siguiente. Volando en formación de “V” el grupo entero consigue volar un 71% más que si lo hiciera aisladamente.

Realidad: Las personas que comparten una dirección común y un sentido de equipo, llegan a destino más fácilmente porque se apoyan en la confianza de unas u otras.

Segundo hecho: Cuando un ganso se aparta de la formación, siente repentinamente la resistencia de volar solo y de inmediato vuelve al grupo para tomar ventaja del ave que está delante.

Realidad: Existe fuerza, poder y seguridad en un grupo, cuando se viaja en la misma dirección con personas que comparten un objetivo común.

Tercer hecho: Cuando el ganso líder se cansa, cambia su posición, va hacia atrás y otro ganso toma la punta.

Realidad: Es ventajoso cambiar de roles cuando se necesita realizar un trabajo arduo.

Cuarto hecho: Los gansos de atrás dan graznidos para alentar a los de adelante a mantener el ritmo y la velocidad.

Realidad: Todos necesitan ser fortalecidos con el apoyo activo y el aliento de los compañeros.

Quinto hecho: Cuando un ganso se enferma o se hiere y deja el grupo, es seguido por otros dos gansos que lo ayudan y protegen. Lo acompañan hasta que solucione su problema; entonces los tres reinician la jornada uniéndose a otra formación hasta encontrar a su grupo original.

Realidad: La solidaridad en las dificultades es imprescindible en cualquier situación.

## **Una historia sobre cómo los talentos humanos contribuyen a un mundo mejor**

Una vez en la carpintería hubo una extraña asamblea: fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacia demasiado ruido! Y, además, se pasaba el tiempo golpeando. El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo. Ante el ataque, el tornillo aceptó

también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás. Y la lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

De repente entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble. Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo: “Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos”.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto.

Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

Ocurre lo mismo con los seres humanos. Observen y lo comprobarán. Cuando en una empresa el personal busca a menudo defectos en los demás, la situación se vuelve tensa y negativa.

En cambio, al tratar con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás, es cuando florecen los mejores logros humanos. Es fácil encontrar defectos, cualquiera puede hacerlo, pero encontrar cualidades, eso es para Dios que es capaz de inspirar todos los éxitos humanos.

## CAPÍTULO XII

### LOS CONFLICTOS

“El hombre no será sabio hasta que resuelva toda clase de conflictos con las armas de la mente y no con las físicas”  
Werner Braun

Desde que existe la humanidad parece que el conflicto nos acompaña.

En el plano político y social, hemos enfrentado luchas interminables entre países desde hace muchos siglos, así como en lo que concierne a defensa de dogmas religiosos lo cual ha llevado a la tumba a millones de seres humanos.

Solo basta recordar la primera y segunda guerra mundial, la lucha contra los judíos, los problemas entre Iraq e Irán, las luchas entre Palestina e Israel y una enorme lista de situaciones que nos llevan a pensar en la poca capacidad que tiene el ser humano para negociar.

Para Lora (2003) *“Un conflicto es un antagonismo, una pugna, una controversia o una oposición que ocurre entre dos o más personas sean estas naturales o jurídicas. En la teoría de conflictos se llaman partes. El objeto del conflicto puede ser una situación, o un bien o cosa”* p. 29

Desde el punto de vista personal nos enfrentamos a conflictos desde que tenemos uso de memoria. El conflicto como proceso cambiante nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer o disolverse y otras veces permanecer estacionario.

Siendo el conflicto una realidad cotidiana, consideramos necesario comprender la dinámica alrededor de éste, sus implicaciones y la forma como resolverlo de la manera más asertiva posible.

#### **12.1 Definición de conflicto**

Entendiendo el conflicto como una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos o afectos entre individuos y grupos que definen estas metas como mutuamente incompatibles, podemos decir que en éste intervienen conducta y afectos, elementos básicos del conflicto.

El desencadenamiento de un conflicto es el resultado de una función de la conducta recíproca: “A” reacciona frente a lo que considera que “B” le hace,

pero “B” interpreta esto como una reacción de agresividad por parte de “A” hacia él.

Lo que es construido como autodefensa en una de las partes, se entiende como ataque intencional por parte del otro generándose así un ciclo de ataque respuesta agresiva “defensa” contraataque.

Esto desencadena estilos personales de conducta habitual en el manejo de conflictos que generan respuestas agresivas de otras personas y así se inicia el ciclo. Esta secuencia de acciones propias y respuestas ajenas de la agresión se incorporan a las entidades de manera permanente. De esta forma, una cultura social agresiva se nutre y reproduce a través de conductas individuales agresivas a las cuales justifica en un círculo difícil de romper.

Ramón Alzate profesor de la Universidad Complutense de Madrid indica que “... el conflicto es un rasgo inevitable de las relaciones sociales. El problema estriba en que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y por lo tanto la cuestión no es tanto eliminar el conflicto o prevenir el conflicto sino saber asumir dichas situaciones conflictivas y enfrentar a ellas con los recursos suficientes para que todos los implicados en dichas situaciones salgamos enriquecidos de ellas.

## **12.2 TEORÍA DEL CONFLICTO**

El conflicto es parte de nuestra convivencia social, surge desde que nacemos cuando necesitamos aprender a vivir haciendo uso de muchas herramientas para asegurar nuestra sobrevivencia. Luego, la vida familiar nos enseña a negociar con las demandas contradictorias u opuestas de nuestros padres y el medio ambiente. En el camino de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás, tratando de alcanzar metas propias, el ser humano siempre estará determinado por las limitaciones de un universo con recursos insuficientes y demandas crecientes. De este modo la vida sin conflictos es una falacia pues sin ellos nos privaríamos de la oportunidad para desarrollar nuestras habilidades pues se aprende a través y gracias al conflicto. La interacción y desarrollo del ser humano en sociedad se suscita por etapas que son generalmente situaciones de cambio movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior que no se resolvió totalmente.

Cuando somos conscientes de la existencia de conflictos, se debe buscar la forma o manera pacífica de resolverlos, ya sea una de las partes involucradas o un tercero como mediador; es necesario considerar cinco aspectos importantes para la resolución alternativa de conflictos. Estos aspectos son:

- a) **Comprender el conflicto:** Esto significa que debemos dejar de lado los valores y percepciones y entender las situaciones ajenas, es decir hacer el esfuerzo de ponernos en la situación del otro. Lo que para una persona no tiene importancia, para la otra puede resultar grave, porque cada quien tiene su propia valoración de los hechos de acuerdo a su experiencia.
- b) **Comunicarse con efectividad:** Buscar un entendimiento entre la parte, lo que no significa estar de acuerdo o haber solucionado el conflicto, sino permite evaluar las motivaciones e intereses y confrontarlos con los propios, analizar el porqué de cada parte y su forma de actuar, para que ello debemos esforzarnos por saber escuchar a las partes con atención, analizar la forma cómo se expresan, sus gestos, movimientos corporales, esto nos indica lo que nos quiere decir o mensajear y hacia dónde nos conducimos en la solución al conflicto.
- c) **Comprender el enojo:** Es un aspecto importante lo que para uno puede parecerle sin importancia o manejable, para la parte afectada puede ser trascendental. Por lo tanto es necesario no incomodarnos y comprenderlo lo que no significa que estemos de acuerdo o compartamos el sentimiento.
- d) **Manejar el enojo:** Como cualquier sentimiento, el enojo no se maneja tratando de ignorarlo, sino dándole espacio para que se exprese, pero en situaciones adecuadas. Cuando una persona está enojada y expresa su fastidio ante los demás, quienes le escuchan con interés y atención, siente que es importante para los demás lo que hace que su alteración o fastidio baje considerablemente. Pero si dejamos que la persona reprima sus sentimientos entonces la alteración será mayor.
- e) **Aplicar un mecanismo:** Se da cuando el conflicto ya ha sido identificado y hay un entendimiento entre las partes. Pero cuando las partes no logran un entendimiento, puede romperse el diálogo, siendo necesario la participación de terceros que incentiven la voluntad de solucionar el conflicto y tratar de buscar una solución.

### 12.3 CAUSAS DEL CONFLICTO

- Conflicto con uno mismo
- Necesidad o deseo no satisfecho
- Disputa de valores
- Percepciones
- Conjeturas
- Poca información
- Expectativas muy bajas o muy altas
- Diferencias en estilos de personalidad, raza y género

## CAUSAS DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

- Conflictos por las responsabilidades
- Inequidad en la administración de las recompensas
- Problemas de comunicación
- Problemas en las líneas de autoridad
- Burocracia en las reglas
- Incompetencia
- Falta de condiciones de trabajo adecuadas
- Falta de trato adecuado
- Falta de motivadores
- Exceso de estresores

## MANEJO DE CONFLICTOS

Para manejar los conflictos se necesitan varias habilidades:

- 1. La habilidad de comprender sus propios sentimientos hacia el conflicto.** Esto significa reconocer la causa del conflicto, o sea, las palabras o acciones que inmediatamente provocan en usted una reacción emocional como el enojo o la ira. Una vez reconocida la causa del conflicto será más fácil controlar las emociones.
- 2. La habilidad de escuchar atentamente.** Se debe tratar de comprender lo que la otra persona está diciendo. Escuche con todo cuidado en lugar de pensar en lo que deberá decir usted después. Escuchar atentamente requiere concentración y lenguaje corporal que indique que usted está prestando atención.
- 3. La habilidad de brindar opciones para resolver el conflicto.** Muchas personas sólo pueden concebir dos maneras de manejar el conflicto – pelear o evitar el problema. Asegúrese de que sus datos son los correctos, explore todas las ideas que pueden ayudarle a resolver la discusión y debata los pros, los contras y las consecuencias.

### 12.4 FORMAS DE RESOLVER UN CONFLICTO

Podemos indicar que para resolver un conflicto existen cinco modos, ninguno de los cuales es correcto o incorrecto, hay situaciones donde ninguna será la adecuada. Por ejemplo, si nosotros estamos conduciendo al trabajo y de pronto otro auto se cruza, podemos decidir “evitar el problema” y es la mejor opción. Otras veces “evitar el problema” puede ser la peor alternativa. Así también, colaborar puede ser lo correcto algunas veces pero otras no.

Entre los modos de solución tenemos:

1. **COMPETICIÓN:** En este caso satisfacer sus necesidades es importante; satisfacer las necesidades de los demás no es importante para usted.
2. **COLABORACIÓN:** Aquí satisfacer las necesidades tanto suyas y las de su contraparte es importante.
3. **COMPROMISO:** Satisfacer las necesidades suyas y las de su contraparte es moderadamente importante.
4. **EVITAR:** Usted es indiferente tanto a sus necesidades como a las de los demás: no actúa gustosamente.
5. **ACOMODAR:** Simplemente rendirse o conformarse, es decir no es problema suyo, es problema de la otra persona.

En general, los más exitosos negociadores inician asumiendo una negociación colaborativa, integrativa o ganar-ganar. Los buenos negociadores tratarán una negociación ganar-ganar o contribuirán a una situación donde ambas partes se sientan ganadores. Las negociaciones tienden a ser mejores para ambas partes cuando están en una situación ganar-ganar o ambas partes se acercan a la negociación deseando “crear valor” o satisfacer tanto sus necesidades como las de la otra persona.

La clave de una negociación exitosa es llegar a una situación ganar-ganar incluso si aparenta ser una situación ganar-perder. Casi toda negociación tiene al menos algún elemento de ganar-ganar.

El éxito de la negociación radica regularmente en encontrar aspectos ganar-ganar en cualquier situación. Cambie solamente a un modo ganar-perder si todos los demás han fallado.

### 12.5 Etapas para la resolución de conflictos

Según Lora Reyes (2003) nos dice que aunque el conflicto se puede resolver en una sola ocasión, sin embargo hay que seguir una serie de etapas para la resolución del conflicto y son:

<b>ETAPAS</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>1. Identificación del conflicto.</b>	Las partes o terceros ayudan a caracterizar el conflicto, a conocerlo y aislarlo de otros. Es decir los involucrados identifican de qué se trata el conflicto.
<b>2. Definición del conflicto.</b>	Reconocer el tipo de conflicto y sus características, para evitar discrepancias en las posteriores etapas, esto facilitará que durante la discusión y toma de decisiones se hable de lo mismo y en los mismos términos.
<b>3. Análisis del conflicto.</b>	Conocer a profundidad el conflicto permite saber el significado que las partes le dan. Igualmente establecer

	las expectativas, las capacidades, las voluntades y los intereses opuestos que tienen las partes. Esto permite conocer las causas del conflicto y las consecuencias en caso de no resolverse y las ventajas si se resuelve.
<b>4. Generación de opciones.</b>	Cuando se conoce el conflicto y sus consecuencias, se establecen diversas opciones para poder solucionar el conflicto.
<b>5. Selección de opción.</b>	De todas las opciones que se generaron es necesario seleccionar una. En esa selección se debe considerar los aspectos positivos y negativos de cada opción. Descartando las que tienen más aspectos negativos y analizando mejor las que tienen más aspectos positivos. Para quedarse con una de ellas.
<b>6. Seguimiento.</b>	La selección de una opción no asegura su cumplimiento, es necesario asignar tareas y responsabilidades para asegurar que se den los pasos necesarios para que se ejecute por completo la mejor opción.
<b>7. Evaluación</b>	Es el control para comprobar si los pasos necesarios para realizar la opción se están ejecutando, por las personas responsables, con los recursos asignados, en la forma acordada y en el tiempo establecido. Caso contrario realizar los ajustes pertinentes.

### **Mecanismos para lograr un acuerdo:**

- 1. Observe su respuesta frente a un conflicto:** Si su manera de comportarse no da resultados, es decir, si se queda cargado con emociones incontrolables que conducirán a nuevos problemas, trate de cambiar.
- 2. Expresé sus necesidades y defina el problema:** Hable de los temas o asuntos sin insultar ni echar la culpa a otra persona. No exprese su posición; esa es su manera de solucionar el problema, más bien compare lo dicho (posición) con lo que realmente se intentó decir (necesidades)
- 3. Juntos, discutan varias maneras de llenar las necesidades o solucionar el problema.** Sea flexible y abierto
- 4. Luego de haber llegado a un acuerdo sobre el plan a seguir, decidan quién será el responsable de cada acción:** Distribuya tareas.
- 5. Recuerde:**
  - a. Elija el momento oportuno.
  - b. Planifique de antemano.
  - c. Hable directamente.
  - d. No asigne culpas ni insulte.

- e. Brinde información.
- f. Escuche.
- g. Demuestre que está escuchando.
- h. Discuta el problema a fondo.
- i. Busque una solución.
- j. Cumpla y ejecute.

## 12.6 Pasos para una negociación exitosa

1. **Preparación:** Éste tal vez es el paso más importante, regularmente las personas participan en la negociación con poca o ninguna preparación. Ellos pueden saber qué desean conseguir pero no tienen conocimiento sobre las concesiones que pueden realizar o que puede querer la otra parte. Típicamente estas personas no obtienen lo que ellos deseaban en la negociación.
2. **Conducción de la negociación:** Este es el intercambio de ofertas y contraofertas posiblemente con argumentos. Este paso puede tener lugar formalmente en una mesa de negociaciones e informalmente tomando una taza de café, en una conversación por teléfono, o por mensajes de correo electrónico. Durante este proceso usted puede verificar sus suposiciones acerca de sus oponentes, sus necesidades y metas. Este paso termina cuando ambas partes alcanzan un compromiso satisfactorio.
3. **Implementación:** Durante el paso de implementación, ambas partes deben mantener las promesas que hicieron para alcanzar un compromiso. Sin embargo, los negociadores pueden caer en cuenta de que ambas partes pueden ganar conjuntamente y hacer mejoras si ellos cooperan.
4. **Renegociación:** Ambas partes intercambian nuevas ofertas hasta que alcancen un mejor compromiso. En realidad, en algunas culturas (por ejemplo la japonesa), alcanzar un compromiso no es tan importante como desarrollar una larga relación. Como una consecuencia, ellos (los negociadores japoneses) esperan revisar frecuentemente el compromiso, el cual no es tan común en países occidentales donde es más importante alcanzar y respetar un acuerdo formal.

La negociación es un proceso que requiere todo su esfuerzo y atención. Usted puede ser exitoso si solo considera seriamente sus metas, las formas y significado de alcanzarlas, además de sus alternativas, y lo que usted puede esperar si no se logra un acuerdo. El tiempo y esfuerzo que usted invierte, sin embargo debe estar en relación con los resultados esperados. No se debe perder tiempo preparándose para negociar términos que al final resultan insignificantes; en este caso sería más inteligente gastar dinero.

Entiéndase a usted mismo y haga su mejor esfuerzo por entender a su contraparte. Sun Tzu dijo hace 2 400 años:

*“Si te conoces a ti mismo, tú ganas cincuenta de cien batallas. Si conoces a la otra persona ganas cincuenta. Pero si te conoces a ti y a tu contraparte ganas cien batallas de cien”.*

### **Consejos para la negociación**

Trate de averiguar las verdaderas necesidades de su oponente antes de la negociación. Ellos no le revelarán después de que se inicie la negociación.

- El poder está basado en la percepción. Si su oponente piensa que usted es más fuerte, usted lo es, a tal punto de actuar así.
- Evite venganzas, y esté listo para pedir ayuda. Su contraparte usualmente responderá favorablemente, y esto hará la atmósfera de la negociación más amigable.
- Sea creativo acerca de la introducción de nuevos términos en la negociación, encuentre nuevas cosas que beneficiarán a ambas partes. Esto puede cambiar una situación competitiva en una situación ganar- ganar.
- Las negociaciones nunca son “gratis”, se debe preparar para invertir su tiempo y esfuerzo.

### **Elaboración de soluciones alternativas**

- 1. El principio de cantidad.** Sugiere que mientras más soluciones alternativas se produzcan, existirán más ideas de buena calidad, aumentando de este modo la probabilidad de descubrir la mejor solución.
- 2. El principio de dilación del juicio.** Aquí la imaginación se utiliza para crear soluciones alternativas; el juicio se utiliza para clasificar y valorar estas soluciones.
- 3. El principio de variedad.** Defiende que mientras mayor sea la variedad de soluciones, mejor será la calidad de las ideas obtenidas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALZATE, R. (SF). Teoría del Conflicto. Universidad Complutense de Madrid. Escuela Universitaria de Trabajo Social. España.
- BAENA, G. (2006). Cómo Desarrollar la Inteligencia Emocional Infantil. Segunda reimpresión. México: edit. Trillas.
- BRANDEN, Nathaniel (1995). Los seis pilares de la autoestima. Barcelona: Paidós.
- BRANDEN, Nataniel. (1990). El respeto hacia uno mismo. Barcelona: Paidós.
- Centro Argentino de Restauración Neurológica -CAREN-. (Setiembre 2002). Sobre Gansos y Equipos. <http://www.neurorehabilitacion.com/gansos.htm>.
- CABALLO, V.E. (2002). Manual de educación y entrenamiento de las habilidades sociales. 5ta.ed. Madrid: S.X.X.I.
- CESARES ARRANGOIZ, David. (1990). Planeación de vida y carrera. México: Limusa.
- COOPER, Robert K & SAWAF, Ayman. (2009). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Buenos Aires-Argentina: Norma.
- CHIAVENATO, I (2009) Comportamiento Organizacional. 2da. Ed. México: Mc Graw Hill.
- COVEY, S. (2003) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires-Argentina: Paidós.
- D'ANGELO, O. (1986). La Formación de los Proyectos de Vida del individuo. Revista Cubana de Psicología. 3(2) <http://pepsic.busaluz.org/scielo.php?pid=SO257-43221986000200005&scrip=artext>.
- DE LA TORRE, Saturnino. (1997). Creatividad y formación. México: Trillas.
- ENCICLOPEDIA LEXUS. (2004). Las Inteligencias Múltiples. Edición CADIEC-Internacional S.A.
- ESQUIVIAS M. T. (2004) Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones. Revista digital universitaria. Volumen 5, número 1, UNAM-México.
- FERNÁNDEZ, P. & EXTREMERA, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. Revista Interuniversitaria de formación del profesorado. 19 (3), (2005), 63-93, Universidad de Málaga- España.
- FLORES VELAZCO, Marco H. (2010). Creatividad & Educación. Lima –Perú: San Marcos.
- Fórum Psicólogos (2011) febrero Los 7 pilares de la autoestima. Pag. [http://investigalog.com/humanidades\\_y\\_ciencias\\_sociales/los-siete-pilares-de-la-autoestima/](http://investigalog.com/humanidades_y_ciencias_sociales/los-siete-pilares-de-la-autoestima/)

- GAMARRA, Juan R. (2014) Mentoría. Universidad Privada del Norte. Link <https://my.laureate.net/Faculty/Webinars/Documents/Fresmen2014/mayo>
- GARCÍA ROJAS, A. (2010). Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales en el alumnado de educación social. Universidad de Huelva. XXI, Revista de Educación. 12(2010): ISSN: 1575.
- GARDNER, H. (2001) Estructuras de la mente: La teoría de las Inteligencias Múltiples. 6ta. Ed. Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- GRAHAM, W. (1999). Formación exitosa de equipos de trabajo. México: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- GOLEMAN, Daniel. (2000). La Inteligencia Emocional. Buenos Aires Argentina: Javier Vergara Editor.
- GUILFORD, J.P. et al. Compilados: Strom, RD. (1971) Creatividad y Educación. España: Paidós.
- HAGEMAUN, G. (2002) Motivación: Manual de implementación. México: Limusa S.A.
- JARAMILLO, R.M. (2012). Trabajo en equipo. Recuperado de: [www.http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/manual-de-trabajo-en-equipo-2012.pdf](http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/manual-de-trabajo-en-equipo-2012.pdf)
- KLEIN, Ricardo. (2004). El trabajo grupal. Argentina: Lugar editorial.
- LAFARGA, Juan. (2003). Desarrollo del Potencial Humano. Vol. 3. México: edit. Trillas.
- LIFTON, W. (1972). Trabajado en grupos. México: Limusa Wiley.
- LORA REYES, V. (2003). Herramientas para la construcción de diálogo y de consenso. Tomo IV. Lima-Perú: INICAM.
- MARÍN IBAÑEZ, R. (1976). Valores, Objetivos y Actitudes en Educación. Valladolid-España: Miñón.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (SF). Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. UNESCO. Módulo 9. Buenos Aires-Argentina.
- MIKEL DE VIENA (1991). Dignidad humana: un paso más allá de los Derechos Humanos y contra el neo esclavismo liberal. Suplemento cultural de Últimas Noticias. (1230), 8-10, Venezuela.
- MONTEBELLO, R. (2000). Equipos de Trabajo Extraordinarios. México: Editorial Pax México.
- PAMPLONA ROGER, Jorge D. (1993). Nuevo estilo de vida. Madrid España: Editorial SAFELIZ.
- PÉREZ-SANTAMARÍA (1999). Psicopedagogía de las habilidades sociales. Rev. Educ. Univ. Gr. 12, 45-76.

- PRIETO FIGUEROA, I. (1984) Los Valores en la Educación. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Caracas-Venezuela.
- ROCA, E. (2014). Cómo mejorar tus habilidades sociales. 4ta. Ed. Valencia-España: ACDE Ediciones.
- SHELTON, Nelda. & SHANON, Burton. (2006). Asertividad (haga oír su voz sin gritar. España: FC. Editorial.
- SCHIEL, T. (1991). Modernidad & Universalismo. Caracas: Universidad Central de Venezuela: UNESCO.
- SERRANO, A. (2005). Inteligencias Múltiples y Estimulación Temprana. Segunda reimpresión. México: Trillas
- S/A. (2011). GAIASHARF. Compartiendo creamos un mundo mejor. Proyecto de vida personal. Recuperad de:  
[http://www.gaiashare.net/share/laboral-y-profesional/mt.42.92.gaia.48/proyecto de vida personal.html](http://www.gaiashare.net/share/laboral-y-profesional/mt.42.92.gaia.48/proyecto_de_vida_personal.html).
- THOMAS CLAUDET, Pierre. (1985). Análisis Transaccional, Relaciones Humanas y Autorrealización Personal. San José- Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa.
- VALENTIS, Mary. (2005). Inteligencia Romántica como ser inteligente también en el amor. España: edit. Amat.
- VARGAS, Ricardo I. (2005). Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal. Lima-Perú.
- VASQUEZ, E. (1999). Reflexiones sobre el valor (I). Suplemento cultural de Ultimas Noticias (1,606), 1-3 Venezuela.

#### **WEBGRAFÍA**

- www.plazanueva.org/feria/presenta/educar.pdf
- www.gestiopolis.com/canales/drrhh/articulos/16/sermejores.htm
- www.desarrollohumano.cl/pdf/2002106.pdf
- www.patriagrande.net/argentina/discepolo/tangos.htm