



**INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN  
Y BASE TECNOLÓGICA  
DEL HUILA**



**HUILA CENTENARIO**

**CULTURA E<sup>2</sup>  
MÓDULO CICLO TERCIARIO**

---

**Programa de Cultura Empresarial para Competir  
Convenio 1314 de Diciembre de 2005**

**MODULO DE GESTION HUMANA EN LA  
CULTURA EMPRESARIAL  
“Transversalidad Explícita”**

---

**Universidad**

## **TABLA DE CONTENIDO**

PRESENTACION	4
INTRODUCCION	5
OBJETIVOS GENERALES	6
COMPETENCIAS	7
1. PROCESOS PSICOLÓGICOS HUMANOS	9
1.1.1. La Sensación	10
1.1.2. La Percepción	
1.1.3. La Atención	
1.1.4. La Cognición	
1.1.5. La Creatividad	
1.1.6. El Lenguaje	
1.1.6.1. Dimensión estructural. La Lingüística	
1.1.6.2. Dimensión funcional. La Filosofía	
1.1.6.3. Dimensión Comportamental. La Psicología	
1.1.7. La Emoción	
1.1.8. La Motivación	
1.1.8.1. Clasificación de las Motivaciones	
1.1.8.2. Motivación intrínseca	
1.1.8.3. Motivación Extrínseca	
1.2. ACTIVIDADES A DESARROLLAR	
1.3. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA	
2. INTELIGENCIAS MULTIPLES	
2.1. OBJETIVOS DE LA UNIDAD	
2.2. CONCEPTO DE INTELIGENCIA	
2.2.1. Concepto de Inteligencias múltiples	
2.2.2. Inteligencias personales	
2.2.3. Inteligencias interpersonales	
2.2.4. Inteligencia Lógico – Matemática	
2.2.5. Inteligencia Corporal / Cinética	
2.2.6. Inteligencia Musical	
2.2.7. Inteligencia Espacial	
2.2.8. Inteligencia Lingüística	
3. INTELIGENCIA EMOCIONAL	
3.3.1. El Sistema Límbico o Cerebro Emocional	
3.3.2. Competencias Emocionales	

- 4. HABILIDADES COMUNICATIVAS
  - 4.1. OBJETIVOS DE LA UNIDAD
  - 4.2. COMUNICACIÓN EN LA VIDA COTIDIANA
  - 4.3. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA
    - 4.3.1. Bibliografía complementaria
- 5. PLAN DE VIDA Y CARRERA
  - 5.1. OBJETIVOS DE LA UNIDAD
  - 5.2. EL PLAN DE VIDA Y CARRERA
    - 5.2.1. Fundamentos del proyecto de vida
    - 5.2.2. Doce pasos para el éxito en la fijación y logro de las metas emprendedoras
  - 5.3. PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA
  - 5.4. ACTIVIDADES A DESARROLLAR
  - 5.5. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA
    - 5.5.1. Bibliografía complementaria
- 6. LIDERAZGO
  - 6.1.1. El Liderazgo
  - 6.1.2. El Liderazgo como cualidad personal
  - 6.1.3. El Liderazgo como función dentro de la organización
  - 6.1.4. El poder del liderazgo
  - 6.1.5. Características de liderazgo
  - 6.1.6. Principios del liderazgo
  - 6.1.7. Hábitos de Eficacia
- 7. PSICOLOGÍA DEL EMPRENDIMIENTO
  - 7.1. OBJETIVOS DE LA UNIDAD
  - 7.2. CONCEPTUALIZACIÓN
  - 7.3. LA EMPRESARIALIDAD
    - 7.3.1. Con respecto a la creatividad
    - 7.3.2. ¿Cómo decidírnos por un negocio?
    - 7.3.3. Metodología para seleccionar un negocio
  - 7.4. ACTIVIDADES A DESARROLLAR
  - 7.5. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA
    - 7.5.1. Bibliografía complementaria

## ANEXOS

## PRESENTACION

Es un hecho que las tradicionales y modernas ciencias y disciplinas sociales y humanas han dedicado todos sus esfuerzos en tratar de comprender al hombre y en especial por qué hace lo que hace. Teniendo en cuenta que este objeto de estudio es tan complejo, llegar a un acuerdo se ha tornado - y quizás seguirá así durante mucho tiempo – imposible. No obstante, los intentos han logrado algunos adelantos de modo que hoy en día es posible generar espacios y estrategias que redundan en la formación de un hombre llamado *integral*, lo cual es, al menos, la punta del iceberg.

La búsqueda de un ser humano excelente es la obsesión de muchos y es por esto que a diario se hallan enfoques diversos desde los más humanistas y esotéricos hasta los más objetivistas.

El presente módulo busca convertirse en una entrada a ese mundo de enfoques de manera que el lector se sienta motivado a profundizar en la autogestión de su yo como máximo capital posible en la vida. De otra parte este documento fue elaborado como producto del convenio No. 1314 denominado Cultura Empresarial para Competir, celebrado entre el Departamento Administrativo de Planeación del Huila e Incubarhuila, con el propósito de fomentar e implementar la Cultura Emprendedora en los establecimientos Educativos del Departamento.

Para Incubarhuila ha resultado de especial interés vincularse al propósito del Gobierno Departamental de proponer modificaciones a los Proyectos Educativos Institucionales y la Estructura Curricular de los mismos, con el objetivo de introducir la Educación Emprendedora en la formación de los jóvenes, buscando por una parte, lograr uno de los objetivos estratégicos de la visión del Huila y por otra, adelantarse en el cumplimiento del espíritu de la Ley 1014 de 2006 sobre fomento a la Cultura del Emprendimiento en el Sistema Educativo Nacional.

La elaboración del presente módulo fue encargado por la Incubadora de Empresas de Innovación y Base Tecnológica del Huila IEBTH, con base en el convenio suscrito con el Departamento del Huila - Departamento Administrativo de Planeación, a **Fabio Salazar Piñeros**, Psicólogo, Especialista y Docente de Tiempo Completo de la Universidad Surcolombiana.

## INTRODUCCIÓN

El sentido de vida reclama al individuo una respuesta permanente de cara a los problemas cotidianos y también a los más trascendentales. No solamente se le exige un afrontamiento activo en las cuestiones de la vida diaria sino que también debe darse a la tarea de resolver la búsqueda de su ser existencial. Cada persona es llamada a descubrir el sentido de su existencia en cada momento. Adicionalmente, con cada paso, la persona responde también por la calidad de sus decisiones y acciones (Vargas, 2005). Por su parte, la Gestión Humana consiste en el trabajo constante para lograr este sentido de vida. Se trata de educarse para el trabajo constante en el si mismo; el fortalecimiento de su autoconocimiento para luego pasar a la gestión de sus competencias, objetivos, expectativas pero también y quizás más importante, la gestión de sus emociones como materia prima para el vivir en comunidad y el fortalecimiento del emprendimiento como estrategia principal en la búsqueda de riqueza material y espiritual.

## OBJETIVOS

El presente módulo pretender servir de base conceptual para el forjamiento de competencias en el tema de gestión humana. Así, espera cumplir con los siguientes objetivos generales:

- Proporcionar las herramientas para el fortalecimiento de las habilidades propias de cada quien a partir de su propio auto reconocimiento y el conocimiento del otro para el aprovechamiento mutuo.
- Brindar los conceptos básicos que permitirán al participante un manejo apropiado de la teoría en materia de Gestión Humana como materia prima del emprendimiento y la cultura de la empresarialidad.
- Servir de soporte para el diseño y desarrollo de proyectos emprendedores tomando como punto de partida la asociatividad y las habilidades sociales.

## **COMPETENCIAS**

- El estudiante en su plan de vida y carrera incorporará con persistencia individual y colectiva un proceso de crecimiento personal y profesional que le permita desarrollar sus capacidades de emprendimiento.
- El emprendedor tendrá una visión empresarial, que le permitan trabajar en equipo, liderar procesos y asumir riesgos empresariales que vayan en beneficio de la comunidad.
- En el desarrollo de su personalidad el estudiante incorporará la utilización de las inteligencias múltiples para resolver problemáticas relacionadas con su proceso de profesionalización y el desarrollo de su vida.
- La cultura solidaria será el principio fundamental del emprendedor en función de la asociatividad a nivel personal y profesional propendiendo por generar equipos y grupos de trabajo sostenibles.
- La red de relaciones que vivencie el emprendedor debe estar fundamentada en la habilidad para comunicarse y relacionarse con su entorno social, laboral y cultural.

## **1. PROCESOS PSICOLOGICOS HUMANOS**

En aras de brindar al lector una conceptualización que permita abordar de una manera más profunda la temática, se presentan a continuación las bases teóricas en torno a algunos de los procesos psicológicos básicos.

### **La Sensación**

La sensación se refiere a experiencias inmediatas básicas, generadas por estímulos aislados simples. La sensación también se define en términos de la respuesta de los órganos de los sentidos frente a un estímulo

La transducción se entiende como cualquier operación que transforma magnitudes de determinado tipo en otras distintas, proporcionales a las anteriores. En el caso de los sistemas sensoriales, la transducción se lleva a cabo a través de una serie de pasos mecánicos, como en el caso del oído, del tacto y de los sistemas musculares y cinestésicos. Por otra parte, en la visión, intervienen procesos fotoquímicos entre el contacto del receptor con el estímulo y la generación de los impulsos.

En la visión, el proceso completo de transducción va desde la absorción de la energía lumínica por las sustancias fotoquímicas contenidas en los receptores, hasta la emisión de los impulsos eléctricos. Los procesos de transducción en los receptores sensibles a la energía mecánica que están situados en la piel, en las coyunturas, en los músculos y en los oídos, implican la conversión de la distorsión o del movimiento de los receptores, en energía eléctrica. Las ondas sonoras turban el fluido endolinfático del oído interno. La onda al atravesar la endolinfa hace que las células pilosas se inclinen o vibren y de ese modo provoquen cargas eléctricas en las fibras que van de la célula al nervio auditivo.

El caso de la lengua y el olfato es aún más complejo y aún persisten algunas lagunas sobre la secuencia de su funcionamiento. En el caso del sentido del olfato, recientemente se ha sugerido que el tamaño, forma y carga eléctrica de las moléculas gaseosas que se introducen en la cavidad nasal son de importancia fundamental en la transducción de la energía.

### **La Percepción**

La percepción incluye la interpretación de esas sensaciones, dándoles significado y organización. La organización, interpretación, análisis e integración de los estímulos, implica la actividad no sólo de nuestros órganos sensoriales, sino también de nuestro cerebro

### **Diferencias Entre Sensación y Percepción**



Cuando un músico ejecuta una nota en el piano, sus características de volumen y tono son sensaciones. Si se escuchan las primeras cuatro notas y se reconoce que forman parte de una tonada en particular, se ha experimentado un proceso perceptivo. Las diferencias entre las categorías de sensación y percepción, no parecen muy claras, máxime si se considera que en ciertos casos un hecho ocurre a la par de otro.

Se acepta generalmente que la sensación precede a la percepción y que esta es una diferencia funcional sencilla; en el proceso sensible se percibe un estímulo, como puede ser la alarma de una puerta, luego se analiza y compara – percepción – la información suministrada por ese estímulo y se resuelve si es necesario asumir una actitud alerta frente algún peligro o si simplemente es cuestión de apagar el dispositivo que accidentalmente accionó la alarma. Todo esto, aunque en esencia parece trivial, constituye el resultado de la acumulación de grandes volúmenes de información que se interrelaciona para llegar a una conclusión.

#### Percepción y cognición.

Este ejemplo nos remite a considerar el otro límite aún más impreciso que existe entre la percepción y la cognición. Ésta última involucra la adquisición, el almacenamiento, la recuperación y el uso del conocimiento. En el ejemplo del músico, luego de la sensación del sonido, se percibe que se trata de notas musicales –sonidos diferenciados y articulados –, pero si esas notas nos llevan inmediatamente a tararear el "Con la ternura...", sabremos que se trata del himno del Huila y que debemos ponernos de pie para entonarlo; ahí se produce un proceso cognitivo puesto que se "rescató" una secuencia de recuerdos –himno, símbolo, respeto, ponerse de pie, entonar, etc.– que entrelazados a través de un esquema, influyeron en el despliegue de una conducta.

Diversas investigaciones han demostrado que algunos factores básicos de la percepción son biológicos y en la mayoría de los casos cumplen funciones adaptativas. Otros estudios han demostrado que la percepción es el resultado, en gran medida, de la ampliación y/o readaptación de las capacidades perceptivas innatas. No obstante, son más los estudios que han arrojado datos ambiguos y poco representativos.

La percepción presenta una evidente flexibilidad, dado que puede ser modificada por nuestra experiencia. En este sentido juegan un papel muy importante los criterios de aprendizaje discriminativo – condicionamiento clásico y operante –. Por ejemplo, la sensación que tenemos de un perfume es la misma, siempre y cuando, nuestro olfato opere uniformemente, es decir, que no sufra alteraciones funcionales de alguna consideración. Pero si ese perfume se asocia a situaciones o impresiones particulares, con una importante carga emocional o cognitiva, es

probable que adquiriera otro significado en términos de la percepción que se tenga del mismo.

En conclusión, y a esta altura de la discusión, lo único que se puede decir es que tanto la herencia como el ambiente – aprendizaje, juegan papeles determinantes en la forma como percibimos el "todo" que nos rodea. Lo que sigue en adelante es considerar la medida en que dichas influencias operan para jugar con nuestra capacidad de juicio sobre los estímulos que procesamos.

### **La Atención**

La atención se entiende como la concentración de la actividad mental. En el ámbito de la percepción, la atención se enfatiza en el enfoque de integración de las características, desarrollado por Anne Treisman y sus colaboradores en 1986.

La primera etapa de este modelo, del procesamiento previo a la atención, incluye el registro automático de las características, utilizando un procesamiento paralelo –aquel que permite que todos los objetivos sean procesados simultáneamente– por campo visual. La segunda etapa, la atención enfocada, incluye la identificación de objetos por medio del procesamiento seriado –procesamiento de los objetivos, uno por uno–.

La teoría de integración de características sugiere que cuando la atención está sobrecargada o distraída, las características pueden combinarse de manera no apropiada en la percepción; a una combinación inapropiada se le denomina conjunción ilusoria. Cuando las circunstancias nos impiden mirar un objeto con atención, mezclamos las características haciendo un intento por percibir el objeto (Mesa, 2001).

### **La Cognición**

Vale la pena comenzar este apartado haciendo claridad sobre algunos conceptos claves que contribuirán a la comprensión posterior de algunas ideas. Por una parte, es importante considerar el objeto de la *psicología cognitiva*; esta se dedica al estudio de los procesos mentales superiores, es decir, al funcionamiento de la mente y cómo a través de estos procesos interactuamos adecuadamente con el mundo, memorizamos, solucionamos problemas, discernimos sobre una situación, nos comunicamos y cómo reflexionamos sobre nuestros propios pensamientos – metacognición–.

#### **Función del Pensamiento**

Parece poco clara una definición de la función del pensamiento. Podría decirse sencillamente que el pensamiento es un conjunto de cualidades en el ser humano cuya función es interpretar y comprender el mundo, reflexionar consciente y

racionalmente sobre su propia existencia y solucionar efectivamente las dificultades que le impone el medio ambiente.

El pensamiento es abordable desde cinco modos diferentes:

- El pensamiento como asociación de ideas.
- El pensamiento como responsable de las exigencias biológicas.
- El pensamiento como adaptación al ambiente.
- El pensamiento como reestructuración cognitiva.
- El pensamiento como resolución de problemas.

Razonamiento Deductivo.

Es un proceso de razonamiento en el que se extraen inferencias –conclusiones acerca de una proposición, partiendo de otra u otras– e implicaciones de una suma de supuestos para aplicarlos a casos específicos o relacionarlos con otros conceptos. Las tareas principales de silogismo son la inferencia transitiva, el silogismo categorial y el razonamiento proposicional.

Razonamiento Inductivo.

Este proceso de razonamiento, parte de casos particulares para inferir una conclusión o un resultado general –generalización– o particular, partiendo del conocimiento, la observación, la experiencia y las creencias. Existen dos tipos de operaciones inductivas: la predicción y la causalidad.

Solución De Problemas

La mayoría de la literatura en torno al tema de la Cognición, es decir del pensamiento y la adquisición del conocimiento se centra en la Solución de Problemas.

Se entiende por resolución de problemas aquellas tareas que exigen procesos de razonamiento relativamente complejos, y no una mera actividad asociativa y rutinaria. Una persona se enfrenta a un problema cuando acepta una tarea, pero no sabe de antemano cómo realizarla".

Se consideran tres tipos de problema, a saber:

Problemas de ordenación: son aquellos cuya solución exige el reordenamiento de un conjunto de elementos bajo un criterio determinado.

Problemas de inducción de la estructura: son aquellos cuya solución exige la identificación de las relaciones existentes entre los elementos presentados, a fin de construir un nuevo conjunto de relaciones entre los mismos.

Problemas de transformación: son aquellos que exigen el empleo de diversos métodos con el fin de transformar un estado inicial o unas condiciones iniciales en una meta.

La solución de un problema comprende las siguientes fases:

Fase de preparación: supone un análisis e interpretación de los datos disponibles inicialmente, de las restricciones y una identificación del criterio de solución

Fase de producción: comprende varias operaciones: recuperación de la información de la memoria a largo plazo (MLP), exploración de la información ambiental, transformaciones en memoria a corto plazo (MCP), almacenamiento de información intermedia en la MLP, y eventualmente, alcance de la solución.

Fase de enjuiciamiento: evalúa la solución generada, contrastándola con el criterio de solución.

En los procesos de pensamiento, suelen llevarse a cabo unas operaciones estándar que favorecen el entendimiento del ser humano. Estas operaciones se llaman Heurísticas y Algoritmos.

#### Heurística

La heurística es una regla práctica o un ahorro procesal a nivel del pensamiento, que nos permite llegar a una solución. Se pueden considerar dos estilos de heurística: la de representatividad, con la que se emiten juicios a partir de categorías generales de mayor relevancia; y la heurística de disponibilidad, que implica juzgar la probabilidad de ocurrencia de un suceso de acuerdo a la facilidad que tengamos para recordarlo. Se entendería fácilmente como un atajo del pensamiento.

#### Algoritmo

Es una regla –o conjunto de ellas–, que si se sigue, garantiza llegar a una solución esperada, aunque la razón de su funcionamiento puede no ser comprendida por quien aplica el algoritmo. En otras palabras, es una fórmula personal y estricta para llegar a una solución (Mesa, 2002).

### **La Creatividad**

Ser exhaustivos en el estudio de la creatividad requeriría de muchos módulos del tamaño de este y aún sería insuficiente para su comprensión sin una completa guía práctica. Sin embargo, se brinda una breve conceptualización. Valga la pena aclarar que este es un subtema de la Cognición aunque aquí se le da una relevancia de primer nivel por las implicaciones que tiene en la empresarialidad una buena iniciativa, y originalidad, es decir una adecuada creatividad.

La creatividad, más que una metodología en la resolución de problemas, es un ingrediente adicional que permite llegar a soluciones más efectivas, posiblemente con menos esfuerzo e incluso en menos tiempo. Las causas de la creatividad parecen no ser muy claras aún, por lo que lo único que se tiene son ejemplos y manifestaciones del pensamiento creativo.

Uno de los factores que determinan la creatividad es el pensamiento divergente, que se entiende como la capacidad para generar respuestas o soluciones a los problemas utilizando procedimientos poco comunes, pero efectivos. Edward De Bono, en 1969 –véase el libro que lleva por título en nombre del método que empleó–, desarrolló un curso de entrenamiento para enseñar a la gente lo que él denominaba pensamiento lateral –homólogo del pensamiento divergente–, que consiste en la capacidad de saltar los límites de un problema y desarrollar soluciones nuevas e innovadoras. El modelo de De Bono implicaba tratar deliberadamente de identificar las limitaciones asumidas o dadas por sentadas para resolver el problema, y plantearse este último de una forma totalmente nueva, como si antes uno no se hubiese encontrado con nada parecido (Mesa, 2002).

## **El Lenguaje**

El lenguaje es un sistema de expresión, representación y comunicación, basado en un conjunto de unidades y reglas bien definidas cuya utilización implica una modalidad concreta de comportamiento.

El lenguaje permite representarnos mentalmente el mundo sin que esté el objeto delante. Hay muchas definiciones de lenguaje dependiendo de la perspectiva donde se sitúe el autor, pero hay una serie de regularidades que están presentes en todas las definiciones de lenguaje:

- Es un sistema compuesto de unidades cuya estructura u organización puede ser analizada formalmente (fonemas, palabras...)
- La adquisición y el uso del lenguaje nos permite interactuar con el medio y por ello entrar en procesos de comunicación. Es un proceso de socialización.
- Es una conducta específica de la especie humana.

Dimensiones de análisis del lenguaje.

Dimensión estructural: ¿Cómo se usa el lenguaje? La disciplina que se encarga de esto es la filología o la lingüística. (1º regularidad)

Dimensión funcional: ¿para que sirve? La disciplina que lo estudia es la filosofía. (2º regularidad). El estudio funcional del lenguaje incluye el sistema simbólico de representación y el sistema comunicacional.

Dimensión comportamental: ¿Cómo se usa el lenguaje? Se estudia desde la psicología. (3º regularidad). La psicología lleva a cabo el estudio desde 3 niveles: nivel neurofisiológico, nivel conductual y el nivel cognitivo.

### **Dimensión Estructural. La Lingüística.**

El lenguaje esta compuesto por unidades y estructuras arbitrarias, es decir, que podrían ser esas como otras cualquiera, por ejemplo no hay relación directa entre los fonemas de mesa y su referente. Por esto el lenguaje se concreta en distintas lenguas o manifestaciones culturales.

Lengua: son los distintos signos convencionales o manifestaciones particulares del lenguaje que sirven como medio de expresión a una comunidad concreta y cuyas unidades y gramática son aprendidas.

Habla: uso concreto que hacemos de esa lengua.

El lenguaje tiene aspectos comunes: unidades, restricciones, reglas... a pesar de la diversidad. El lenguaje humano tiene mas características específicas diferentes al resto: es oral, se aprende de forma auditiva. El fenómeno de la doble articulación consiste en que a partir de la combinación de unidades individuales sin significado formamos unidades cargadas de significado.

A partir de un número finito de unidades (palabras) somos capaces de crear multitud de frases y expresiones con mucha rapidez. Se muestra la gran creatividad y productividad del lenguaje.

### **Dimensión funcional. La filosofía.**

Función o aspectos simbólicos o representacionales.

1. Una de las funciones del lenguaje es representarnos el mundo a través de símbolos. Con esto decimos que el lenguaje tiene la propiedad de desplazamiento referencial que se refiere a que las palabras propias de una lengua no están relacionadas directamente con los objetos del mundo físico sino con representaciones, y esto nos permite representarnos el mundo en ausencia de estos objetos. Esta es la capacidad simbólica del lenguaje.

El aprendizaje asociativo y mecánico sería: mesa - representación mental - realidad. Pero saltándonos la representación mental.

2. Reflexividad según la cual el lenguaje nos permite hablar del lenguaje mismo y nos remite a una cualidad del sujeto llamada conducta verbal.
3. El lenguaje es un sistema de propósito general, la mayoría de los mecanismos que se utilizan en el lenguaje sirven para otros procesos mentales.
4. Función comunicativa. El lenguaje trasciende a la comunicación porque a veces cuando utilizamos los mismos códigos estamos utilizando el lenguaje pero no nos comunicamos. ¿Qué diferencia hay entre comunicarnos y entendernos?
5. Redundancia, el lenguaje es redundante porque se dan muchas pistas, como el contexto y otras muchas variables que nos permiten entender.
6. Metacomunicación, el lenguaje tiene una intención comunicativa que no se entiende sino estás en el contexto, por ejemplo las frases con doble sentido.

### **Dimensión comportamental. La psicología.**

¿Cómo usamos el lenguaje?

El lenguaje humano puede ser escrito u oral, y tiene dos ámbitos: recepción y emisión (comprensión/producción).

El lenguaje se puede describir desde tres niveles explicativos: neurofisiológico, conductual y cognitivo. Es desde este último desde donde normalmente se estudia el lenguaje: procesos y representaciones mentales que subyacen al uso que hacemos del lenguaje.

### **La Emoción**

Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia. Las emociones tienen una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea. Es un estado que sobreviene súbita y bruscamente, en forma de crisis más o menos violentas y más o menos pasajeras.

En el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe dicha situación.

Durante mucho tiempo las emociones han estado consideradas poco importantes y siempre se le ha dado más relevancia a la parte más racional del ser humano. Pero las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos. De todas formas, es difícil

saber a partir de la emoción cual será la conducta futura del individuo, aunque nos puede ayudar a intuirlo.

Apenas tenemos unos meses de vida, adquirimos emociones básicas como el miedo, el enfado o la alegría. Algunos animales comparten con nosotros esas emociones tan básicas, que en los humanos se van haciendo más complejas gracias al lenguaje, porque usamos símbolos, signos y significados.

Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta. Algunas de las reacciones fisiológicas y comportamentales que desencadenan las emociones son innatas, mientras que otras pueden adquirirse.

Charles Darwin observó como los animales (especialmente en los primates) tenían un extenso repertorio de emociones, y que esta manera de expresar las emociones tenía una función social, pues colaboraban en la supervivencia de la especie. Tienen, por tanto, una función adaptativa.

Existen 6 categorías básicas de emociones.

**MIEDO:** Anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad.

**SORPRESA:** Sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria. Puede dar una aproximación cognitiva para saber qué pasa.

**AVERSIÓN:** Disgusto, asco, solemos alejarnos del objeto que nos produce aversión.

**IRA:** Rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad.

**ALEGRÍA:** Diversión, euforia, gratificación, contentos, da una sensación de bienestar, de seguridad.

**TRISTEZA:** Pena, soledad, pesimismo.

Si tenemos en cuenta esta finalidad adaptativa de las emociones, podríamos decir que tienen diferentes funciones:

**MIEDO:** tendemos hacia la **protección**.

**SORPRESA:** ayuda a **orientarnos** frente a la nueva situación.

**AVERSIÓN:** nos produce **rechazo** hacia aquello que tenemos delante.

**IRA:** nos induce hacia la **destrucción**.



**ALEGRÍA:** nos induce hacia la **reproducción** (deseamos reproducir aquel suceso que nos hace sentir bien).

**TRISTEZA:** nos motiva hacia una nueva **reintegración** personal.

Los humanos tenemos 42 músculos diferentes en la cara. Dependiendo de cómo los movemos expresamos unas determinadas emociones u otras. Hay sonrisas diferentes, que expresan diferentes grados de alegrías. Esto nos ayuda a expresar lo que sentimos, que en numerosas ocasiones nos es difícil explicar con palabras. Es otra manera de comunicarnos socialmente y de sentirnos integrados en un grupo social. Hemos de tener en cuenta que el hombre es el *animal social* por excelencia.

Las diferentes expresiones faciales son internacionales, dentro de diferentes culturas hay un lenguaje similar. Podemos observar como en los niños ciegos o sordos cuando experimentan las emociones lo demuestran de forma muy parecida a las demás personas, tienen la misma expresión facial. Posiblemente existan unas bases genéticas, hereditarias, ya que un niño que no ve no puede imitar las expresiones faciales de los demás. Aunque las expresiones también varían un poco en función de la cultura, el sexo, el país de origen etc. Las mujeres tienen más sensibilidad para captar mejor las expresiones faciales o las señales emotivas y esta sensibilidad aumenta con la edad. Otro ejemplo son los rostros de los orientales, especialmente los japoneses, son bastante inexpresivos, pero es de cara a los demás, porque a nivel íntimo expresan mejor sus emociones.

Las expresiones faciales también afectan a la persona que nos está mirando alterando su conducta. Si observamos a alguien que llora nosotros nos ponemos tristes o serios e incluso podemos llegar a llorar como esa persona. Por otro lado, se suelen identificar bastante bien la ira, la alegría y la tristeza de las personas que observamos. Pero se identifican peor el miedo, la sorpresa y la aversión.

Las emociones poseen unos componentes **conductuales** particulares, que son la manera en que éstas se muestran externamente. Son en cierta medida controlables, basados en el aprendizaje familiar y cultural de cada grupo:

Expresiones faciales.

Acciones y gestos.

Distancia entre personas.

Componentes no lingüísticos de la expresión verbal (comunicación no verbal).

Los otros componentes de las emociones son **fisiológicos** e involuntarios, iguales para todos:

Temblor.

Sonrojarse

Sudoración

Respiración agitada  
Dilatación pupilar  
Aumento del ritmo cardíaco

Estos componentes son los que están en la base del polígrafo o del "detector de mentiras". Se supone que cuando una persona miente, siente o no puede controlar sus cambios fisiológicos, aunque hay personas que con entrenamiento sí pueden llegar a controlarlo.

### **¿Qué es lo que nos produce el miedo a nivel fisiológico?**

Cuando nos encontramos ante un estímulo que nos provoca miedo o temor, nuestro cuerpo reacciona activándose, de manera que estemos a punto para cualquier reacción de lucha o huida que sea preciso a fin de protegernos, ya que nuestro impulso más básico es el de la supervivencia.

La activación se produce de la siguiente manera:

El lóbulo frontal de la corteza cerebral por la acción del hipotálamo activa la glándula suprarrenal.

La glándula suprarrenal descarga adrenalina.

Las pupilas se dilatan

El tórax se ensancha

El corazón se dilata, aumenta la provisión de sangre.

Se produce un aumento de la tensión arterial.

Los músculos se contraen.

El hígado libera glucosa, el combustible de los músculos.

La piel palidece.

Los bronquios se dilatan para aumentar el volumen de oxígeno.

En casos extremos la vejiga urinaria se vaciará. (Psicoactiva, 2006)

Este ejemplo ilustra que las emociones, como respuestas a diversos estímulos, tienen componentes de diversa naturaleza lo que recuerda la complejidad del ser humano. Esto es un elemento fundamental para comprender más a profundidad el concepto de Inteligencia emocional, abordado anteriormente.

### **La Motivación**

Podríamos decir que la motivación es un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y que una vez logrado, saciará una necesidad.

A continuación se presenta una síntesis de los distintos tipos de motivación.

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier

organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimiento: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.

### **Clasificación de las Motivaciones**

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas; la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). La primera, surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera. Por ejemplo, la primera vez que observamos una actividad deportiva y quedamos tan impresionados que sentimos la necesidad de integrarla en nuestras vidas. A partir de ese instante, todo gira alrededor de dicha actividad y poniéndola en práctica sentimos un placer que nos empuja a realizarla, hasta que momentáneamente, queda satisfecha la necesidad de llevarla a cabo. Si, además, obtenemos un resultado apetecible (éxito, reconocimiento, dinero, etc.), ello reforzará, aún más, nuestra conducta de repetir dicha práctica. Pensemos que no todo el que lleva a cabo una actividad lo hace con el ánimo de destacar, ganar o ser el mejor. Es más, si el único objetivo fuera ganar y la continuidad de la acción dependiera del triunfo, posiblemente solo unos pocos seguirían practicando, evidentemente los ganadores.

Existe otro tipo de motivación interna que no surge de forma espontánea, sino, más bien, es inducida por nosotros mismos. Es aquella que nos autoimponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados. Se trata de una motivación vacía que difícilmente se sostiene a menos que se consigan resultados apetecibles. Muchos estudiantes renuncian a cursar una carrera que les gusta porque piensan que una vez convertidos en profesionales no ganarán el dinero que desean y se plantean cursar otra carrera porque confían en alcanzar un elevado nivel de vida. Su motivación responde a una necesidad ajena a los estudios y que se basa en un supuesto imprevisible, por depender del siempre cambiante mercado laboral. No sienten la necesidad de aprender para colmar un deseo de conocimiento, sino que DEBEN estudiar para terminar la carrera y poder ganar dinero. Cuando las largas noches de estudio comienzan a hacerse insoportables, cuando llegan los primeros exámenes reprobados, cuando llegan las primeras dudas, es entonces cuando comienzan a recapacitar y posiblemente, a arrepentirse de la decisión adoptada. En otros campos, puede suceder lo mismo. Tomemos el ejemplo de la persona que sufre un accidente y debe iniciar un proceso de recuperación. Se inscribe en un gimnasio y se pone en manos de un profesional que le confecciona un programa de ejercicios. El alumno acude regularmente a realizar el programa, pero no porque sienta la necesidad de entrenarse, sino, porque se autoimpone el deber de hacerlo esperando una pronta

recuperación. Una vez completada dicha recuperación, abandona el centro deportivo y sigue con su rutina de vida habitual.

Otros Autores definen que la motivación es positiva y negativa:

- \* Motivación positiva. Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca.

- \* Motivación negativa. Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.

### **Motivación Intrínseca (MI)**

Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la MI para aprender.

MI hacia la realización: En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro. De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo.

MI hacia experiencias estimulantes: Opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones (ej. placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación).

### **Motivación Extrínseca (ME)**

Es extrínseca cuando el alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece.

Contraria a la MI, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de ME:

Regulación externa: La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos. Por ejemplo: un estudiante puede decir, “estudio la noche antes del examen porque mis padres me fuerzan a hacerlo”.

Regulación introyectada: El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas. Por ejemplo: “estudiaré para este examen porque el examen anterior lo reprobé por no estudiar”.

Identificación: Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación. Por ejemplo: “decidí estudiar anoche porque es algo importante para mí”.

### **Recompensas extrínsecas generales e individualizadas**

Las recompensas individualizadas

Resultan eficaces para atraer a los individuos a formar parte de la organización y para mantenerlos en ella.

Son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos aunque en ocasiones existen limitaciones estructurales, o de otro tipo, que impiden una adecuación correcta de este tipo de recompensas.

Por otra parte, las recompensas de tipo individualizado resultan difíciles de utilizar para motivar los comportamientos innovadores de los individuos.

### **Recompensas de tipo económico**

Su empleo eficaz requiere al menos los siguientes requisitos:

Deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay de cumplirse para conseguirlo.

Deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente.

Deben ser, además, percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

### **La promoción o el ascenso**

Encuentra una serie de dificultades al no acomodarse los criterios de promoción de los directivos de la organización a las conductas más eficaces para la

organización sino atender más bien, a criterios como el conformismo, antigüedad, observancia de las normas, etc.

### **El reconocimiento y la recompensa social**

Han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado para resultar eficaces como recompensa extrínseca.

Los supervisores y directivos han de evitar desigualdades o "injusticias" al dispensar este tipo de refuerzos y aplicarlos de modo contingente.

### **Recompensas de grupo o generales**

Son necesarias cuando el patrón de recompensas individuales resulta imposible porque la productividad en tareas depende del funcionamiento eficaz de un grupo que puede ser, en ocasiones, muy amplio.

Este tipo de recompensas no se conceden, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo (membresía).

Las recompensas generales son eficaces para mantener a los miembros dentro de la organización; pero no lo son para conseguir una mayor productividad ya que todos los miembros las reciben por igual y no son diferenciadoras.

El uso eficaz de estas recompensas requiere una aplicación uniforme a todos los miembros de la organización de acuerdo con los criterios con los que se han establecido. Cualquier aplicación diferenciadora en función de otros criterios puede provocar resentimiento en una parte de los miembros de la organización.

El aspecto esencial de este sistema de recompensa es que tiene su propia lógica basada en la membresía y no en el rendimiento.

### **Recompensas intrínsecas y sus consecuencias**

Si suponemos que el desafío de un trabajo por su complejidad o dificultad tiene poder motivador para que el sujeto desempeñe un mayor esfuerzo, y que ese poder motivador depende de las mayores posibilidades que el individuo tiene en esas situaciones para mostrar y desarrollar sus propias habilidades hay que reconocer como un procedimiento para ampliar la motivación intrínseca, el enriquecimiento del trabajo.

Tal enriquecimiento disminuye el absentismo laboral y, cuando en él se introduce también un incremento de autonomía del empleado y de responsabilidad personal en la toma de decisiones, conduce a un incremento en la productividad, en la

calidad de los resultados de trabajo y en la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

También la expresión de los propios valores tiene un efecto motivador para el sujeto. También se incluye, entre los patrones de motivación intrínseca, la pertenencia al grupo primario de trabajo, especialmente porque ese grupo puede tener un efecto considerable al proporcionar un sentido de complejidad de la tarea y ofrecer la posibilidad de desarrollar un sentimiento de responsabilidad de grupo o aspiración de logro para todo el grupo.

Otro tipo de clasificación que se le da a la motivación y que esta íntimamente ligada a las anteriores es la siguiente:

INDIVIDUALES PRIMARIAS, representadas por las NECESIDADES (hambre, sed, sueño, etc.)

INDIVIDUALES COMPLEJAS, donde se unen formas vinculadas al aprendizaje familiar, escolar y social. Se destacan aquí, como MOTIVOS básicos:

- La ambición
- El nivel de aspiraciones
- Los hábitos
- Las actitudes
- Los incentivos

SOCIALES, que son productos más marcados de factores ambientales, de la cultura y el medio. En ellas hay mayor complejidad, por la interacción de los diferentes factores que concurren a formarlas. Tenemos:

- La sociabilidad
- La sensación de seguridad
- La adquisición
- La escala de valores
- La respetabilidad
- Hacer el trabajo que nos gusta

Todos esos MOTIVOS constituyen elementos capaces de IMPULSAR al individuo hacia la acción. En el sentido de MOTIVOS o FUERZAS que impulsan al logro de una meta u objetivo, tienen carácter psicológico.

¿Cómo actúan estos MOTIVOS en la conducta humana?

**Ambición:**

Toda persona desea o aspira a ser ALGUIEN en la vida. Pero ese poder ser alguien se adquiere, está en función del esfuerzo de cada uno para alcanzar sus objetivos.

**El nivel de aspiraciones:**

En el deseo de alcanzar una meta definida, aspiramos humanamente a lograr si no el primero, por lo menos, los primeros puestos. Tal aspiración está condicionada a diversos factores, entre los cuales la preparación previa, las aptitudes o habilidades físicas o psíquicas son importantes.

En la medida que el éxito nos sonríe, nuestro nivel de aspiraciones se va elevando, se hace mayor; en cambio, el fracaso frecuente hace que nuestro nivel de aspiraciones disminuya y tendamos a ajustarnos a esa realidad.

**Los hábitos:**

Gran parte de nuestra actividad diaria es habitual. Se calcula que más del 80% de lo que hacemos en el día es hábito, conducta aprendida, condicionada. Los mecanismos habituales se transforman así en una SEGUNDA NATURALEZA que influye poderosamente en nosotros.

**Actitudes:**

"La actitud es un estado de espíritu". Supone una predisposición para formar OPINIONES, puntos de vista o visión de la vida.

La actitud vendría a ser un MARCO DE REFERENCIA que influye en los puntos de vista y maneras de pensar del individuo sobre los distintos asuntos y que se refleja en su conducta. Una vez que alguien ha desarrollado una ACTITUD o un punto de vista con relación a determinada cuestión y cree firmemente en ella, esa predisposición le sirve de fundamento explicativo y motivacional de sus acciones. Es posible que una actitud se modifique, pero generalmente en las personas adultas son relativamente estables, complejas y no siempre racionales o conscientes.

**Los incentivos:**

Aparecen como determinantes EXTERNOS. Son las reacciones que satisfacen las necesidades. Por ejemplo la SED es una necesidad y el AGUA, un incentivo.

**Sociabilidad:**

El hombre es un animal social, es muy importante para él y sus actos. Necesitamos vivir en grupos, en comunidades. Ahí hemos aprendido a desarrollar formas específicas de conducta como la amistad, el trabajo en equipo, etc. que ejercen en nosotros gran influencia.



### **La sensación de seguridad**

Desde el nacimiento hasta la muerte todo se organiza alrededor de nosotros para hacernos sentir seguros. Este deseo se expresa en características humanas de vigencia social:

- el deseo de estar asegurado.
- la religión.
- el empleo estable.
- el deseo de protección (contra la competencia injusta, la resistencia a las innovaciones, a los cambios, etc.).

Esta necesidad de seguridad abarca lo físico, lo material, lo espiritual, lo emocional.

### **La adquisición:**

La cultura occidental defiende la adquisición como esencial motivación individual y social. Es un poderoso incentivo en la vida ADQUIRIR cosas.: vivienda, trajes, etc. Aparece íntimamente vinculada la adquisición a la sensación de seguridad ya descrita.

### **La escala de valores:**

La vida social polifacética se orienta en diferentes reacciones o vías. Cada uno de los individuos del grupo escoge el "valor" que más se corresponde con sus inclinaciones, hábitos y aptitudes. Lo económico, político, lo estético, lo científico, etc. son valores reales. El sujeto los busca, los selecciona e integra vida alrededor de ellos.

La orientación del sujeto en la escala de valores le emite en un momento dado una mayor identificación con el grupo a que pertenece; de ahí que en su conocimiento individual reproduzca sensiblemente la escala correspondiente.

### **La respetabilidad:**

Es un motivo MIXTO. Es un caso de valoración por si mismo y se traduce en la ropa que seleccionamos, por ejemplo, no sólo para ver y sentir el calor animal (necesidad homeotérmica), sino también para sentirnos SEGUROS, RESPETABLES y demostrar determinada posición dentro de la comunidad.

### **Hacer trabajo que nos gusta:**

No siempre nos es posible realizar todo aquello que nos agrada. En algunos casos, muy en nuestro tiempo, desempeñamos tareas poco agradables en cuya realización no nos sentimos satisfechos.

La naturaleza humana hace que la percepción que podamos tener de todos estos factores fluctúe constantemente y se produzcan cambios frecuentes de pensamiento o sentimientos. Según sean éstos, nuestra conducta puede verse

reforzada, asegurando el éxito o por el contrario podemos perder interés durante el proceso y no lograr el objetivo marcado.

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

En tal razón, podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí (Chávez, 2004).

Como ha podido verse hasta ahora, se ha realizado un recorrido por los más importantes procesos psicológicos humanos desde los más simples y fisiológicos como la Sensación hasta los más complejos y cognitivos como la Motivación. Es claro, por tanto que la naturaleza humana es mucho más que la suma de cuerpo y alma y se llega a un punto donde se choca con la pregunta del Quién soy? Y quizá una más comprometedora, Quien seré?

El estudio de los procesos psicológicos y en especial la cognición y la motivación han permitido abordar desde diferentes perspectivas teóricas y epistemológicas estas preguntas desde el enfoque de la Planeación o Proyecto de Vida. Conceptos como metas, sueños, motivos cruciales y sentido de logro están a la orden del día en diferentes escenarios, desde la escuela primaria o anterior hasta las grandes organizaciones para la fijación de las visiones corporativas. En un capítulo posterior se abordará a profundidad este tema.

## ACTIVIDADES A DESARROLLAR

- Lectura a profundidad del contenido teórico de la Unidad, ampliando con otras lecturas.
- Realizar un escrito en el cual identifique sus potencialidades para cada tipo de Inteligencia generando un perfil de inteligencias múltiples.
- Realizar su perfil de Inteligencia emocional con base en las características de cada categoría.

## BIBLIOGRAFIA BASICA

- Becerra, D. (2002) La emoción. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos33/la-emocion/la-emocion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos33/la-emocion/la-emocion.shtml)
- Covey, S. (1997) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós.
- Chávez, L. (2004) Tipos de Motivación. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos/tmotiv.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/tmotiv.shtml)
- Gardner, H. (1997) Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples. México: Fondo de cultura Económica.
- Gil, F. (2002) Liderazgo. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml)
- Goleman, D. (1997) Inteligencia emocional, Barcelona: Cairós
- Goleman, D. (1999) La Inteligencia Emocional en la Empresa. Barcelona: Edit. Javier Vergara
- Mesa, P. (2001) Sensación y Percepción. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos7/sepe/sepe.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/sepe/sepe.shtml)
- Mesa, P. (2002) Cognición y Emoción. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos7/coem/coem.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/coem/coem.shtml)
- Psicoactiva (2006) Las emociones. Disponible en: [www.psicoactiva.com/emocion.htm](http://www.psicoactiva.com/emocion.htm)
- Salgado, D. y otros (2004) Diseño y validación de un instrumento para evaluar la inteligencia interpersonal descritas en la teoría de Howard Gardner en estudiantes de primer semestre de Psicología de la Universidad Surcolombiana. Tesis de Grado Programa de Psicología, Universidad Surcolombiana. Neiva
- Vargas, R. (2005) Proyecto de vida y Planeamiento estratégico personal. Lima.
- [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org)

## **2. INTELIGENCIAS MULTIPLES**

### **OBJETIVOS DE LA UNIDAD**

Brindar una base teórica sobre las Inteligencia múltiples y la inteligencia emocional que sirva de plataforma para la construcción de un proyecto de vida basado en el espíritu emprendedor

### **CONCEPTO DE INTELIGENCIA**

La inteligencia designa las actividades psíquicas relativas a la razón en un sentido potencial y dinámico. En diversas definiciones se señala como característica esencial de la inteligencia la capacidad de orientarse en situaciones nuevas con base en su comprensión o de resolver tareas con ayuda del pensamiento, no siendo la experiencia lo decisivo, sino más bien la comprensión de lo planteado y de sus relaciones.

Otros definen la inteligencia como la capacidad de adaptar el pensamiento a nuevos requerimientos, como la capacidad psíquica general de adaptación a nuevas tareas y a nuevas condiciones de vida. A manera general se puede considerar que la inteligencia es la capacidad tenida para actividades que consisten inmediatamente en procesos de pensamiento o que está en relación con estos procesos. En otras palabras, es la capacidad de comprender y establecer significaciones, relaciones y conexiones de sentido. Para Ebbinghaus es la capacidad de combinación. Se puede considerar el trabajo de la inteligencia como doble:

1. Entender, comprender y aprehender.
2. elaboración de lo entendido.

David Wechsler definió la inteligencia como la capacidad agregada o global del individuo para actuar con propósito, para pensar racionalmente y para vérselas de manera efectiva con su medio ambiente; agregada en cuanto es un compuesto de elementos o habilidades que aunque no del todo independientes, son cualitativamente diferenciales. Y global en cuanto pertenece a la totalidad de un grupo de elementos y categorías.

Pero algunos se han quedado en tomar la inteligencia como una suma de habilidades intelectuales, aunque la única manera de evaluar cuantitativamente es a través de la medición de varios aspectos de estas habilidades. Existen tres importantes razones para esto:

- los productos finales de su conducta inteligente, no son solamente una función del número de habilidades o su cualidad, sino también en la manera como se encuentran combinados, es decir sobre su configuración.
- otros factores ajenos a la habilidad intelectual, por ejemplo los de impulso, están comprendidos dentro de la conducta inteligente.

Finalmente, mientras diferentes órdenes de conducta de la inteligencia pueden requerir diversos grados de habilidad intelectual, cualquier exceso de habilidad dada puede añadir relativamente poco a la efectividad de la conducta como un todo.

Como está visto hasta ahora se puede inferir que la concepción tradicional de inteligencia está ligada a la capacidad de resolución de problemas. Además, teniendo en cuenta las pruebas para la medición de la inteligencia y la determinación del Coeficiente Intelectual se puede establecer que estas capacidades están asociadas a problemas lógico-matemáticos y lingüísticos.

Ahora bien, con la promulgación de la Teoría de la Inteligencia Múltiples, se rompió este esquema pasando a un concepto más amplio que implica habilidades especializadas:

### **Las inteligencias múltiples**

La teoría de Howard Gardner define la inteligencia “como capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural”.

Esta visión pluralista de Howard Gardner acerca de la mente, reconoce “muchas facetas diferentes y discretas de cognición; cada persona tiene fortalezas cognitivas y estilos cognitivos diferentes”.

El principio fundamental de la teoría es que siete capacidades humanas separadas e independientes, que Gardner llama las inteligencias, comprenden la inteligencia humana total. Estas son: lógico-matemática, lingüística, espacial, musical, corporal-cinética, intrapersonal y interpersonal.

Estas funcionan con relativa autonomía, pueden ser adaptadas y combinadas de múltiples maneras por individuos y en diferentes culturas. Aunque las personas posean capacidades innatas diferentes en cada una de las inteligencias, Gardner propone que educando la gente de manera adecuada, se puede fomentar el desarrollo de dichas inteligencias.

“Cada inteligencia parece tener su propia secuencia evolutiva, que emerge y

alcanza su punto culminante en diferentes etapas de la vida. “

Por lo tanto, se pueden nombrar las siguientes definiciones que Gardner tiene de cada una de sus inteligencias propuestas.

## **Inteligencias personales**

### **Aspectos Neurológicos**

Los investigadores se han preocupado por el conocimiento personal tanto interno como social en las diferentes condiciones de daño en el cerebro humano. Los índices señalan los lóbulos frontales como las estructuras de mayor importancia (vg. defectos en el lóbulo frontal pueden provocar diversas formas patológicas del conocimiento intra e interpersonal).

### **Estructura del Lóbulo Frontal**

La región frontal de la sustancia cortical del cerebro, que ocupa en el hombre hasta un cuarto de toda la masa de la corteza, es por sí misma junto con la región infeoparietal la formación más compleja e históricamente más nueva de los grandes hemisferios. Posee una estructura muy delicada, madura mas tarde que las restantes porciones y tiene muy ricos y variados sistemas de relaciones.

Las porciones prefrontales de la sustancia cortical del cerebro situadas por delante de la zona motora y de la zona premotora también encierran en su composición una serie de formaciones, parte de las cuales está situada en la superficie convexa, parte en las mediobasales del lóbulo frontal. La literatura anatómica contemporánea permite referir la región dada de la sustancia cortical del cerebro a una de las regiones “terciarias” que se forman en las etapas mas tardías del desarrollo filogenético y que poseen la más delicada estructura y las mas variadas relaciones con todas las demás formaciones de los grandes hemisferios. Las porciones prefrontales de la sustancia cortical del cerebro se forman únicamente en las etapas tardías de filogénesis. Comienzan a diferenciarse en áreas aisladas solamente en los monos inferiores, obtienen su importante desarrollo en los primates; sin embargo, solo en el hombre las regiones convexas de la corteza de la región prefrontal adquieren una estructura suficientemente diferenciada y en ella se diferencia una serie de nuevas áreas que no tienen los animales ni siquiera en las etapas más posteriores de su evolución. Basta comparar los mapas citoarquitectónicos de la sustancia cortical del cerebro en los roedores, monos inferiores y superiores, y el hombre para ver aquel gran camino que llevó a cabo la evolución de los lóbulos frontales del cerebro, algunas de cuyas porciones pueden considerarse con pleno fundamento porciones específicamente humanas de la corteza cerebral.

Diversos investigadores (Lissak y Grastyan, Adey, Mc Lean entre otros, han realizado estudios en animales que indican que la modificación del estado del organismo, relacionado con la aparición de una reacción orientativa, va acompañada por la actividad eléctrica de la región límbica. Según la medida de habituación esta activación desaparece. Sin embargo, cuando el animal, puesto en las condiciones de la caja problema da una resolución errónea que no lleva a efecto nuevamente aparecen las descargas.

Estos y otros datos dan fundamento para suponer que las porciones mediobasales de la corteza, estrechamente relacionada con las formaciones de la formación reticular que yacen abajo y con la región hipotalámica, toman parte de la regulación de los estados del organismo y reflejan las modificaciones que tienen origen en él. Las formaciones de la región límbica, del hipocampo y las porciones frontales del cerebro, estrechamente relacionadas con él, según todos los datos funcionan en un solo sistema lo que permite tratar la función de todas estas secciones de los grandes hemisferios desde un muy esencial y nuevo aspecto.

Todo lo que se ha dicho anteriormente da la posibilidad de emitir alguna hipótesis sobre el papel de los lóbulos frontales del cerebro en la organización cerebral psíquica. La corteza de la región frontal está estrechamente relacionada con las formaciones que yacen debajo de la región límbica, y a través de ella con los demás aparatos nerviosos de interorrecepción; ello da fundamento para pensar que ella recibe las señales sobre las diferentes modificaciones, que tienen lugar en el organismo, y toma la más cercana participación en la regulación de sus estados. Dichos estados del organismo se cambian, evidentemente, no solo en relación con la aparición de nuevos estímulos, provocadores de las reacciones de orientación sino también en relación con la actividad de respuesta del organismo.

A partir de estos datos existen muchos fundamentos para pensar que los lóbulos frontales del cerebro asocian la información del mundo exterior, que entra a través del aparato de los exteroceptores y la información de los estados internos del organismo y son el aparato que permite regular la conducta del organismo con base en el cálculo del efecto de las acciones realizadas por él.

### **Inteligencia interpersonal:**

Es la capacidad para relacionarse de persona a persona. Implica la habilidad de percibir y distinguir los humores e intenciones, motivaciones y sentimientos de las otras personas. Estos pueden incluir la sensibilidad para interpretar las actitudes en expresiones faciales, tono de voz y gestos. Comprende, responde y se comunica adecuadamente interpretando las pautas sociales del grupo. Estas personas tienen la habilidad de reconocer y fomentar inteligencias de otros en un ambiente de apoyo.

Esta inteligencia se ve muy desarrollada en psicólogos, trabajadores sociales, profesores, sociólogos, conductores de medios de comunicación, periodistas, políticos, maestros, gerentes, vendedores, entre otros.

Se puede observar que presentan las siguientes conductas: Reconocen y fomentan las habilidades de otras personas en un grupo, se apoya en actividades de grupo para maximizar su aprendizaje, son el tipo de personas al que todos piden consejo, le gusta el reto de enseñar a otras personas, prefiere los juegos en equipo que solos, se sienten cómodos en grandes grupos y fácilmente se involucran en actividades extracurriculares en la escuela, comunidad, familia, comprenden y entiende las causas de un grupo, establecen fuertes vínculos amistosos, son buenos mediadores de conflictos sociales, razonan las ideas mediante la interacción verbal con otros.

Las investigaciones sugieren que los lóbulos frontales del cerebro desempeñan un papel importante en el conocimiento interpersonal. Los daños en esta área provocan cambios en la personalidad, un individuo "ya no es la misma persona". La enfermedad de Alzheimer, expone Gardner, parece atacar las zonas posteriores del cerebro, por lo tanto se ven alteradas las inteligencias espacial, lógica y lingüística; sin embargo los enfermos conservan su personalidad intacta.

#### Inteligencia Intrapersonal:

Es el conocimiento profundo de uno mismo. Incluye la capacidad de tener una imagen clara de la propia persona, identificando las fortalezas y limitaciones. Esta habilidad permite estar conscientes de los cambios internos en el humor, de las intenciones, motivaciones, sentimientos, temperamentos, sueños y deseos personales. Es la capacidad para tener autodisciplina, entendimiento propio y autoestima. Apoyan esta habilidad la intuición, la autorreflexión, la autoexaminación.

Se puede observar que presentan las siguientes conductas: Aprenden mejor cuando están solos, o cuando se enfrentan a tareas individuales, prefieren los espacios y tiempos privados, mantienen un dialogo interno para resolver los problemas, parece que sueñan despiertos y tienen estrecha relación con sus fantasías, desarrollan sus ideas a través de imágenes mentales, disfrutan y son constantes en el cuidado de animales y plantas, muestran un sentido claro de la independencia.

Esta inteligencia se observa más en sacerdotes, teólogos, psicólogos, filósofos, terapeutas, consejeros y empresarios.

Esta inteligencia, como la interpersonal, depende en gran medida de los lóbulos frontales. Los daños en el área inferior de estos lóbulos pueden producir



irritabilidad o euforia; mientras que los daños en el área superior producen indiferencia, languidez, lentitud y apatía

### **Inteligencia Lógico - Matemática**

Se describe como la habilidad de razonamiento lógico y se caracteriza por la utilización de las matemáticas para la resolución de problemas, la capacidad de seguir una línea de pensamiento complejo; la capacidad de identificar y entender patrones y relaciones entre los símbolos y los fenómenos reales; el aprendizaje mediante el descubrimiento y la experimentación de los fenómenos naturales. Los menores que aprenden mediante esta inteligencia constantemente se preguntan y se maravillan de eventos naturales. Los tipos de procesos que apoyan el desarrollo de esta inteligencia son: clasificación, uso de inferencias, generalizaciones, cálculos y experimentación.

Esta inteligencia se observa más desarrollada en los Ingenieros, científicos, filósofos, logísticos, estadísticos, programadores de computo, matemáticos, contadores, entre otros.

Se puede observar que las niñas y los niños que presentan las siguientes conductas tienen potencial para desarrollar capacidades excepcionales en la inteligencia lógico – matemática: Juegan constantemente con ideas y disfrutan experimentando en forma ordenada, requieren de tiempo por su cuenta para explorar sus ideas, aplican el método científico casi intuitivamente para explorar de manera natural el mundo que los rodea, necesitan comprender las causas de las cosas, necesitan comprender el por qué de los fenómenos, piensan por medio de conceptos, tienen la habilidad de segmentar largos conceptos en pasos individuales.

### **Inteligencia Corporal / Cinética**

Es la habilidad de usar el cuerpo para expresar ideas y sentimientos y la facilidad para usar las manos para la transformación y producción de cosas. Incluye las habilidades motoras finas y gruesas incluyendo la coordinación, el equilibrio, fuerza, velocidad y otras destrezas físicas. Es estar consciente del conocimiento, sabiduría del cuerpo, incluyendo sensaciones, movimientos y reacciones químicas corporales.

Esta inteligencia se ve muy desarrollada tanto en actores, carpinteros, fisioterapeutas, cirujanos, agricultores, joyeros, bailarines, mimos, como en atletas, así como en escultores, mecánicos, artesanos.

Se puede observar que presentan las siguientes conductas: Procesan información a través de todo el cuerpo, se comunican a través de gestos, expresiones faciales y otras formas de lenguaje corporal, interiorizan la información tocando, sujetando,

probando, manipulando, moviendo e imitando, relacionan conceptos con acción y movimiento, disfrutan la ejecución de deportes, bailan en la silla, mueve el cuerpo, las manos, o los pies si se le deja sentado mucho tiempo en el mismo lugar, con facilidad imitan los gestos de otras personas.

### **Inteligencia Musical**

La capacidad para percibir, discriminar, transformar y expresar formas musicales. Ya sea como aficionado, crítico, compositor o intérprete de la música. Esta inteligencia da la sensibilidad para comprender los patrones tonales, sonidos (incluso del medio ambiente), el ritmo y el compás. Tiene un oído agudo para el tono, timbre y sentido del ritmo. Permite tener una comprensión global, intuitiva, analítica o técnica de la música.

Esta inteligencia se observa más desarrollada en compositores, músicos, cantantes, ingenieros de sonido, músico terapeuta, directores de coros y orquestas, melómanos y oradores.

Se puede observar que presentan las siguientes conductas: Pueden identificar cuando una melodía o instrumento esta desentonado, recuerdan melodías de las canciones, tienen interés o experiencia en tocar un instrumento, cantar en un coro o unirse a actividades musicales formales e informales, son sensibles a sonidos no verbales en el medio ambiente, aprenden conceptos o estudia lecciones en forma musical, o acompañada del canto o dando golpecitos, les gusta jugar con sonidos, mezclándolos para crear nuevos, hablan musicalmente con inflexiones tonales expresivas, acompañan sus actividades con cantos, zumbidos, silbidos o murmullos musicales en forma inconsciente, se mueven al ritmo de la música, se escuche o no.

### **Inteligencia Espacial**

Es la habilidad para percibir en forma visual y espacial el mundo, logrando una perspectiva global y de los detalles al mismo tiempo. Facilita la orientación en el espacio y la transformación de la imagen percibida. Permite crear imágenes de memoria, en forma visual o mental. Es la capacidad que permite representar pictóricamente imágenes y pensar y construir en términos tridimensionales.

Esta inteligencia se puede observar en forma más desarrollada en personas dedicadas al diseño gráfico, a las artes visuales, escultores, pintores, cirujanos, fotógrafos, ingenieros, dibujantes, escenógrafos, pilotos, marinos, exploradores, acróbatas, arquitectos, artesanos y diseñadores.

Se puede observar que presentan las siguientes conductas: Interpretan y reportan claramente imágenes visuales, leen e interpretan mapas, cuadros y diagramas con mayor facilidad que un texto, sueñan despiertos e imaginan más frecuentemente

que sus compañeros, disfrutan actividades artísticas, dibujan figuras y formas avanzadas desde corta edad, aprenden visualmente a través de imágenes, líneas y colores, aprenden conceptos mirando físicamente los objetos, símbolos, diseños y patrones, se benefician de presentaciones que contengan elementos audiovisuales, disfrutan armando rompecabezas, resolviendo laberintos y elaborando construcciones tridimensionales, Piensan en imágenes, sintetizan o abstraen conceptos con símbolos visuales, tienen buen sentido de orientación.

### **Inteligencia Lingüística**

Es la capacidad de usar palabras en forma adecuada ya sea de manera verbal o escrita. Esta inteligencia incluye la habilidad de manipular la sintaxis o estructura del lenguaje, la semántica o significado de las palabras, la tecnología como recurso para la comunicación o los sonidos del habla y la pragmática o el uso práctico del lenguaje. Algunos de estos usos incluyen la retórica (uso del lenguaje para convencer), la mnemónica (uso del lenguaje para recordar información), la explicación (uso del lenguaje para informar) y la metalingüística (uso del lenguaje para hablar del lenguaje).

Esta inteligencia se observa más desarrollada en individuos que estudian las ciencias de la comunicación, ciencias políticas, en escritores, oradores, poetas, novelistas, periodistas, abogados, locutores, secretarías, bibliotecarios, entre otros.

Se puede observar que presentan las siguientes conductas: Disfrutan de la lectura, le gustan los juegos de palabras, adivinanzas, rimas, decir chistes y trabalenguas, participan en debates y concursos de oratoria, ortografía y escritura, tienen buena memoria para recordar nombres, fechas, placas, datos y hechos, aprenden idiomas con facilidad, piensan en palabras hablándose a sí mismo en voz alta o silenciosamente, tienen una habilidad auditiva altamente desarrollada puede distinguir diferencias en sonidos del lenguaje y acentos.

El aspecto importante de esta división, es insistir en la pluralidad del intelecto y tener en cuenta que las inteligencias trabajan juntas para resolver problemas y alcanzar diversos fines culturales (Salgado y otros, 2004)

Más recientemente, se ha adicionado una octava inteligencia: *La Inteligencia Naturalista*: la cual se concibe como la capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. Tanto del ambiente urbano como suburbano o rural. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento de nuestro entorno y es una habilidad propia de agrónomos, veterinarios, ecologistas, etc. (Gardner, 1997).

La inteligencia intrapersonal y la interpersonal conforman **la inteligencia emocional** y juntas determinan nuestra capacidad de dirigir nuestra propia vida de manera satisfactoria.

### 3. INTELIGENCIA EMOCIONAL

El término Inteligencia Emocional se refiere a la **capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás**. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

En 1990, dos psicólogos norteamericanos, el **Dr. Peter Salovey** y el **Dr. John Mayer**, acuñaron un término cuya fama futura era difícil de imaginar. Ese término es 'inteligencia emocional'.

Hoy, a más de 15 años de esa 'presentación en sociedad', pocas personas de los ambientes culturales, académicos o empresariales ignoran el término o su significado. Y esto se debe, fundamentalmente, al trabajo de **Daniel Goleman**, investigador y periodista del *New York Times*, quien llevó el tema al centro de la atención en todo el mundo, a través de su obra '*La Inteligencia Emocional*' (1995).

El nuevo concepto, investigado a fondo en dicha obra y en otras que se sucedieron con vertiginosa rapidez, irrumpe con inusitado vigor y hace tambalear las categorías establecidas a propósito de interpretar la conducta humana (y por ende de las ciencias) que durante siglos se han dedicado a desentrañarla: llámense Psicología, Educación, Sociología, Antropología, u otras.

El aprendizaje de la Inteligencia Emocional, a diferencia del desarrollo del Cociente Intelectual, no está atado a la edad. Por el contrario, hay evidencias científicas muy alentadoras al respecto.

Reuven Bar-On evaluó la Inteligencia Emocional de más de 3.000 hombres y mujeres desde adolescentes hasta cincuentones; descubrió que había incrementos pequeños, pero estables y significativos, a medida que la gente pasaba de un grupo etario a otro, con un pico en la cuarentena.

#### Aspectos Neurológicos

El cerebro humano está formado por varias zonas diferentes que evolucionaron en distintas épocas. Cuando en el cerebro de nuestros antepasados crecía una nueva zona, generalmente la naturaleza no desechaba las antiguas; en vez de ello, las retenía, formándose la sección más reciente encima de ellas.

Esas primitivas partes del cerebro humano siguen operando en concordancia con un estereotipado e instintivo conjunto de programas que proceden tanto de los mamíferos que habitaban en el suelo del bosque como, más atrás aún en el tiempo, de los toscos reptiles que dieron origen a los mamíferos.

La parte más primitiva de nuestro cerebro, el llamado '*cerebro reptil*', se encarga de los instintos básicos de la supervivencia -el deseo sexual, la búsqueda de comida y las respuestas agresivas tipo 'pelea-o-huye'.

En los reptiles, las respuestas al objeto sexual, a la comida o al predador peligroso eran automáticas y programadas; la corteza cerebral, con sus circuitos para sopesar opciones y seleccionar una línea de acción, obviamente no existe en estos animales.

Sin embargo, muchos experimentos han demostrado que gran parte del comportamiento humano se origina en zonas profundamente enterradas del cerebro, las mismas que en un tiempo dirigieron los actos vitales de nuestros antepasados.

'Aun tenemos en nuestras cabezas estructuras cerebrales muy parecidas a las del caballo y el cocodrilo', dice el neurofisiólogo Paul MacLean, del Instituto Nacional de Salud Mental de los EE.UU.

Nuestro cerebro primitivo de reptil, que se remonta a más de doscientos millones de años de evolución, nos guste o no nos guste reconocerlo, aún dirige parte de nuestros mecanismos para cortejar, casarse, buscar hogar y seleccionar dirigentes. Es responsable de muchos de nuestros ritos y costumbres.

### **El Sistema Límbico o Cerebro Emocional**

El sistema límbico, también llamado cerebro medio, es la porción del cerebro situada inmediatamente debajo de la corteza cerebral, y que comprende centros importantes como el tálamo, hipotálamo, el hipocampo, la amígdala cerebral (no confundirlas con las de la garganta).

Estos centros ya funcionan en los mamíferos, siendo el asiento de movimientos emocionales como el temor o la agresión.

En el ser humano, estos son los centros de la afectividad, es aquí donde se procesan las distintas emociones y el hombre experimenta penas, angustias y alegrías intensas.

El papel de la amígdala como centro de procesamiento de las emociones es hoy incuestionable. Pacientes con la amígdala lesionada ya no son capaces de reconocer la expresión de un rostro o si una persona está contenta o triste. Los monos a las que fue extirpada la amígdala manifestaron un comportamiento social en extremo alterado: perdieron la sensibilidad para las complejas reglas de comportamiento social en su manada. El comportamiento maternal y las

reacciones afectivas frente a los otros animales se vieron claramente perjudicados.

Los investigadores J. F. Fulton y D. F. Jacobson, de la *Universidad de Yale*, aportaron además pruebas de que la capacidad de aprendizaje y la memoria requieren de una amígdala intacta: pusieron a unos chimpancés delante de dos cuencos de comida. En uno de ellos había un apetitoso bocado, el otro estaba vacío. Luego taparon los cuencos. Al cabo de unos segundos se permitió a los animales tomar uno de los recipientes cerrados. Los animales sanos tomaron sin dudar el cuenco que contenía el apetitoso bocado, mientras que los chimpancés con la amígdala lesionada eligieron al azar; el bocado apetitoso no había despertado en ellos ninguna excitación de la amígdala y por eso tampoco lo recordaban.

El sistema límbico está en constante interacción con la corteza cerebral. Una transmisión de señales de alta velocidad permite que el sistema límbico y el neocórtex trabajen juntos, y esto es lo que explica que podamos tener control sobre nuestras emociones.

Hace aproximadamente cien millones de años aparecieron los primeros mamíferos superiores. La evolución del cerebro dio un salto cuántico. Por encima del bulbo raquídeo y del sistema límbico la naturaleza puso el neocórtex, el cerebro racional.

A los instintos, impulsos y emociones se añadió de esta forma la capacidad de pensar de forma abstracta y más allá de la inmediatez del momento presente, de comprender las relaciones globales existentes, y de desarrollar un yo consciente y una compleja vida emocional.

Hoy en día la corteza cerebral, la nueva y más importante zona del cerebro humano, recubre y engloba las más viejas y primitivas. Esas regiones no han sido eliminadas, sino que permanecen debajo, sin ostentar ya el control indisputado del cuerpo, pero aún activas.

La corteza cerebral no solamente es el área más accesible del cerebro: sino que es también la más distintivamente humana. La mayor parte de nuestro pensar o planificar, y del lenguaje, imaginación, creatividad y capacidad de abstracción, proviene de esta región cerebral.

Así, pues, el neocórtex nos capacita no sólo para solucionar ecuaciones de álgebra, para aprender una lengua extranjera, para estudiar la Teoría de la Relatividad o desarrollar la bomba atómica. Proporciona también a nuestra vida emocional una nueva dimensión.

Amor y venganza, altruismo e intrigas, arte y moral, sensibilidad y entusiasmo van mucho más allá de los rudos modelos de percepción y de comportamiento espontáneo del sistema límbico.

Por otro lado -esto se puso de manifiesto en experimentos con pacientes que tienen el cerebro dañado-, esas sensaciones quedarían anuladas sin la participación del cerebro emocional. Por sí mismo, el neocórtex sólo sería un buen ordenador de alto rendimiento.

Los lóbulos prefrontales y frontales juegan un especial papel en la asimilación neocortical de las emociones. Como *'manager'* de nuestras emociones, asumen dos importantes tareas:

- En primer lugar, moderan nuestras reacciones emocionales, frenando las señales del cerebro límbico.
- En segundo lugar, desarrollan planes de actuación concretos para situaciones emocionales. Mientras que la amígdala del sistema límbico proporciona los primeros auxilios en situaciones emocionales extremas, el lóbulo prefrontal se ocupa de la delicada coordinación de nuestras emociones.

Cuando nos hacemos cargo de las preocupaciones amorosas de nuestra mejor amiga, tenemos sentimientos de culpa a causa del montón de actas que hemos dejado de lado o fingimos calma en una conferencia, siempre está trabajando también el neocórtex ( [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org) ).

La definición de Salovey, retomada por Goleman en su Best Seller *"La Inteligencia Emocional"* subsume a las inteligencias personales de Gardner y las organiza hasta llegar a abarcar cinco competencias principales:

- **El conocimiento de las propias emociones.** El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. La capacidad de seguir momento a momento nuestros sentimientos resulta crucial para la introspección psicológica y para la comprensión de uno mismo. Por otro lado, la incapacidad de percibir nuestros verdaderos sentimientos nos deja completamente a su merced. Las personas que tienen una mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tienen un conocimiento seguro de cuáles son sus sentimientos reales, por ejemplo, a la hora de decidir con quién casarse o qué profesión elegir.
- **La capacidad de controlar las emociones.** La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y



adecuarlos al momento. Es la capacidad de tranquilizarse a uno mismo, de desembarazarse de la ansiedad, de la tristeza, de la irritabilidad exageradas y de las consecuencias que acarrea su ausencia. Las personas que carecen de esta habilidad tienen que batallar constantemente con las tensiones desagradables mientras que, por el contrario, quienes destacan en el ejercicio de esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.

- **La capacidad de motivarse uno mismo.** El control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para espolear y mantener la atención, la motivación y la creatividad. El autocontrol emocional —la capacidad de demorar la gratificación y sofocar la impulsividad— constituye un imponderable que subyace a todo logro. Y si somos capaces de sumergimos en el estado de «flujo» estaremos más capacitados para lograr resultados sobresalientes en cualquier área de la vida. Las personas que tienen esta habilidad suelen ser más productivas y eficaces en todas las empresas que acometen.
- **El reconocimiento de las emociones ajenas.** La empatía, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la «habilidad popular» fundamental. Las raíces de la empatía, el coste social de la falta de armonía emocional y las razones por las cuales la empatía puede prender la llama del altruismo, se ubican en esta capacidad. Las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales sutiles que indican qué necesitan o qué quieren los demás y esta capacidad las hace más aptas para el desempeño de vocaciones tales como las profesiones sanitarias, la docencia, las ventas y la dirección de empresas.
- **El control de las relaciones.** El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. Se trata de la competencia o la incompetencia social y las habilidades concretas involucradas en esta facultad. Éstas son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades suelen ser auténticas «estrellas» que tienen éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal.

No todas las personas manifiestan el mismo grado de pericia en cada uno de estos dominios. Hay quienes son sumamente diestros en gobernar su propia ansiedad, por ejemplo, pero en cambio, son relativamente ineptos cuando se trata de apaciguar los trastornos emocionales ajenos. A fin de cuentas, el sustrato de nuestra pericia al respecto es, sin duda, neurológico, pero, como veremos a continuación, el cerebro es asombrosamente plástico y se halla sometido a un continuo proceso de aprendizaje. Las lagunas en la habilidad emocional pueden

remediarse y, en términos generales, cada uno de estos dominios representa un conjunto de hábitos y de reacciones que, con el esfuerzo adecuado, pueden llegar a mejorarse (Goleman, 1997).

### **Competencias Emocionales**

Cada una de las 5 Habilidades Prácticas de la Inteligencia Emocional, fueron a su vez subdivididas, por el Dr. Daniel Goleman, en diferentes competencias. Estas capacidades son:

**Autoconciencia:** Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:

1. Conciencia emocional: identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.
2. Correcta autovaloración: conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.
3. Autoconfianza: un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

**Autorregulación:** Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Las competencias emocionales que dependen de la autorregulación son:

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

**Motivación:** Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.

Impulso de logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.

- Compromiso: matricularse con las metas del grupo u organización.
- Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
- Optimismo: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

**Empatía:** Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.

- Comprensión de los otros: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
- Desarrollar a los otros: estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.
- Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
- Potenciar la diversidad: cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.
- Conciencia política: ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

**Destrezas sociales:** Implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Este objetivo depende de las siguientes capacidades emocionales:

1. Influencia: idear efectivas tácticas de persuasión.
2. Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
3. Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
4. Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
5. Catalizador del cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
6. Constructor de lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
7. Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
8. Capacidades de equipo: ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas ([www.inteligenciaemocional.org/articulos/competenciasemocionales.htm](http://www.inteligenciaemocional.org/articulos/competenciasemocionales.htm)).

Dado que la inteligencia Emocional se convierte en aspecto fundamental para la convivencia en todos los ámbitos vitales, Goleman propone su teoría aplicada al trabajo:

Daniel Goleman realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro,

responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligente debido a su claridad de objetivos, su confianza en si mismo, su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos.

La buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender. A nivel individual, sus elementos son fáciles de identificar, se pueden evaluar y mejorar. Indudablemente, esta capacidad no es mágica. No nos haremos ricos con solo practicarla, pero lo cierto es que si ignoramos el elemento humano estamos destinados al fracaso. En el complejo mundo moderno, el progreso de las empresas y de los individuos que las componen dependerá cada vez más de la inteligencia emocional.

En la actualidad, los requisitos para realizar una carrera profesional interesante, para obtener altos cargos, y hasta para permanecer en un trabajo que nos satisfaga son cada vez mayores. La carrera por obtener títulos de grado y posgrado es muy competitiva. Algunos ejecutivos buscan otras posibilidades de trabajo para no correr el riesgo de quedar desempleados a causa de los grandes cambios y reestructuraciones que se producen en las empresas modernas.

Desde los cargos iniciales hasta los más altos, el factor clave no es el cociente intelectual, los títulos o diplomas académicos, sino la inteligencia emocional. Aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, y el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia son algunas de las características que analiza Goleman con lucidez e intuición. Gracias al estudio de más de quinientas organizaciones, demuestra que estas capacidades son las requeridas en el mercado de trabajo actual. Mientras más se avanza en la escala de liderazgo, mas se percibe la importancia de la inteligencia emocional, la que con frecuencia determina si alguien se incorpora a la empresa o si es despedido, y resulta decisiva para ser ascendido.

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas, ya no importan solo la preparación, y la experiencia, sino cómo nos majemos con nosotros mismos y con los demás.

La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

Las aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente, al liderazgo.

## **4. HABILIDADES COMUNICATIVAS**

### **4.1. OBJETIVO DE LA UNIDAD**

Proporcionar los fundamentos teóricos que permitan la manifestación de habilidades comunicativas coherentes con una actitud emprendedora y que faciliten el desarrollo de proyectos emprendedores productivos y solidarios.

### **4.2. COMUNICACIÓN EN LA VIDA COTIDIANA**

El ser humano se define por su condición de sociabilidad, y si es sociable lo es porque puede comunicarse, es decir, intercambiar de una parte sus pensamientos y emociones, y de otra sus creaciones y experiencias. A estos se deben los mejores logros humanos. “Al comunicarse con pensamientos y emociones las personas viven y se expresan, y cuando el objeto de comunicación son sus creaciones y experiencias, tanto los individuos o grupos progresan y se enriquecen culturalmente”.

La comunicación es una condición necesaria para la existencia del hombre y uno de los factores más importantes de su desarrollo social. Al ser uno de los aspectos significativos de cualquier tipo de actividad humana, así como condición del desarrollo de la individualidad, la comunicación refleja la necesidad objetiva de los seres humanos de asociación y cooperación mutua.

Lo que es bien cierto, es el hecho de que constituye el fundamento de toda la vida social. Es un proceso que pone en contacto psicológico a dos o más personas y funciona como momento organizador y como escenario de expresión de la subjetividad en el que se intercambian significados y sentidos de sujetos concretos construyéndose la individualidad y el conocimiento del mundo. Al decir de Morales Álvarez “La sociedad como realidad objetiva se convierte en realidad subjetiva cuando el individuo interioriza en su conciencia y asume como propio el mundo social producido por el hombre, objetivado en significados del lenguaje, como externo a él”.

Para Wilbur Schramm uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación es que “los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos” ya que sólo podremos interpretar un mensaje dependiendo de los signos que hemos aprendido a atribuirles, lo que constituye un marco referencial en función del cual puede comunicarse un sujeto, o un grupo de ellos.

La comunicación, en la escuela histórico- cultural, fue trabajada como categoría fundamental a partir de los trabajos de L.S.Vigotsky acerca de las funciones psíquicas superiores, quien destacó como éstas no responden a la línea de la evolución biológica, sino que son el resultado de la asimilación de los productos de la cultura, lo que se da sólo a partir del contacto entre los hombres. En este sentido es de destacar también la idea de L.S.Vigotsky acerca del origen interpsicológico de todo lo psíquico, es decir como cada función psíquica y la personalidad en general se genera como procesos inter-psicológicos para luego interiorizarse.

Durante el proceso de comunicación, los sujetos involucrados se influyen mutuamente, es decir, interactúan sus subjetividades a través de los procesos de externalización e internalización. Unido a esto, se produce una redefinición y configuración de la subjetividad, donde la realidad llega a través del otro.

La comunicación debe estudiarse como un proceso multidimensional y polifuncional. En correspondencia con esta premisa Lomov plantea la necesidad de abordarla desde tres niveles de análisis con relación a su estructura: Macronivel, Mesonivel, Micronivel.

Independientemente del valor implícito de los estudios de Lomov acerca de los 3 niveles de análisis en la estructura a los que se ha hecho referencia, concuerdo con lo planteado por Andreieva, G. M. a este respecto cuando aborda 3 elementos entrelazados indisolublemente:

- Aspecto comunicativo: que no es más que el intercambio de información, ideas, criterios entre los participantes en la comunicación.
- Aspecto interactivo: que se refiere al intercambio de ayuda, cooperación en la comunicación, de acciones de planificación de la actividad.
- Aspecto perceptivo: que está referido al proceso de percepción de los comunicadores, a cómo se perciben ambos en el proceso de comunicación, de lo cual dependerá la comprensión y la efectividad en el intercambio comunicativo.

Estos tres aspectos a su vez se identifican con tres funciones fundamentales de la comunicación que son:

- 1) Función informativa: que comprende el proceso de transmisión y recepción de la información, pero viéndolo como un proceso de interrelación. A través de ella el individuo se apropia de experiencia histórico-social de la humanidad.
- 2) Función afectivo-valorativa: que es muy importante en el marco de la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. A través de esta función el hombre se forma una imagen de sí y de los demás.

- 3) Función reguladora: mediante la cual se logra la retroalimentación que tiene lugar en todo el proceso comunicativo, que sirve para que cada participante conozca el efecto que ocasiona su mensaje y para que pueda evaluarse a sí mismo.

Las formas y el contenido de la comunicación se determinan por las funciones sociales de las personas que entran en ella, por su posición en el sistema de las relaciones sociales y por su pertenencia a una u otra comunidad o grupo; se regulan por los factores relacionados con la producción, el intercambio y el consumo, así como por las tradiciones, normas morales, jurídicas e institucionales y servicios sociales.

Debido a que el proceso de comunicación es el que permite que las personas se relacionen, se vinculen a través de las diferentes actividades y esferas que engloban la vida cotidiana, resulta necesario prestarle especial atención al cómo desarrollar habilidades que potencien esta capacidad humana.

Tendríamos que partir para ello, de cuáles serían las condiciones, en torno a dicho proceso, que faciliten y propicien su efectividad. En primer lugar, quisiera referirme a la necesidad de crear un *clima psicológico favorable*, de seguridad, confianza, positividad, empatía, entre otros factores. Cuando hablo de la creación de clima, es preciso orientarse en el otro comprendiéndolo y mostrando dicha comprensión, ponerse en su lugar y aceptarlo, mostrarse sincero, permitir una total expresión sin ofensas ni agresividad. En esencia es estimar al otro, respetar su derecho a expresar sus sentimientos.

Resulta imprescindible también como otro elemento esencial de la comunicación interpersonal la capacidad y habilidades de escucha adecuadamente desarrolladas en los participantes del proceso comunicativo.

La posibilidad de un verdadero diálogo, aprendizaje y cambio depende de que exista una alta capacidad de aportar datos para afirmar lo que se piensa, con una alta capacidad igualmente elevada para estar dispuestos a escuchar a continuación, y llegar a modificar cualquier idea que sea necesaria.

El *saber escuchar* es una habilidad que reporta sustanciales recompensas: aumento en la producción y la comprensión, renovada capacidad de trabajo y aumento de la eficacia, reducción de la pérdida de tiempo y de materiales. Al tomar mayor conciencia sobre el proceso de escucha, el individuo se vuelve más confiable y logra entablar buenas relaciones, al tiempo que aprende a reconocer el verdadero propósito que subyace en los mensajes de los demás.

La *asertividad*, es una habilidad fundamental para el establecimiento de las relaciones interpersonales. Cuando hablamos de aprender a ser asertivos, me refiero a promover el desarrollo de las habilidades que nos permitirán ser personas

directas, honestas y expresivas en nuestras comunicaciones; además de ser seguras, auto-respetarnos y tener la habilidad para hacer sentir valiosos a los demás. Hay un elemento aquí que no puede faltar, siempre debe procurar encontrar una solución "Ganar - Ganar", o sea, debe dirigir el acto comunicativo en un sentido que beneficie a los participantes del mismo.

Según Predvechni, no solo estos elementos son necesarios; sino que también la persona debe *planificar* el lenguaje, el contenido, los medios para transmitirlo y saber retroalimentarse. Otro autor, Bert Decker, destaca cuestiones referentes a la voz, postura, etc.

La *naturalidad* es una estrategia de gran valor, debido a que este es un recurso que permite causar impresiones o enfatizar algo, de forma que sea asumido por el interlocutor como verdadero, auténtico.

Existen opiniones categóricas como la de Hernández Arista cuando plantea: "Todo acto comunicativo, si es auténtico, implica un proceso sincrónico de desenmascaramiento, de desvelamiento de la realidad objetiva, normativa, intersubjetiva y lingüística. Al mismo tiempo supone un liberarse de presiones externas que surgen de relaciones de poder y dominio, de intereses institucionales, personales, explícitos o encubiertos. Así mismo supone una liberación de presiones, automatismos internos, miedos, inhibiciones, etc.

El acto comunicativo es fruto del consenso intersubjetivo, de la simetría de la relación entre los interlocutores, en la que la fuerza, si existe, no es otra que la del discurso racional. Estos actos comunicativos son por tanto actos de emancipación.

La relación recíproca de las partes con respecto al objeto del diálogo, sólo puede ser efectiva a los efectos de la solución de problemas cuando la situación se estructura como un proceso cooperativo, en la que la actitud favorable al propósito de alcanzar un objetivo común posibilita una relación positiva de las partes, a la vez que es una condición para que la contradicción en el plano del objeto de la conversación pueda ser resuelta de manera conjunta. Estas estrategias comunicativas, tienen de base una posición cooperativa y que orientan el acto de comunicarse hacia la expresión y entendimiento mutuos para la búsqueda de soluciones conjuntas, de las tareas que dieron lugar el establecimiento de la comunicación. Mediante las mismas se logra un avance en el proceso comunicativo, tanto subjetivo como objetivo, que es experimentado por ambos participantes. Cuando una persona se dirige a otra a través del lenguaje buscando un entendimiento mutuo y una comunicación efectiva, se presupone recíprocamente, que lo que cada una dice:

- Responde a la realidad; es verdadera.
- Que lo que dicen se ajusta a unas normas sociales y están justificadas, es decir, que lo que dicen está justificado.



- Que al hablar lo hacen con sinceridad y veracidad, que no pretenden engañar.
- Que lo que dicen es comprensible, inteligible para ambos.

Hasta aquí, me he referido a las condiciones y habilidades necesarias para un proceso de comunicación efectivo; pero hay que reconocer que no siempre ocurre de esta manera. Y, lamentablemente, en el fenómeno conocido como “barreras comunicativas”, no solo median las relaciones interpersonales, sino que en muchos casos, determinan el carácter y curso de las mismas.

Varios autores coinciden en clasificar las barreras en dos grandes grupos o niveles: las primeras, a nivel sociológico, tienen su base en causas sociales objetivas, por la pertenencia de los participantes a distintos grupos sociales, lo que origina concepciones filosóficas, ideológicas, religiosas, culturales, distintas que provocan la falta de una concepción única de la situación de comunicación. Las segundas, a nivel psicológico, surgen como consecuencia de las particularidades psicológicas de los que se comunican (carácter, temperamento, intereses, dominio de las habilidades comunicativas) o a causa de las particularidades psicológicas que se han formado entre los miembros (hostilidad, desconfianza, rivalidad) que pueden haber surgido no sólo por la combinación de las características personalógicas de cada uno sino también por factores circunstanciales que los han ubicado en posiciones contradictorias o rivalizantes según la situación en que se encuentran (guerras, lucha de contrarios por un objeto o sujeto en la que la ganancia de uno signifique la pérdida del otro). Otros autores las clasifican en: materiales, cognoscitivas y socio-psicológicas. Las materiales se dan cuando la comunicación es global, masiva o va dirigida, al menos a un número considerable de personas; ocurren ante la carencia objetiva de recursos o bienes de comunicación y son definitorias en la transmisión de los mensajes (medios masivos de comunicación: televisión, radio, prensa; micrófonos, altoparlante). Pero estas barreras son fácilmente detectables y por tanto su eliminación no constituye un problema insoluble. Las cognoscitivas son más complejas y se refieren al nivel de conocimientos que tiene el que escucha sobre lo que pretendemos comunicar. Finalmente las socio-psicológicas, son las más difíciles de vencer y están determinadas por el esquema referencial del sujeto; algunas ideas no resultan válidas o se oponen directa o indirectamente a lo que tiene aceptado el que recibe la información por lo que estas ideas bloquean cualquier nivel comunicativo.

Rogers, C. plantea que la mayor barrera que se opone a la intercomunicación es nuestra tendencia natural a juzgar, evaluar, aprobar (o desaprobar) los juicios de otras personas. La clasificación más ampliamente difundida es la que establece:

- **Barreras físicas:** Inferencias de la comunicación que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Una típica barrera física es la distracción por un tipo de ruido que obstruye significativamente la voz del mensaje, otros pueden ser las que median

entre las personas (distancias, paredes, objetos que dificulten el contacto visual).

- **Barreras semánticas:** Estas surgen de las limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos generalmente los símbolos tienen como variedad escoger entre muchos, en ocasiones elegimos el significado equivocado y se produce la mala comunicación.
- **Barreras personales:** Son inferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos de escucha. Se presentan comúnmente en las situaciones de trabajo. Todos hemos experimentado la forma en que nuestros sentimientos personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas, estas situaciones ocurren en el trabajo, tanto como en nuestra vida privada.

Para hacer una definición acertada de este fenómeno, denominaría estrategia restrictiva de la comunicación a la forma consciente de dirigir y conducir el acto comunicativo en sentido negativo, entorpeciendo y obstaculizando el proceso de entendimiento mutuo y la búsqueda de soluciones conjuntas entre las partes de la comunicación. Estas versan sobre posiciones no cooperativas en las que predomina la orientación en sí mismo por encima de la tarea y del otro, y cuyos fines se dirigen a prevalecer en la relación a toda costa.

Hay personas egocéntricas que tienden a hablar solo de sí mismas, por lo cual les es imposible comprender al otro, ni siquiera le deja expresarse. Otros, por el contrario, permanecen tan callados que se mantienen al margen de la comunicación.

Utilizar el *humorismo* con demasiada frecuencia, puede hacer que el interlocutor considere que desvaloriza lo que él le está diciendo, generando malestar y constituyendo una verdadera barrera comunicativa.

También actitudes de superioridad, cargadas de mímicas y otras señales extraverbales, impide que los participantes del proceso se sientan en igualdad colaborativa y que puedan intercambiar en beneficio del otro.

La *prisa*, la *falta de atención*, de consideración, hacen que la persona preste escaso interés para el que habla, restándole importancia e interés a lo que expresa. Evidentemente, no es efectivo el proceso de comunicación en ninguno de estos casos.

Asimismo, no puedo dejar de mencionar las actitudes rígidas como grandes barreras en la comunicación, debido a que las opiniones propias, en este caso, serían las únicas justas e indiscutibles, impidiendo y obstaculizando el intercambio, la comprensión; en fin, la interacción.

Partiendo de la idea de que no solo es importante poseer habilidades comunicativas, sino conocer cuáles son las barreras debido al frecuente uso que hacemos de ellas, sus consecuencias que verdaderamente impiden lograr intercambios positivos, desarrolladores para las personas implicadas en el proceso; y que, además, son repetidas una y otra vez automatizándose en nuestra conducta diaria. Por lo que, le sugiero en este momento, que reflexione en las ideas aquí expuestas, y que se ejercite en función de lograr ser un buen comunicador, en beneficio suyo y de aquellos que le rodean en su vida cotidiana. (Águila, 2005)

#### **4.3. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA**

Águila, Y. (2005) La Comunicación en la Vida Cotidiana. Disponible en: [www.psicologia-online.com/articulos/2005/comunicacion.shtml](http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/comunicacion.shtml)

##### **4.3.1. Bibliografía complementaria**

Galeón (2005) Inteligencia Emocional. Disponible en: <http://www.galeon.com/aprenderaaprender/intemocional/noverbal.htm>

## **5. PLAN DE VIDA Y CARRERA**

### **5.1. OBJETIVOS DE LA UNIDAD**

- Brindar los elementos conceptuales para el entendimiento del plan de vida y su construcción a partir de la carrera.
- Proporcionar una base reflexiva acerca de la construcción del proyecto de vida con un sentido productivo.

### **5.2. EL PLAN DE VIDA Y CARRERA**

Tener un plan de vida y carrera es fundamental porque denota el liderazgo de la persona y su voluntad de hacer que las cosas sucedan. El inicio de la vida profesional implica una serie de acontecimientos trascendentes: nuevas responsabilidades, viajes, cambio de residencia, independencia económica de los padres, matrimonio.

Suceden tantas cosas importantes que es necesario invertir tiempo en planear la vida. Después de todo, si lo hacemos para tomar unas simples vacaciones, ¿por qué no lo haríamos para planear toda una vida?

Diseñar un Plan de vida y carrera implica reflexionar, definir y poner por escrito tus metas personales en una visión de al menos cinco años, para las siguientes cuatro áreas:

Espiritual  
Laboral  
Familiar  
Salud

En este propósito, se debe pasar por dos grandes facetas: la primera supone inventar y construir el futuro en la imaginación, y la segunda tiene que ver con hacerlo realidad a través de metas específicas y un plan de acción.

Tal como lo mencionan Casares y Siliceo, y coherentes con lo que se encontrará a continuación, la planeación de vida no es un proceso netamente intelectual sino que implica un conocimiento personal, un contacto con el núcleo más íntimo de cada quien que incluye la conjugación de pensamiento, emociones, percepciones, motivaciones y en general todos los procesos básicos humanos así como las experiencias vitales que dan origen y fortalecen el si mismo (Self) y que implica una disciplina y un proceso de meditación y trascendencia espiritual.

Para la planeación de vida es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos del crecimiento de la persona (Casares y Siliceo, 1993).

### 5.2.1. Fundamentos del proyecto de vida

La formación de la identidad de la persona es un proceso complejo de construcción de su personalidad desde los primeros años de vida, pero este proceso transcurre en un contexto sociocultural específico, a través de la mediación de los adultos y la influencia de normas y patrones sociales definidos.

Por tanto, la propia formación de la identidad social es el marco en el que se configuran las identidades individuales. El estudio de la formación de la identidad es, pues, el de procesos que articulan el espacio de lo social y lo individual desde muchas perspectivas.

Se necesitan categorías abarcadoras de la multiplicidad y complejidad de estas interacciones entre estructuras psicológicas y sociales, que permitan un enfoque holístico de las direcciones esenciales en que se construye la identidad personal y social.

En este sentido la formulación de categorías integradoras como la de “proyecto de vida” pueden propiciar ese objetivo. Otras nociones como la vigotskiana de “situación social de desarrollo” pueden servir de sustento articulador entre las dimensiones de lo social y lo psicológico que integran construcciones categoriales como el proyecto de vida.

La multilateralidad, el carácter holístico de la formación integral humana, la interpretamos como **desarrollo integral de los proyectos de vida**, en la doble dimensión de la persona humana, vista en la unidad del nivel de la personalidad y de la persona propiamente dicha.

El **proyecto de vida** articula la identidad personal-social en las perspectivas de su dinámica temporal y posibilidades de desarrollo futuro. Se comprende, entonces, como un sistema principal de la persona en su dimensionalidad esencial de la vida. Es un modelo ideal sobre lo que el individuo espera o quiere ser y hacer, que toma forma concreta en la disposición real y sus posibilidades internas y externas de lograrlo, definiendo su relación hacia el mundo y hacia sí mismo, su razón de ser como individuo en un contexto y tipo de sociedad determinada.

En el proyecto de vida se articulan funciones y contenidos de la personalidad, en los campos de situaciones vitales de la persona:

- valores morales, estéticos, sociales, etc...
- programación de tareas-metas-planes-acción social.

- estilos y mecanismos de acción que implican formas de autoexpresión: integración personal, autodirección y autodesarrollo. (D'Angelo, O., 2000)

Existe una relación entre las aspiraciones y metas que el adolescente tiene para su futuro y su conducta frente a situaciones de riesgo para su vida. Aquellos con expectativas más altas, desarrollan conductas protectoras que le evitan los riesgos tanto en su vida sexual como en el consumo de psico-activos.

Planear la vida permite ubicar en forma más clara sus posibilidades dentro de un contexto real, para que sus conductas se proyecten hacia el futuro. Elementos como la toma de decisiones, la asertividad, los valores y la autoestima si son integrados en la estructura psico-social del adolescente contribuirán a definir su nivel de aspiraciones y las posibilidades de cumplirlas.

Llegar al final de la vida satisfechos de haberla vivido plena y adecuadamente es una de las metas principales del ser humano y la vida se va en este esfuerzo. Mientras mas temprana sea la planeación mayores posibilidades habrá de alcanzar las metas.

Hay que aprender a fijarse metas concretas y programar actividades consecuentes; hacer de cada evento una oportunidad de aprendizaje y de autoconocimiento; la motivación para triunfar asumida como un derecho.

A continuación se presentan algunos elementos básicos para la construcción del Proyecto de vida con base emprendedora propuestos por un consultor mexicano de nombre Efraín Aguayo:

### **5.2.2. Doce pasos para el éxito en la fijación y logro de las metas emprendedoras**

Está usted empantanado en la consecución de sus proyecto emprendedor? ¿Siente que podría alcanzar más pero realmente está hecho un caos desorganizacional? ¿Desea hacer algo que realmente le beneficie?.

No se preocupe, no está solo. Como usted también le acompañan muchos de los ejecutivos que de una u otra forma desean fomentar o impulsar a mayor grado su propia empresa.

Es posible que vea en forma descorazonada que se le escapa el tiempo como el agua y que solamente se queda rumiando ese maravilloso proyecto que le hará saltar a otros árboles más frondosos, pero no se ha decidido a tomar la liana del árbol más apropiada para iniciar.

¿Qué podría hacer?

Le recomiendo utilizar estos doce pasos en cualquiera de sus metas o propósitos que tenga para su empresa, proyectos personales o nueva empresa. Son pasos muy prácticos y útiles. Tan sencillos que conforme los esté usando se entusiasmará para aplicarlo hasta en diferentes aspectos de su vida. He aquí los 12 pasos que sugiero.

- **Decida lo que quiere hacer y encienda el deseo.**

La indecisión es el peor gastador de tiempo que existe en el mundo. Es fácil posponer las cosas, creyendo que estas van a trabajar de acuerdo. Piense en lo que desea para su empresa "Mejor posición en el mercado", "Disminuir las pérdidas", "Mejorar la maquinaria" podrían tomarse como ejemplo. Piense en un solo punto. Vaya anotando todo eso en una "Hoja de deseos". Anote todo aquello que se le ocurra. Este paso permitirá sacar de la mente toda aquella información que parece que choca entre los cables de la posibilidad. Algunos serán posible ponerlos en marcha fácilmente, otros requerirá su tiempo. Esta es como su lista de "buenos propósitos de año nuevo". Luego seleccione uno que realmente encienda su deseo y aplique en él los siguientes once pasos.

- **Crea que se puede lograr. Tenga fe.**

Este punto es muy importante. Usted tendrá que ir pensando "creo que esto es factible", "Podemos ocupar un mejor lugar", "Estoy seguro que podemos..". Las afirmaciones positivas son el elemento indispensable en este paso de la administración. Este paso tiene el propósito de recopilar toda aquella información necesaria para convencerse a usted mismo que puede lograrlo. Piense en todas aquellas razones, que hacen factible y probable de realización: sus contactos, sus conocimientos, experiencia, sus recursos. Piense en términos de plazo, que necesitaría para terminar en corto, mediano o largo plazo.

- **Escriba los objetivos.**

Ahora usted necesita "una fotografía de su objetivo". Qué necesita, con qué características y para que fecha. Es necesario que quede totalmente "fuera de su mente" y fijado en papel para que todo mundo pueda verlo. Para ello, en ocasiones tendrá que re-escribirlos hasta que quede en la justa medida de lo que usted quiere, desea y cree que pueda realizarse. Imagine el sitio exacto en donde usted quiere estar o desea sentir. Escriba con todo lujo de detalle como va a iniciar y como va a terminar este objetivo. Por ejemplo, si usted va a escribir una carta dirá "Desde una hoja en blanco, hasta el envío de la carta al correo". Inicio y terminación.

- **Describa su situación actual.**

"Muy bien señor empresario, en el punto anterior usted escribió el lugar donde desea llegar, pero ¿Cuál es en el que se encuentra ahora?" "¿En que sitio?". Analice su punto de partida. Su punto de inicio, arranque o despegue. Para ello, quizá necesita comparar su estado financiero, el nivel de ventas, el estado anímico en que se encuentra, la opinión de los principales clientes con relación a su producto o servicio, etc.

- **¿Cuáles son los beneficios que obtendrá?**

Después que usted cree que el proyecto va a ser realizable, piensa en los objetivos, el factor motivacional más fuerte son los beneficios que obtendrá. "Disminución de costos", "Mayor conocimiento", "Metodología y estandarización de los procesos", etc.

- **Fije ahora el tiempo, duración y plazos en que deberán terminarse los objetivos.**

Tenga cuidado de asignar plazos realistas. No se estrese fijándose metas muy "apretadas". Deje un tiempo de holgura para imprevistos. "En este tiempo ya debe de cubrirse esto", "En este otro tiempo otro objetivo". No son actividades, son objetivos para alcanzar una meta., esta es la parte que le corresponde a "la cuota diaria", los estándares de cumplimiento.

- **Piense ahora en los obstáculos.**

Sobre este punto es válido hacerse una pregunta ¿Qué es lo que le impide alcanzar la meta propuesta? Quizá sea más educación, experiencia, dinero, etc. ¿Hasta que grado de conocimiento?

- **Determine los requerimientos en cosas, sistemas, etc. para cumplirse el objetivo.**

Procedimientos, conocimientos, metodología, materia prima, contactos, dinero, experiencia, información, etc.

- **Asistencia para llevar a cabo el trabajo.**

¿Quiénes deben de ayudarlo? ¿Qué contactos?, ¿Qué es lo que usted les puede ofrecer por esa ayuda? ¿Cuántas personas van a ser necesarias? ¿Está definido lo que ellas van a hacer? ¿Qué van a recibir a cambio esas personas? ¿Qué va a significar para ellos ayudarlo en este proyecto? Acuérdesse de la "Ley de la



compensación", todos dan algo a cambio de algo. (Vacaciones, aumento de sueldo, intercambio de conocimientos, etc. )

- **Plan o lista de actividades.**

En este punto distribuya las acciones necesarias de su plan. Enlístelas de acuerdo a prioridad, tiempo y lógica. Responsabilice a quien lo vaya a hacer. Esta es la parte principal de su plan. Utilice esta parte para controlar lo que esté usted haciendo, si no se ha movido es porque ya no se va a hacer lo que usted pensó. Mejor dedíquese a otro proyecto. Ese proyecto no fue tan importante o factible para usted.

- **Tenga una imagen clara de lo que sería el objetivo.**

Visualice lo que quiere lograr. Tome una foto, haga recortes, un diagrama, una maqueta, un bosquejo, un borrador. Manténgala presente y pásela una y otra vez en su vista y mente, hasta que penetre totalmente en la idea concreta que le corresponda.

- **Persista hasta terminar.**

Respalde con resistencia y determinación. Hágalo ahora, comience de una vez. Bien ahora usted tiene en concreto un plan de ataque. Siga los pasos uno a uno, al pie de la letra y seguramente encontrará la clave para fijarse y lograr con éxito sus metas en la vida. (Aguayo, 2001)

Para la construcción de un adecuado Proyecto o plan de vida asociado a una carrera, son necesarias ciertas habilidades para poderse proyectar en el futuro y tratar de construir sobre esa visión. En tal razón, la Programación NeuroLingüística es un movimiento novedoso que le dar al ser humano la posibilidad de lograr cuanto se propone siguiendo ciertos parámetros:

### **5.3. PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA**

La PNL (Programación Neurolingüística), es un modelo de pensamiento y acción que explica la conducta del ser humano. Surge a partir del estudio minucioso sobre los procedimientos empleados por diferentes personas sobresalientes en sus disciplinas.

La idea subyacente en esta investigación es que si hacemos exactamente lo mismo que alguien exitoso en un área, maximizamos las posibilidades de obtener resultados idénticos. De este modo la PNL proporciona modelos de excelencia o recetas para obtener los resultados que deseamos.

Como toda cosmovisión, posee ciertos postulados, que en este caso, no pretenden ser verdaderos sino tan sólo útiles. Entre ellos, el lugar central está ocupado por el aforismo que afirma que “el mapa no es el territorio”. El significado de esta frase viene dado por la idea que no tenemos un acceso directo a la realidad en sí, sino que nos formamos representaciones de la misma y nos manejamos con ellas. Cada experiencia es traducida y codificada por la vivencia, construyendo una representación que posee diferencias con lo efectivamente acontecido. Es por eso que se dice que el mapa, que es una representación de la realidad, no es el territorio.

A pesar de las distorsiones, el mapa o las representaciones, son absolutamente necesarias, ya que constituyen una guía, un modelo a través del cual nos manejamos en la vida. En este punto se puede comprender cómo una misma situación puede ser interpretada de diversos modos por las distintas personas que presencian el acontecimiento. Lo que sucede en esos casos es que se representan el hecho de modo diferente. La consecuencia que se desprende de estos datos es, que el impacto que las experiencias tengan en cada uno de nosotros depende en gran medida de la representación que nos hagamos de las mismas. Este es un punto clave, ya que si bien no podemos controlar los sucesos, somos capaces de manejar con un alto grado de precisión el modo en que codificamos la realidad, y por lo tanto la influencia que las experiencias tienen en nosotros.

### Convirtiendo los problemas en oportunidades

Cuando nos encontramos en una situación difícil solemos abrumarnos mentalmente con los aspectos negativos de la misma. He aquí ciertas claves para poder sacar provecho de los problemas.

Frecuentemente las cosas no suceden tal como lo habíamos planeado, episodios inesperados pueden obstaculizar el desarrollo de nuestros planes, o los sucesos no transcurren del modo previsto, entonces solemos preguntarnos: “¿Por qué?. ¿Por qué tuvo que pasar esto?. ¿Por qué me sucede esto a mí?. ¿Por qué las cosas marchan así?”. Preguntas que en general quedan sin respuesta y no hacen otra cosa que hundirnos aún más en el mar de nuestras preocupaciones. La propuesta que hacemos es que cuando se descubra a usted mismo formulándose estos “por qué” los cambie por “cómo” y se interrogue cómo llegó a ese resultado. Si puede seguir la secuencia de hechos y acciones que lo llevaron a ese desencadenamiento estará en condiciones de aprender del pasado, con lo cual podrá evitar continuar por el mismo camino que no lo llevó hacia su meta.

Otra actitud que tomamos habitualmente, bajo el influjo de circunstancias que consideramos desagradables, es concentrar nuestra atención en el problema, en lugar de evaluar los resultados. En PNL suele decirse que no existen los fracasos,

sólo podemos obtener resultados. Llevamos a cabo determinadas acciones y conseguimos resultados, que pueden o no ser los que deseábamos, si no lo son, deberíamos cambiar nuestro accionar.

Por otro lado, si evaluamos la situación que vivimos como mala, tenemos altas posibilidades de sentirnos mal y difícilmente podemos pensar con claridad. En lugar de evaluar los hechos como buenos o malos, la propuesta es buscarles la utilidad: ¿Para qué nos puede servir lo acontecido?. ¿Qué aprendizaje podemos obtener?.

Cuando a cambio de interrogarnos por qué nos cuestionamos cómo, en vez de centrarnos en los problemas pensamos en resultados, y finalmente, si en lugar de juzgar las circunstancias como buenas o malas buscamos la utilidad, obtenemos una nueva perspectiva que nos permite tener una actitud más positiva. Al seguir estas sugerencias podemos descubrir que aquello que alguna vez consideramos un problema puede ser una posibilidad para enriquecernos y seguir adelante con nuevos recursos.

Como optimizar la comunicación.

Dado que la buena comunicación es una herramienta fundamental tanto en el ámbito empresarial como en la vida diaria, podría ser de suma utilidad poseer los medios para aumentar su eficacia.

Partiendo de la base de que cada persona tiene un modo particular de comunicarse y de que a determinada gente le resulta más sencillo y agradable entablar un diálogo con cierto grupo de personas que con otras, se han estudiado los factores que intervienen en esto.

Las investigaciones arrojan como conclusión que los seres humanos pueden dividirse en tres grandes categorías de acuerdo a su canal de comunicación preferido.

En primer lugar puede ubicarse al grupo de personas que procesa la información principalmente como imágenes, llamado visual. En su expresión verbal utilizan frecuentemente palabras tales como: ver, mostrar, aclarar, etc. Suelen mantenerse derechos, con la cabeza erguida y hablar rápidamente con un tono de voz agudo.

En segundo lugar se encuentra la categoría denominada auditivo, la misma está compuesta por quienes poseen mayor facilidad para captar y procesar sonidos y palabras. Su postura corporal habitualmente es distendida, con la cabeza ligeramente inclinada hacia un lado. Respecto a su modo de hablar es destacable su buena modulación, el tono de voz es timbrado y suelen tener expresiones tales como: me suena, soy todo oídos, sintonizar, etc.

Finalmente están quienes tienen cierta preferencia por el canal kinestésico, que hace referencia básicamente a la percepción y procesamiento de emociones y sensaciones. Los que pertenecen a este grupo acostumbran adoptar una postura muy distendida, su tono de voz es grave y el ritmo de su habla es lento, a su vez hacen uso frecuente de metáforas del mundo físico, dirán por ejemplo que las cosas les resultaron pesadas o intensas.

Si bien todos utilizamos los tres canales de comunicación hay uno que utilizamos con mayor frecuencia, ese es nuestro canal preferido.

Cuando dos personas se comunican a través de canales diferentes suelen aparecer dificultades para entenderse, puesto que es como si hablaran en idiomas distintos, incluso pueden llegar a discusiones en las que ambos sostienen la misma idea central, pero expresada de un modo tan diferente que no logran llegar a un acuerdo. Al contrario, cuando utilizan el mismo canal ambos perciben que logran una relación armónica y de mutua comprensión, independientemente de si se trata de alguien a quien se conoce o no.

Ese es el motivo por el cual un modo de mejorar la comunicación es primero averiguar cuál es el canal preferido de nuestro interlocutor y luego expresar nuestras ideas en términos de ese canal. Esto puede ser potenciado si además adoptamos una postura corporal y tono de voz similares. No se trata de imitar al otro, ya que en ese caso el efecto sería adverso, se trata de comunicarnos del modo que a la otra persona le resulte más familiar, para lo cual adaptamos nuestro lenguaje al suyo, eso traerá como efecto empatía y comodidad en el otro, creando las condiciones ideales para que nuestro mensaje sea captado íntegramente, dado que aumenta al máximo la receptividad.

Si debemos dirigirnos a un amplio auditorio, entonces lo mejor es usar alternativamente cada canal, de ese modo nos aseguramos que la información llegue fluidamente a todos los participantes, y que cada uno de ellos pueda incorporarla y procesarla a su manera.

Los resultados obtenidos al implementar esta técnica son principalmente la creación de un clima ameno, donde todos los participantes se sientan cómodos, logren encontrar una perspectiva común en el abordaje del tema que los convoca y puedan dialogar en los mismos términos, mejorando notablemente la calidad de la comunicación y aumentando la posibilidad de ser comprendido por un mayor número de personas (Capital Emocional, 2003)

#### **5.4. ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

- Elabore por escrito su Proyecto de vida emprendedor siguiendo los doce pasos de Aguayo.
- Desarrolle la guía para la construcción del Proyecto de Vida (Anexo)
- Realice los ejercicios de Programación Neurolingüística (Anexos)

#### **5.5. BIBLIOGRAFIA BASICA**

- Aguayo, E. (2001) Doce pasos para el éxito en la fijación y logro de las metas emprendedoras. Disponible en: [www.iespana.es/juanraweb/040ecom.htm](http://www.iespana.es/juanraweb/040ecom.htm)
- Casares, D. y Siliceo, A. (1993) Planeación de vida y Carrera. México:
- D'Angelo, O. (2000) Proyecto de Vida como categoría básica de interpretación de la identidad individual y social. Buenos Aires: CLACSO
- Guajardo, I. (2005) Plan de vida y Carrera. Disponible en: [www.ens.cetys.mx/exalumnos/vida.html](http://www.ens.cetys.mx/exalumnos/vida.html)

##### **5.5.1. Bibliografía complementaria**

- Pérez, M. (2002) El Proyecto de Vida Laboral. Disponible en: [www.salvador.edu.ar/ua1-9pub01-2-03.htm](http://www.salvador.edu.ar/ua1-9pub01-2-03.htm)
- Vargas, R. (2005) Proyecto de vida y Planeamiento estratégico personal. Lima.
- Capital emocional (2003) Programación Neurolingüística aplicada. Disponible en: <http://www.capitalemocional.com/PNL/pnl.htm>

## **6. LIDERAZGO**

Para iniciar este apartado, es justo mencionar algunas palabras de Richard Nixon:

“A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción.

El líder ha de convencer y conmover.

No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder.

Ha de ser además capaz de actuar.

El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en si mismos.

Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás.

Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros”.

Estas frases son dadas desde la experiencia; la experiencia de un político que dirigió la nación más poderosa de la tierra y que sufrió en carne propia todos los problemas internos y externos de un gobierno que hizo historia con los capítulos más negros en el mundo subterráneo de la intriga palaciega y esto es en un ámbito en el que se predica la democracia.

### **6.1. El Liderazgo**

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia.

Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- 1) Como cualidad personal del líder y
- 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

#### **6.1.1. El Liderazgo como Cualidad Personal**

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

### **6.1.2. El Liderazgo como Función dentro de la Organización**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en que la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica".

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."



Aunque todavía se cree que hay líderes natos, es preciso partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva que se fundamenta en la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

### **6.1.3. El Poder del Liderazgo**

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último de inducir a estos otros individuos a que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades.

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que éste les esta dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder. En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

### **6.1.4. Características de un Líder**

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (Individuos superespecializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos, entendemos el líder por las siguientes características:

A) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto , voz, etc. ).

C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) En cuarto lugar, el líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también **carisma**.

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

#### **6.1.5. El Poder Carismático**

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.

El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios "carismáticos", por los adeptos.

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.

Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indignancia y la esperanza.

La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo. El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.

Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los "hombres de confianza".

No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extracotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.

Lo dicho apenas necesita aclaración, vale lo mismo para el puro dominador carismático plebiscitario (el imperio del genio de Napoleón, que hizo de plebeyos, reyes y generales) que para los profetas o héroes militares.

El carisma puro es específicamente extraño a la economía; constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima. Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición. A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por intelectualización.

El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general. (Gil, 2002)

#### 6.1.6. Principios del Liderazgo

**Liderar es un arte** y no basta por tanto para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. **(EL LÍDER SE HACE)**

LIDERAR NO ES	LIDERAR ES
Simplemente, <b>dar órdenes</b> , aunque se den con mucha energía y con <b>ademanos autoritarios</b> .	<b>Educar:</b> Lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo
Hacer un <b>promedio de las</b>	<b>Instruir:</b> Enseñar las nociones técnicas

<b>intenciones</b> de los subordinados	precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.
<b>Doblegar voluntades</b>	<b>Conducir:</b> Guiar y dirigir a los subordinados de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

- Manténgase constante y sinceramente **interesado** por lograr el **bienestar** de sus **subordinados**. Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias.
- Trate de conocer siempre que es **lo que piensa el subordinado**. Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por que de sus actos
- **Después** de efectuar una reprensión, el jefe debe mantener su **conducta habitual** hacia el subordinado.
- Cuando la **indisciplina invade un departamento** y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria, **algo no marcha bien** en dicho departamento: **CORRIJA TALES ERRORES**.
- **No reprenda en presencia de otros**, excepto cuando la falta haya sido pública. **Nunca reprenda** a nadie si usted está **irritado**. Podría excederse en sus palabras.
- El **ejemplo** y la **buena voluntad**, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.

#### 6.1.7. HABITOS DE EFICACIA

Poner en funcionamiento un proyecto emprendedor requiere inicialmente tener disposición y disponibilidad para ello. En tal razón, una persona verdaderamente emprendedora y líder ha de poseer ciertas características que la hacen diferente y valiosa.

En primera instancia, crea hábitos que son coherentes con sus creencias, con sus valores y actitudes. Igualmente, asume posiciones que van en pro de la creación de oportunidades no sólo para si sino para los demás.

#### ¿Qué es un hábito?

El Hábito es una tendencia estable adquirida, no genética, aprendida por la repetición de actos similares, que producen un acostumbamiento y un fortalecimiento en el sentido de estos actos.

Los Hábitos se adquieren sólo en la práctica. En rigor, sólo aprendemos haciendo; aprendemos a andar andando. La costumbre, muy similar al hábito, es como una segunda naturaleza.

No sólo aprendemos a hacer haciendo, sino que además aprendemos a hacer lo que hacemos. Se aprende a nadar nadando, pero si cada vez que me tiro al agua me agarro a una tabla, aprendo a agarrarme a tablas. Si un directivo manda, aprende a mandar y no a dirigir.

En el hombre, el aprendizaje desplaza al instinto casi por completo; en la persona lo decisivo es la educación; aprender a vivir. La calidad de vida de la persona depende del aprendizaje de esos hábitos.(Centro Eureka, 2006)

Cualquier acto es un fragmento de la propia vida, y hace que la persona modifique de alguna forma su propia realidad. Cuando un hombre actúa, lo que hace le mejora o empeora aunque sea a pequeña escala; en definitiva, lo cambia (lo peor de arreglar mal la llave del agua es que uno se convierte en un chapucero o mediocre).

Por eso, un empleado no simplemente está realizando un producto o servicio (que puede ser de gran calidad), sino que, además, según su forma de trabajar, se está desarrollando como persona, o todo lo contrario. No basta, pues, con preocuparse sólo de si el producto o servicio es bueno. Es preciso recordar que en la labor diaria yo estoy proyectando lo que soy.

Por la tremenda importancia de los hábitos y de que una vez adquiridos son difíciles de cambiar, (incluso el condicionante puede ser muy fuerte), es tan esencial la educación al principio, seguida de una autoeducación continua. Un buen jefe educa a los demás. Recordemos que el verdadero líder guía con el ejemplo.

Los hábitos positivos, ponen de manifiesto las capacidades de la persona y sus puntos fuertes; le hacen superarse a sí mismo y hacer una contribución social importante. Por el contrario, los negativos ponen de manifiesto sus puntos débiles, le empobrecen, le hacen caer en lo trivial y en lo mediocre. Le desmoralizan, le decepcionan a sí mismo. Adicionalmente proyecta una imagen pobre que perdurará impidiéndole en el futuro alcanzar logros significativos.

Los hábitos son inseparables de la persona mientras se tienen (como los conocimientos). Forman una segunda naturaleza. En el orden de "tener", lo mejor que puede tener una persona, y más un directivo, son buenos hábitos. (Centro Eureka, 2006)

## CUALES SON ESOS HABITOS?

En razón a esta definición, hoy en día puede hablarse de hábitos de eficacia, como estrategia para el mejoramiento continuo en una cultura de calidad. El importante pensador de nuestros tiempos Stephen Covey, plantea los hábitos que debe seguir toda persona que aspira al éxito en cualquier área vital. Sus enseñanzas han sido aplicadas y reinterpretadas por muchas personas alrededor del mundo, pues surgen de la experiencia de uno de los hombres más exitosos del mundo. El plantea siete hábitos que cubren todas las áreas vitales del ser humano. En seguida se muestra los siete hábitos de la gente altamente efectiva aplicadas a la formación de líderes:

1- El *hábito de la proactividad* nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores.

Ésta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.

2- *Comenzar con un fin en mente* hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas. Después de todo, para un velero sin puerto cualquier viento es bueno.

3- *Poner primero lo primero* nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.

4- *Pensar en ganar/ganar* nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un «juego de suma cero» donde para que yo gane alguien tiene que perder. Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común. Cuando nuestra determinación se balancea con la consideración para con los demás, estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.

5- *Buscar comprender primero y después ser comprendido* es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar.

6- *Sinergizar* es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.

7- *Afilan la sierra* es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas.(Covey, S, 1997)

Estos hábitos dan la base para convertirse en líder y poder transmitir esta sabiduría a su grupo. Es la clave del éxito personal, social y empresarial.

## 7. PSICOLOGÍA DEL EMPRENDIMIENTO

### 7.1. OBJETIVO DE LA UNIDAD

Proporcionar los fundamentos teóricos que favorezcan una actitud favorable hacia la empresarialidad y el emprendimiento.

### 7.2. CONCEPTUALIZACIÓN

**Visión:** es la descripción del estado, situación o posición que una institución u organización pretende alcanzar en el futuro, con lo que ofrece a sus integrantes "un sentido de dirección". La Visión, complementa a la Misión.

**Empresarial:** De la palabra *emprender* que significa acometer o empezar una obra, un negocio, un empeño, pero que encierra cierta dificultad o peligro. De ésta se deriva el término "empresa", definido como acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza, y también "empresario", que es la persona que usualmente convoca a otros para emprender algo arduo (Müggenburg, 2002).

### 7.3. LA EMPRESARIALIDAD

Para fines del presente módulo se tomará la Empresarialidad no desde su concepción desde la Economía y demás disciplinas contables, sino desde la posición subjetivista, psicológica. Es entendida entonces como una capacidad humana, una competencia que puede hacer la diferencia en un mundo competido. Se trata entonces de generar en el lector una actitud positiva hacia la creación de empresa. Hoy en día se suele escuchar mucho en las aulas universitarias que no se pretende formar un profesional para presentar hojas de vida sino Portafolios de Servicios lo cual denota un enfoque basado en la auto gestión humana como una empresa con todas sus implicaciones. Veremos entonces algunos elementos para esta formación.

“Para citar solo un ejemplo, somos un país que vivimos del Café, y no hemos sido capaces de desarrollar las más de 100 presentaciones (bebidas, sobres, sabores, etc.) que tiene en el Brasil, Guatemala o Miami; hablando con empresarios, concuerdan en que los colombianos tenemos muchas ideas súper buenas pero nos falta, la cultura de ser arriesgados, no quedarnos con lo que normalmente imitamos de los extranjeros, o lo que importamos; con ello uno piensa que tenemos que romper con los productos y servicios que siempre nos han ofrecido. Los nuevos empresarios deben ser conscientes de que la gente cambia y por lo tanto los productos y servicios tienen que hacerlo; Colombia nos tiene cosas



espectaculares para exportar, gente inteligente para crear, pero lamentablemente somos procrastinadores, nos da miedo ser los primeros, por el gran temor al fracaso, y eso no ha sido bueno para la sociedad.

Todas las personas de manera inconsciente andamos por el mundo maquinando nuevas formas de productos y servicios que faciliten nuestro diario vivir, la diferencia es que aquellas personas que son emprendedoras, diligentes, osadas son las que hoy son dueñas de importantes negocios que empezaron en casa, un garaje, una finca, o en algún otro lugar pequeño, no durmieron pensando en la mejor manera de llevarlo a cabo, se apropiaron de ese sueño, lo estudiaron, le echaron ganas, y su idea de negocio se convirtió en realidad.

El hecho es que un estudiante universitario, como próximo graduado, se concientice que tiene las herramientas básicas para pensar en la formación de su propio negocio, no necesariamente debe laborar para otras personas; también que aprovechen tantos años dedicados a estudios, para que hoy o durante el transcurso de la carrera, comiencen a desarrollar la capacidad de ser críticos de todo lo que ven, para reconocer las cosas que se pueden mejorar, o las cosas nuevas que se pueden crear, y que la sociedad las necesite; de esta manera no solo se estaría pensando en su propio bienestar, sino en la posibilidad de dar a las personas trabajo, reconocimiento internacional, y mejorar la economía del país; es importante que reconozcan su espíritu empresarial” (Neira, 2005) .

Para Valentina Viego (2004) uno de los factores que más incide en la Empresarialidad es la Motivación junto con otros como el Acceso a los Recursos y Capacidades, los Factores Sectoriales y Macroeconómicos, los costos de transacción y el rol de las instituciones, el tipo de instituciones, entre otros.

Al respecto de la Motivación, dice: “Varios trabajos sugieren que el beneficio no constituye el único factor motivacional que impulsa el desarrollo capitalista. Desde la psicología, varios investigadores han intentado identificar algunos rasgos que intervienen en la definición del perfil empresarial de los individuos. La tesis sostenida por McClelland a principios de los ‘60 es que los empresarios están motivados por la "necesidad de logro". Según este autor, la compensación monetaria sólo operaría como un factor secundario ante la necesidad de realización. En la misma línea, otros autores identifican un conjunto de atributos de la personalidad, como la necesidad de reconocimiento social, poder, prestigio, etc., que resultan igualmente compatibles con la acumulación de capital. Estas metas se manifestarían en ciertas actitudes (atracción por las actividades que requieren habilidades, iniciativa, conducta exploratoria, interés por corregir fracasos, etc.) que se asemejan a los rasgos del emprendedor (asunción de riesgo en función de la habilidad y no de las oportunidades, necesidad de conocer resultados de sus decisiones, anticipación al futuro, etc.). La diferencia entre la concepción más tradicional del empresario y la propuesta por los enfoques psicológicos es que el primero reacciona sólo ante los incentivos de mercado para

maximizar ganancias, mientras que el último pone el énfasis en la búsqueda de oportunidades para ejercitar sus talentos o lograr el reconocimiento de algunos segmentos de la sociedad. Implícitamente, los análisis que adhieren a esta visión suponen que, superadas las restricciones motivacionales, no deberían existir otros obstáculos para la inversión.

Otro grupo más heterogéneo de trabajos postula que la búsqueda de beneficios, de poder, de prestigio o la necesidad de logro no agotan el abanico de objetivos empresariales. Elementos como la estabilidad, la necesidad de independencia o la salida del desempleo forman parte de las metas de algunos empresarios. Estos fines no necesariamente aseguran la expansión de la firma, y por ende, introducen mayores restricciones a la correspondencia entre oportunidades y decisiones de inversión planteada inicialmente. El aporte más significativo en esta línea sea tal vez el de Baumol, quien reconoce que la oferta de empresarios no es el punto central para el desarrollo, sino su orientación (productiva, rentista, etc.). Y ello depende, en gran medida, de los retornos que la sociedad genera para cada orientación.

Por último, una línea de investigación recientemente abierta en la teoría del crecimiento de la firma advierte que las metas empresariales pueden variar de acuerdo al ciclo de vida de la organización. En la medida en que cada fase del ciclo vital de una empresa presente nuevos problemas, los objetivos y acciones orientadas a conseguirlos variarán en el tiempo. De este modo, mientras que las firmas en sus inicios buscan en su mayoría la estabilización del flujo de caja, las de mayor edad aspiran a consolidar la cartera de clientes. En este proceso es posible que la obtención de mayores ganancias se convierta en el foco de las acciones recién en periodos avanzados del ciclo de vida.

Como emerge de los puntos anteriores, diversas disciplinas han intentado especificar los factores que influyen en la motivación, con el objeto de ampliar la comprensión de los móviles que determinan la conducta empresarial y enriquecer o refutar la hipótesis de maximización de beneficios. De sus aportes se deriva entonces que los objetivos empresariales pueden diferir de una firma a otra, y aun en una misma organización a lo largo del tiempo. Sin embargo, conviene tener presente que si bien las aspiraciones al momento de puesta en marcha de la actividad pueden ser diferentes de aquellas prevalecientes en periodos posteriores, no necesariamente implica que no estén relacionadas. En el caso extremo de la firma capitalista "ideal", el objetivo de acumulación puede estar subyacente en la mayoría de las metas de corto plazo de la organización. En este caso, las metas intertemporales coinciden. En muchas ocasiones, por el contrario, el motivo que origina el inicio de una actividad independiente es modesto (generalmente vinculado a restricciones de acceso o de reincorporación al sector asalariado del mercado de trabajo, fenómenos de discriminación social, etc.). La naturaleza del objetivo subyacente en la creación (es decir, si el negocio buscado es o no el de máximo beneficio posible) podría estar reflejando un estilo de

comportamiento que, de no evolucionar en el futuro, impondrá su sello sobre las decisiones posteriores que tome la empresa. Esto es, que una decisión inicial poco ambiciosa probablemente sea seguida por un patrón de comportamiento de similares características.

Para concluir, las aspiraciones personales de aquellos que llevan adelante una firma se han convertido en un elemento central en la discusión sobre empresarialidad. Si bien no hay acuerdo en la literatura acerca del peso relativo de los factores subyacentes (psicológicos, culturales, económicos) en la formación de los objetivos empresariales, no hay duda de que el dinamismo de las conductas de las firmas está estrechamente vinculado con las aspiraciones de sus empresarios acerca del negocio. En la medida en que las acciones de las empresas influyen sobre el sendero evolutivo del sistema productivo, el análisis de la motivación resultará relevante también en la esfera del desarrollo económico” (Viego, 2004).

Suele decirse que un Empresario debe tener al menos tres características:

- Creatividad: el empresario identifica una oportunidad de negocio, ya sea lanzando un nuevo bien o servicio, refinando una técnica de producción o identificando un nicho de mercado infra-explotado.
- Capacidad de gestión: el empresario es capaz de planificar y gestionar el proyecto empresarial: busca financiación, contrata, compra y promociona el producto
- Audacia financiera: los empresarios toman los riesgos marginales y reciben los beneficios marginales de la empresa: esto es, su parte de la renta es la más volátil.

Al respecto del último punto, la asunción de riesgos se define como la “Asunción de una tarea que implica un desafío para la consecución de un objetivo deseable pero sobre la cual existe incertidumbre o miedo de fracaso. Puede incluir, además, la exhibición de ciertas conductas cuyos resultados pueden representar un riesgo para el individuo o aquellos relacionados con él o ella” (Biblioteca Virtual en Salud). De modo que un empresario es temerario y es consciente de ello pues sabe que su idea solo saldrá adelante en la medida que se arriesgue más que otros. Eso es lo que hace la diferencia entre el exitoso y el perdedor.

### **7.3.1. Con respecto a la creatividad**

La idea de generar un negocio tiene fuentes diferentes. Es difícil identificar una fuente única puesto que cada empresario, de manera intuitiva, da rienda suelta a su imaginación para convertir en realidad lo que comienza siendo una simple idea.

A pesar de ello existe un común denominador en los negocios de éxito: el conocimiento del negocio. Allí se encuentra la clave del éxito. El conocimiento del

negocio incluye muchos detalles que marcan la diferencia. El empresario tiene que conocer cuáles son las mejores horas para el despacho, cómo le gusta al cliente recibir la mercadería, cuáles son sus necesidades concretas. Como ejemplo, se puede mencionar el caso de un comerciante de frutas. Sería impensable que un negocio de esta naturaleza comience sus actividades del día a las 07:30 de la mañana, hora que para muchos es muy temprano. En este tipo de negocio, las actividades empiezan desde más temprano aún, entre 04:30 y 05:00 de la mañana. A esta hora empieza el abastecimiento en el mercado de frutas.

Pero hay muchos más detalles en este tipo de actividad. Es necesario que el empresario sepa reconocer los grados de madurez de todas y cada una de las frutas por el color, olor, textura, dureza, etc. El empresario debe pensar que más importante que vender es conseguir que el cliente quede satisfecho. De esta manera se asegura no una venta, sino una venta permanente.

### **7.3.2. ¿Cómo decidimos por un negocio?**

Los empresarios o futuros empresarios están permanentemente a la caza de negocio. La pregunta es ¿dónde está el negocio? ¿qué hacer para ganar plata? Los empresarios de éxito han desarrollado de manera intuitiva la capacidad de identificar ideas de negocio. Pero, no todos disponemos de esta habilidad.

### **7.3.3. Metodología para seleccionar un negocio**

Primero hay que realizar dos inventarios:

- A. Inventario de habilidades y conocimientos adquiridos
  - B. Inventario de contactos.
- El primer inventario tiene por finalidad reconocer las posibles actividades específicas que la persona estaría en condiciones de hacer.
  - El segundo busca que la persona identifique de manera clara un conjunto de relaciones que ha ido estableciendo a lo largo del tiempo.

Método:

- Paso 1.- Determinación de las necesidades, carencias o problemas del entorno.
- Paso 2.- Análisis de los retos seleccionados.
- Paso 3.- Opciones que puedan satisfacer las necesidades.
- Paso 4.- Evaluación ordenada y con razonamiento lógico.
- Paso 5.- Análisis de la solución.

### Éxito: fórmulas para lograrlo

Nuestro país actualmente esta atravesando una difícil situación política económica y financiera. Es necesario, por lo tanto, ir en la búsqueda de alternativas viables para superar esta crisis y qué mejor si empezamos con algunas reflexiones: La empresa es una productora de bienes y servicios que satisface las necesidades de un mercado de consumo y opera normalmente en un entorno altamente competitivo pero también es consumidora de bienes y servicios, el producto bien o servicio es el reflejo e imagen de la empresa; por eso cuan importante es hoy en día lanzar al mercado un producto, bien o servicio que satisfaga plenamente del cliente.

Según el Dr. Yoshio Kondos experto mundial en temas relacionados con la calidad mencionado en su libro "Company Wide Quality control" la satisfacción del cliente se obtiene de dos maneras: Primero, evitando producir defectos con la cual se logra eliminar mermas y retrocesos disminuyendo de esta manera las quejas de los clientes.

Y segundo, mejorando el diseño de los productos y los servicios incrementando así la satisfacción del cliente, lo cual trae como consecuencia un aumento de la participación en el mercado.

### Reacción en Cadena de la Calidad

Al mejorar la calidad los costos disminuyen debido a menos fallas, retrasos, mermas y retrocesos así como el mejor uso de máquinas, mano de obra y materiales.

La productividad mejora porque se capturan más mercados por mejor calidad y precio, La organización se mantiene en el mercado, se mejora la situación empresarial, se consiguen más y mejores puestos de trabajo.

Consejos que usted nunca debe olvidar

### Planificación Estrategia

- Conozca sus fortalezas, asegúrelas. Reconozca sus debilidades enfréntelas y elimínelas.
- No deje de mirar afuera de la empresa. El día que no lo haga no verá pasar el tren de los nuevos negocios.
- Nunca haga el planeamiento solo o con un grupo muy reducido. Invite a quienes puedan dudar o discrepar.
- Fuera de la empresa están las oportunidades, al interior las fortalezas.
- Fuera de la empresa están los riesgos, dentro las debilidades.

### La Organización

- Antes de constituir la empresa recuerde que lo más importante es definir bien en qué consiste su negocio y a qué público se dirige.
- Toda la organización debe de tener en cuenta al cliente final: Sólo así aseguraremos su conquista.
- El empresario debe moverse muchas veces en la incertidumbre, pero su seguridad y la capacidad de la organización para adaptarse reducirán sus riesgos.
- Al inicio los empresarios se apoyan mucho en la familia es decir parejas, hijos hermanos etc, esto es bueno al comienzo pero después hay que salir de este esquema para poder crecer. Se necesita profesionales, no familiares.
- Una empresa crece si su objetivo forma parte de su estrategia permanentemente. Nunca se duerma en sus laureles, debe pensar como crecer constantemente.
- Crecimiento no significa vender un mismo producto o servicio. Siempre se puede identificar oportunidades en otro mercado muy diferente del que tiene actualmente.
- No haga ningún organigrama hasta que no sepa qué espera de cada área, a quién deberá reportar y con quien se relacionará.
- La estructura real no es la que está en el papel, sino en la forma en que la gente se organiza.
- Trate de no tener áreas de más de 20 personas. Los expertos en trabajo en equipo consideran muy difícil trabajar con más personas.
- A veces es mejor tener áreas con personal de diferentes disciplinas porque le da más riqueza a los aportes y mejores ángulos de análisis.
- Si se decide por una estructura y en ella hay jerarquías, respételas siempre.

### Constitución de la Empresa

- Siempre haga las consultas legales a un abogado o un centro especializado en constitución de empresas. Evite todo problema.
- Si tiene una marca además de su nombre legal regístrelo en donde corresponda
- Es importante definir el tipo de sociedad que tendrá el negocio, si es sociedad anónima, sociedad limitada u otras opciones que dé la ley.
- Las licencias municipales y los permisos de los Ministerios y finalmente de la Superintendencia deben efectuarse antes de realizar cualquier actividad

## Marketing

- 1- Antes de vender un producto que ya existe puede quitarle algo que sea nocivo. Por ejemplo, café sin cafeína, cigarro sin nicotina
- 2- Escuche las quejas de sus clientes. Si puede hacerlo, ofrézcale garantía o reparación por su producto o servicio.
- 3- A veces una guerra de precios nos hace olvidar que el cliente puede estar dispuesto a pagar más si le damos la confianza y servicios añadidos.
- 4- El valor real de un producto y/o servicio está en la mente del cliente y en su concepto de excelencia. Concentrémonos en el cliente
- 5- Hay que ser audaz para decidir los lugares donde colocará los productos. Siempre hay que ser el primero en llegar a un punto.
- 6- Los nuevos centros comerciales o locales en galerías ayudan mucho a bajar los costos de publicidad. Si se ubica en uno de ellos ya tiene una plaza donde llegará la gente.
- 7- Utilizar Internet puede simplificar en términos absolutos su llegada al cliente. Usted no tiene por que contar con un local, simplemente tenga su página web y conéctese así con sus clientes
- 8- Cuando fije sus precios realice siempre una proyección conservadora de la ganancia o del margen de utilidad.(Cogorno, 2004)

Las anteriores sugerencias pueden servir de punto de partida para la constitución de un proyecto emprendedor. Así pues, es importante recordar que no es suficiente con una idea simple sino con la evaluación de una serie de factores que podrán permitir determinar su factibilidad.

No obstante, el trabajo individual pese a las potencialidades individuales no es efectivo siempre y cuando no se utilicen las capacidades y competencias de otros profesionales que permiten dar una visión más amplia al proyecto productivo. En este sentido la interdisciplinariedad cobra gran relevancia pues se convierte en el espacio para el compartir y el enriquecerse con el otro.

*La pluridisciplinariedad consiste en el estudio del objeto de una sola y misma disciplina por medio de varias disciplinas a la vez. Por ejemplo, un cuadro de Giotto puede estudiarse por la historia del arte alternando con la física, la química, la historia de las religiones, la historia de Europa y la geometría. O bien, la filosofía marxista puede estudiarse por la filosofía alternando con la física, la economía, el psicoanálisis o la literatura. El objeto saldrá así enriquecido por la convergencia de varias disciplinas. El conocimiento del objeto dentro de su propia disciplina se profundiza con la aportación pluridisciplinaria fecunda. La investigación pluridisciplinaria en consecuencia aporta un "más" a la disciplina en cuestión/la historia del arte o la filosofía en nuestros ejemplos/, pero ese "más" está al servicio exclusivo de esa misma disciplina. Dicho de otro modo, la gestión pluridisciplinaria sobrepasa las disciplinas pero su finalidad queda inscrita en el marco de la investigación disciplinaria.*

*La interdisciplinariedad* tiene una mirada diferente. *Concierne a la transferencia de métodos de una disciplina a otra.* Se pueden distinguir tres grados de interdisciplinariedad: a) *un grado de aplicación* . Por ejemplo, los métodos de la física nuclear transferidos a la medicina conducen a la aparición de nuevos tratamientos del cáncer; b) *un grado epistemológico* . Por ejemplo, la transferencia de los métodos de la lógica formal en el campo del derecho genera análisis interesantes en la epistemología del derecho; c) *un grado de concepción* de nuevas disciplinas. Por ejemplo, la transferencia de los métodos de la matemática en el campo de la física ha engendrado la físico-matemática, de la física de las partículas a la astrofísica -la cosmología cuántica, de la matemática a los fenómenos meteorológicos o los de la bolsa -la teoría del caos, de la informática en el arte- el arte informático. Como la pluridisciplinariedad, la interdisciplinariedad sobrepasa las disciplinas pero *su finalidad queda inscrita en la investigación disciplinaria*. Por su tercer grado, la interdisciplinariedad contribuye al gran "bang" disciplinario.

*La transdisciplinariedad* por su parte concierne, como lo indica el prefijo "trans", a lo que simultáneamente es entre las disciplinas *a través* de las diferentes disciplinas y *más allá* de toda disciplina. Su finalidad es la *comprensión del mundo presente*, uno de cuyos imperativos es la unidad del conocimiento.

#### **7.4. ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

- Plantee una idea emprendedora y haga la planeación de modo que pueda vislumbrar su viabilidad.
- Como aplicaría los hábitos de la gente altamente efectiva a su proyecto, productivo? Tenga en cuenta que no trabajaría solo, sino en el marco del cooperativismo.

#### **7.5. BIBLIOGRAFIA BASICA**

- Centro Eureka (2006). La importancia de los Hábitos. Disponible en: [http://es.geocities.com/centro\\_eureka/habitos.htm](http://es.geocities.com/centro_eureka/habitos.htm)
- Cogorno, J. (2004) Como generar ideas de negocios? Disponible: <http://nuevosnegocios.galeon.com/notas.htm>
- Müggenburg, F. (2002) Visión Empresarial sobre Ética en el Trabajo. Disponible: [www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2002/ene02/d.htm](http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2002/ene02/d.htm)
- Neira, V. (2005) Espíritu Emprendedor. Disponible: [www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%2010/esp%C3%ADritu%20empresarial.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%2010/esp%C3%ADritu%20empresarial.htm)
- Viego, V. (2004) Empresarialidad e instituciones: dos nuevas perspectivas del análisis regional contemporáneo. En: Revista **eure** (Vol. XXX, No. 90)



### **7.5.1. Bibliografía complementaria**

- Flores, R. y Argüello, f. (2002) Interdisciplinariedad y Transdisciplinariedad en los Modelos de Enseñanza de la Cuestión Ambiental. En: Cinta de Moebio No. 15. Diciembre 2002. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Disponible: <http://www.moebio.uchile.cl/15/pedroza.htm>