



MENDOZA
GOBIERNO



Instituto Provincial de
Administración Pública
de Mendoza

MÓDULO DE INDUCCIÓN

Módulo III

Competencias relacionales y

Habilidades directivas

Agosto 2018

Módulo III- Competencias relacionales y habilidades directivas.

Ejes de trabajo en este módulo

Objetivos:

- 1- Reconocer las dinámicas de las organizaciones públicas.
- 2- Poner en valor a las/los agentes públicos en su función de servicio.
- 3- Comprender la importancia de la comunicación efectiva.
- 4- Identificar al conflicto como una oportunidad de cambio.

Eje 1 - Gestión de las organizaciones¹

La sociedad del siglo XXI podemos caracterizarla como una sociedad de organizaciones, esto es así por la gran cantidad y heterogeneidad de organizaciones que existen con el objetivo de canalizar y satisfacer necesidades colectivas e individuales de las personas.

En este acontecer, encontramos un abanico de organizaciones que van desde aquella que tienen una ubicación física y concreta hasta organizaciones de alcance y desarrollo virtual.

Las organizaciones forman parte tanto de la sociedad como de la vida particular de cada persona. Todos los días tenemos contactos con organizaciones. Si no participamos en ellas como miembros, en el trabajo, la escuela, la vida social y civil, la iglesia, etc., ellas nos afectan como clientes, pacientes, consumidores o ciudadanos.

¹ El material del Eje 1 de presente Módulo III fue elaborado por la Lic. y Prof. Beatriz Martínez y la Lic. y Prof. Fabiana Molina, ambas profesoras de la carrera de Licenciatura de Ciencia Política y Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (UNCuyo)

A grandes rasgos, podemos apreciar la importancia que revisten las organizaciones para la sociedad y en su acontecer histórico. Las organizaciones constituyeron y constituyen el motor del desarrollo económico y de transformación social de una comunidad. Verdaderamente, vivimos, tanto en el pasado como en el presente, en una sociedad de organizaciones. En ellas, el hombre encontró y encuentra el ámbito adecuado para encauzar proyectos comunes de distinta naturaleza, y así dar cumplimiento a objetivos personales y generales.

Generalmente, cuando la bibliografía administrativa se refiere a una organización, lo hace en referencia a la unidad económica nacida con la Revolución Industrial, es decir, *la empresa*.

No obstante, sin nos sumergimos en la historia de la humanidad encontramos que las organizaciones existieron antes del siglo XVIII. Por ejemplo, las organizaciones que construyeron las pirámides egipcias, mayas o aztecas, la muralla china, las grandes catedrales o basílicas medievales y modernas, los acueductos romanos, o las que se crearon para dirigir militarmente conquistas territoriales, como los de Alejandro Magno o Julio César, o las organizaciones que se crearon para dirigir los pueblos conquistados, como por ejemplo los virreinos. Todas constituyen organizaciones de diferente naturaleza, pero organizaciones al fin.

Cada organización tiene una **estructura** desarrollada **deliberadamente**, a partir de la cual se **divide el trabajo**, y se **coordinan** actividades y funciones para que ese trabajo se realice, entre las distintas **personas** que la conforman, a fin de alcanzar **objetivos**. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin una delimitación clara y precisa de las tareas de cada persona, ni una distribución explícita del trabajo, es decir, existe una red simple de relaciones de trabajo informal; o también, ser una estructura de connotaciones más tradicional, con reglas, reglamentos y descripciones de puestos cuidadosamente definidos, identificando **una jerarquía y una unidad de mando** entre las distintas personas. Pero más allá de esto, lo importante es que, exhiba una configuración estructural deliberada, en donde se individualicen las coordinaciones de trabajo entre los sujetos de la organización para alcanzar objetivos comunes.

A continuación les presentamos una definición genérica de organización. Según Robbins (2000) “es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico, en una entidad que tiene un propósito distintivo, cuenta con personas y tiene una estructura deliberada de algún tipo”.

Las características que podemos encontrar cuando hablamos de organizaciones son:

1. Grupo deliberada de personas
2. Logro de Objetivo en común.
3. División y diferenciación de roles y funciones.
4. Coordinación de actividades.
5. Estructuración de roles y funciones.
6. Insertas en contexto o entorno con el cual interactúan.

Como vemos, las organizaciones contribuyen en el logro de las aspiraciones u objetivos personales de sus integrantes. También es necesario tener en cuenta a la sociedad que recibe, se modifica y contribuye a esta acción.

Diferencia de las organizaciones de otras realidades sociales

Las organizaciones se diferencian de los grupos de personas por varias a razones y elementos que la conforman.

En general, las organizaciones son agrupamientos deliberado de varios grupos de personas, que se estructuran y dividen las tareas en función del logro de un objetivo común, se comunican en varios niveles, como individuos, como grupo en torno a un interés o tarea asignada y como equipo organizacional con metas establecidas, y mantienen una relación recíproca con el entorno donde nacen, crecen y se desarrollan.

Por su parte, los grupos son dos o más personas trabajando juntas, pero de manera complementaria que se relacionan en torno a un interés, pero se colaboran no necesariamente con métodos ni procedimientos establecidos, sino cumpliendo cada quien su tarea que en general contribuye a la satisfacción o interés mutuo.

En consecuencia, las organizaciones se diferencian de los grupos en función de ciertos elementos de con un grado de complejidad, los procedimientos, los canales de comunicación, la especialización de las tareas, la multiplicidad de funciones, la estructura formal de niveles, cargos y jerarquía que tiene la organización más no siempre el grupo.

Clasificación de las organizaciones

1) *Según su estructura:*

- ✓ **Organizaciones formales:** para que una organización funcione se debe estructurar y diseñar distintas áreas, sectores y departamentos en los que se concretarán funciones y tareas para poder alcanzar los objetivos del área y de la organización.
- ✓ **Organizaciones informales:** surgen como consecuencia de relaciones personales y de amistad entre sus integrantes, grado de interacción de los mismos, intereses comunes, existencia de líderes naturales, fallas en los canales de comunicación, etc. En determinadas circunstancias este tipo de organización informal es

utilizado conscientemente por los distintos niveles jerárquicos de la organización formal para obtener información, observar reacciones y adoptar estrategias.

2) Según su objeto:

- ✓ **Organizaciones públicas:** son aquellas que se encargan de gestionar los recursos del Estado en sus tres niveles – *nacional, provincial y municipal* - teniendo presente permanentemente el bienestar de la sociedad. Ejemplo: la educación, la salud, la seguridad, la justicia, etc.
- ✓ **Organizaciones privadas:** están representadas por personas de existencia ideal, como sociedades anónimas, SRL, fundaciones, y los objetivos pueden ser de diversa índole, o sea, que sus actividades pueden ser de lo más variadas: comerciales, industriales, extractivas, de servicios, etc.

3) Según su relación con el ambiente:

- ✓ **Organizaciones abiertas:** aquellas que permanentemente se encuentran en contacto con el ambiente externo a través de los usuarios, consumidores, proveedores, competidores, etc.
- ✓ **Organizaciones cerradas:** aquellas que interactúan con su entorno en aspectos específicos que hacen a su gestión.

4) Según su finalidad:

- ✓ **Organizaciones con fines de lucro:** corresponden a entidades cuyos objetivos están orientados hacia la obtención de beneficios, indefectiblemente económicos, pero también de otros beneficios que se espera conseguir, como por ejemplo un posicionamiento en el mercado, un reconocimiento por parte de los consumidores o usuarios, etc.
- ✓ **Organizaciones sin fines de lucro:** los fines están dirigidos a sus asociados o al público en general. Se ocupan de satisfacer las necesidades de un gran número de personas, como por ejemplo culturales, sociales, deportivas, empresariales, de investigación y desarrollo, de ayuda, etc.

5) Según su línea de mando:

- ✓ **Organizaciones verticales:** son organizaciones en las que la autoridad tiene mucho peso, y en las que la comunicación se basa en la disciplina y exigencia de una cadena de mando que surge por escalafón. Hay subordinados, por ejemplo las reparticiones de Seguridad Pública, los hospitales, las universidades, las Fuerzas Armadas, etc.

- ✓ **Organizaciones horizontales:** nacen por decisiones de las bases; el desempeño de las funciones se da por representación de un grupo de personas. La participación, el diálogo, el debate, etc., corresponden al espíritu de su creación, o sea que responden a un estilo democrático. Ejemplo: las organizaciones sindicales, las agrupaciones políticas, centros de estudiantes, etc.

6) Según su duración:

- ✓ **Organizaciones permanentes:** la mayoría de las organizaciones desean adaptarse a los cambios y desarrollarse permanentemente para mantenerse y crecer en la sociedad. Suele haber, por lo tanto, una intención implícita de permanencia.
- ✓ **Organizaciones transitorias:** surgen para la concreción de un proyecto determinado, y una vez alcanzado el objetivo propuesto dejan de existir; por ejemplo por culminación de una obra o comité de crisis.

7) Según la reglamentación vigente:

- ✓ **Organizaciones legales:** son aquellas que cumplen con la reglamentación vigente para poder actuar, así como también por el tipo de actividad que realizan.
- ✓ **Organizaciones ilegales:** están fuera del marco legal, y la ilegalidad puede abarcar desde la constitución hasta el objeto. Por ejemplo: juegos clandestinos, tráfico de drogas, etc.

En el siguiente cuadro, detallaremos otros criterios que ayudan a distinguir diversos tipos de organizaciones:

CRITERIO	TIPOS
a) <i>-Tamaño</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Grande • Mediana • Pequeña • Microemprendimiento
b) <i>Localización</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional • Regional • Continental • Internacional
c) <i>Propiedad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Publica • Privada • Mixta

d) Nacionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional • Extranjera
e) Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes (productos tangibles) • Servicios (salud, educación, seguros, transportes, comunicaciones, etc.)
f) Grado de integración	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente integrada (todo lo hace la organización, desde la materia prima hasta el producto terminado) • Parcialmente integrada.
Según la actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Sector primario • Sector secundario • Sector terciario

Es pertinente destacar que, este planteamiento general de las organizaciones, tiene una arquitectura particular en las organizaciones públicas puesto que ellas *“tienen la misión de proveer bienes y servicios que promuevan, preserven, resguarden, orienten y estimulen las iniciativas de la Sociedad compatibles con el interés general, y que contribuyan a paliar o compensar los eventuales desequilibrios emergentes de la conjunción de dichas iniciativas”*.²

Similitudes y diferencias con las organizaciones privadas

Entre las organizaciones privadas y las públicas existen, por un lado, importantes similitudes y, por el otro, diferencias esenciales.

Algunas de las similitudes que podemos encontrar entre ambos tipos de organizaciones son las siguientes:³

- A) *Ambos tipos de organización conforman sistemas socio-técnicos dirigidos a la consecución de ciertos objetivos.*
- B) *Se enfrentan, por igual, a entornos cambiantes con los cuales mantienen una relación recíproca de interacción.*
- C) *Deben relacionarse con otras organizaciones, concurrentes, proveedoras y clientes, con las cuales las relaciones pueden tornarse conflictivas o cooperativas.*

² INAP: “Organizaciones públicas: guía temática básica”. Tomo 1. 1.997.

Disponible en <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/organi1.pdf>

³ Ibidem

- D) *Los sistemas de insumo-producto, de información y de comunicación son, a la vez, subsistemas que forman parte tanto de las organizaciones públicas como de las privadas.*
- E) *Los sistemas de comportamiento esperable, así como los de planificación, decisión, coordinación y control son necesarios y existen en ambos tipos de organizaciones.*

Las principales diferencias que existen entre organizaciones públicas y privadas son las siguientes:

	ORGANIZACIONES PÚBLICAS	ORGANIZACIONES PRIVADAS
ÁMBITO DE ACCIÓN	<i>La norma de creación define el campo de acción</i>	<i>La definen los accionistas o propietarios en función de los espacio de rentabilidad.</i>
INTERESES	<i>predominan las cuestiones de interés público que trascienden la perspectiva de los intereses propios</i>	<i>asuntos concernientes a sus propios intereses</i>
SISTEMA POLÍTICO	<i>Forman parte de este sistema</i>	<i>Constituye parte de un entorno al que consideran exógeno en la mayor parte de los casos.</i>
COMPETENCIA	<i>Conforman monopolios naturales de ciertos servicios.</i>	<i>están sometidas a una competencia creciente en los mercados nacionales e internacionales</i>
ORDEN NORMATIVO	<i>Están comprendidas dentro del Derecho Administrativo</i>	<i>Está regulada por normas específicas de acuerdo al tipo de persona jurídica.</i>
RECURSOS HUMANOS	<i>Su gestión está más condicionada a los procedimientos de selección y de ascenso. No se premia el mérito.</i>	<i>La gestión se define en función de perfiles en relación al cargo. Se premia el mérito.</i>
DESTINATARIOS	<i>Desempeñando el rol de:</i> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>ciudadanos (por ejemplo, ante el Registro Nacional de las Personas),</i> ● <i>de usuarios de bienes y servicios (por ejemplo, ante el Correo Argentino),</i> ● <i>de beneficiarios de bienes y servicios (por ejemplo, asignación universal por hijo), o</i> 	<i>Son los clientes o consumidores de los bienes y servicios que éstas producen.</i>

	<p><i>de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>contribuyentes (por ejemplo, frente a la ATM o AFIP)</i> 	
PRESUPUESTO	<i>La gestión de los recursos financieros y económicos está condicionada a lo que fija anualmente la ley de presupuesto</i>	<i>La gestión de los recursos financieros está condicionada a la rentabilidad que tengan.</i>

Gestión pública

En términos generales, se entiende por **gestión** a *el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos preestablecidos.*

Los conceptos de gestión y gestión pública han sido muy utilizados a lo largo de las últimas décadas, principalmente a raíz del cambio del rol del Estado por el que fueron atravesando los países industrializados, y en donde se comienza a hablar de gestión como diferenciación de la administración pública tradicional.

En particular el concepto de gestión se ha tomado en algunas ocasiones como sinónimo de administración, pero en otros se lo sobreentiende como un concepto superador. Si atendemos el significado otorgado por el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), gestión es la “acción y efecto de administrar”, con lo cual en este marco se entendería que la gestión estaría enmarcada dentro de la administración, siendo ésta más amplia y abarcativa que la primera.

Otra definición caracteriza a la gestión como la “acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general, y, en forma específica, prever, ordenar, atender a los objetivos, la integración de los esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de lograr el desarrollo de las organizaciones” (Postigo de De Bedia y Díaz de Martínez, 2006: 121). En este caso, vemos que la definición de gestión se aproxima mucho a la definición clásica de administración.

Rol del gestor o agente público

El agente o gestor público es aquella persona orientada a la atención de las necesidades colectivas de los ciudadanos poniendo a disposición sus capacidades, anteponiendo los máximos fines del Estado a cualquier propósito o interés particular

La vocación de servicio es uno de los principios y valores fundamentales del agente público, lo que conlleva los siguientes aspectos:

- *Observar las normas legales y reglamentarias,*

- *Conducirse con colaboración, respeto y cortesía en sus relaciones con el público y con el resto del personal.*
- *Compromiso a atender y resolver las necesidades del ciudadano.*
- *Atender con eficacia y eficiencia los planteamientos del ciudadano común.*
- *Excusarse de intervenir en toda actuación que pueda originar interpretaciones de parcialidad.*
- *Apertura permanente a otros conocimientos, destrezas y habilidades para prestar un mejor servicio.*

Cultura organizacional

En la actualidad, el estudio de la cultura organizacional se ha convertido en la gran variable explicativa para la mayoría de los fenómenos que ocurren en las organizaciones, tales como el tipo de comunicaciones, los conflictos, el tipo y los niveles de relación, la motivación y el clima laboral que se dan entre los miembros que la componen.

Siguiendo a Robbins (2009), entendemos por cultura organizacional al “el sistema de significados compartidos y de características claves que la organización valora”.

A su vez la cultura organizacional es un término **DESCRIPTIVO**, se ocupa analizar cómo actúan los miembros de la organización, cómo se sientan y cómo piensan en su vida laboral dentro de ella. Por esta razón, algunos definen a la cultura organizacional como “*la forma como se hacen las cosas por aquí*”.

RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro del complejo cultural de una organización, podemos distinguir diferentes aspectos, que constituyen cada uno de ellos, un rasgo cultural es la unidad dada irreductible de pautas de comportamientos aprendidos o un producto material de la misma. Sobre la base de esto podemos advertir dentro de una organización los siguientes aspectos que denotan rasgos culturales:

- Las **historias** y anécdotas circulan en las organizaciones. A través de narraciones del pasado, del origen y/o la figura de los fundadores, se plantean predicciones del futuro, o se intenta comprender las prácticas actuales.
- Los **rituales**, son secuencias repetitivas de una actividad que reglan conductas dentro de las organizaciones, marcando costumbres

- Los **símbolos materiales**, hacen referencia a la cultura material: los objetos, muebles, diseño del espacio, distinciones (pin, insignias, escudos), uniformes.
- El **lenguaje**, con la incorporación de términos, giros lingüísticos, permiten identidad y reconocimiento entre los miembros de una organización.

LA FUNCIÓN DE LA CULTURA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

En general, toda cultura cumple una función normativa dentro de una organización. Siguiendo a Robbins, la cultura desempeña las siguientes funciones:

1. *Tiene un papel de definición de fronteras, permitiendo la diferenciación entre una organización y otra.*
2. *Transmite un sentido de identidad a los miembros.*
3. *Facilita la generación de un compromiso con algo superior al interés personal de un individuo.*
4. *Incrementa la estabilidad del sistema social al constituirse en “el pegamento” social que ayuda a estandarizar que se debe hacer y decir en la organización.*
5. *Sirve como mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y comportamientos del personal.*



TIPOS DE CULTURA

Si bien dentro de una organización se comparten ciertos significados a normas, valores, rituales, etc., ésta no cubre uniformemente a todos y además puede tener diferente grado de adhesión entre sus miembros. Veamos.

En toda organización, existe sí una **cultura dominante**, donde los valores centrales son compartidos por la mayoría de sus miembros y que le da una personalidad que permite diferenciarse de otras. Pero paralelamente a ella, se desarrolla **subculturas** o miniculturas que reflejan, situaciones y experiencias de un determinado número de personas circunscripto a un específico departamento o división geográfica de la organización. Es decir, que a los valores centrales de la cultura dominante se le suman los valores particulares de un determinado grupo que se diferencia del resto.

Por otra parte, Robbins señala ciertos aspectos de la cultura, que es importante que consideremos para profundizar esta problemática. Este autor señala que una **cultura fuerte** se caracteriza por que los valores organizativos centrales se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Las variables que permiten distinguir una cultura fuerte de una cultura débil son:

- *la intensidad* (el nivel de adhesión de los miembros a los valores organizativos), y
- *la participación* (porcentaje de miembros que aceptan estos valores culturales).

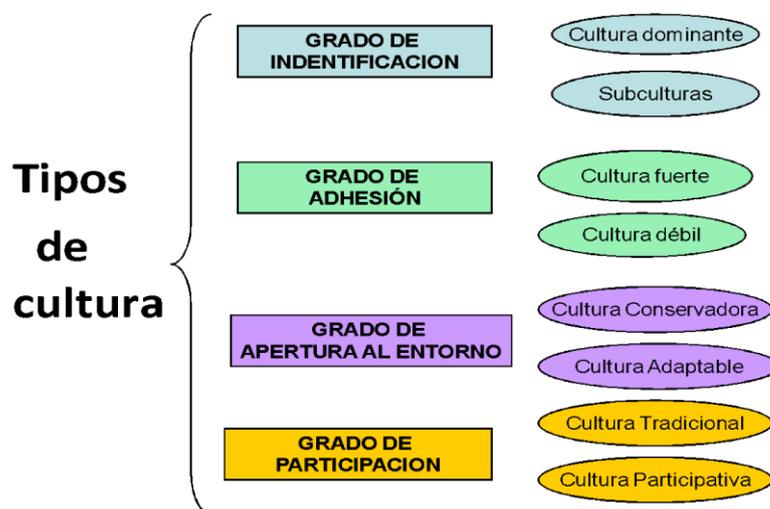
De esta forma, una cultura fuerte se caracteriza por tener una alta intensidad y una alta participación, generando cohesión, fidelidad y compromiso de los miembros con la organización. Así pues, la cultura organizacional, cumple con otra función al *servir de sustitutivo de la formalización*, tutelando las conductas de sus miembros, sin necesidad que se documente por escrito aspectos actitudinales.

En otro orden, y siguiendo a Chiavenato, algunas organizaciones se caracterizan por conservar y mantener ciertas ideas, valores y costumbres muy arraigadas y que no cambian con el transcurso del tiempo, a pesar que el entorno donde viven y se desarrollan cambia. Esta son las **culturas conservadoras** caracterizadas por una rigidez en su funcionamiento. Otras organizaciones se identifican porque permanentemente están revisando y actualizando sus culturas. A esta se las llama **culturas adaptables** porque son flexibles a los cambios del entorno.

Si bien es cierto, la organización necesita cambiar y adaptarse para garantizar su actualización y modernización, pero, paralelamente, necesita ser estable para garantizar su identidad. En realidad, la organización podrá sobrevivir y crecer en la medida que consiga tener cierta dosis de estabilidad, adaptarse y cambiar. Puesto que cambiar por cambiar, sin estabilidad alguna, casi siempre lleva a la incertidumbre y somete a los miembros de la organización a un estrés inconducente.

Por otra parte, podemos advertir, bien como nos señala Chiavenato, que generalmente las culturas conservadoras son **tradicionales** y semejantes al modelo burocrático de organización, caracterizado por una toma de decisiones autocráticas, jerárquicas y verticales, los comportamientos están formalizados y el trabajo es aislado e individualizado. En el otro extremo de este tipo de cultura, encontramos la **cultura participativa**, típica de las organizaciones adaptables, donde el trabajo en equipo y la comunicación en todos los sentidos es la forma de operar para innovar y asumir riesgos.

Sinteticemos lo visto a través del siguiente esquema:



Cambio e innovación

Las transformaciones sociales y culturales, los avances científicos y tecnológicos, la ciencia, han tornado al cambio como un proceso dinámico y continuo que invade, directa o indirectamente, el acontecer de una entidad. Así pues, las organizaciones deben prepararse para desenvolverse y prosperar en este entorno volátil y turbulento. Pero estos procesos de cambios no solo afectan a las organizaciones, sino también a las personas que trabajan o se relacionan en forma mediata o inmediata con ellas.

Dentro de este orden de ideas, es importante analizar *la cultura* de cambio que existe dentro de las organizaciones para responder a las exigencias contextuales. Y es aquí donde comienza a observarse que, las culturas de las mayorías de las organizaciones – y sobre toda aquellas de la órbita pública- responden a parámetros y pautas de contextos estables y moderados, donde nacieron y comenzaron a crecer, y en la actualidad, no son capaces de encauzar el funcionamiento de la entidad dentro del nuevo entorno, frustrando, desviando o ignorando lo que el contexto le demanda.

En otras palabras, el cambio implica transformación, perturbación, alteración de algo, que transita de un estado actual hacia otro diferente.

Aplicando lo antedicho al ámbito organizacional, el cambio soporta una reforma de espacio físico, de tecnologías, de equipamiento, de estructura, de procedimientos administrativos, etc., pero también y sobre todo, una metamorfosis de conductas, actitudes y valores que sustentan los individuos que trabajan dentro de ellas.

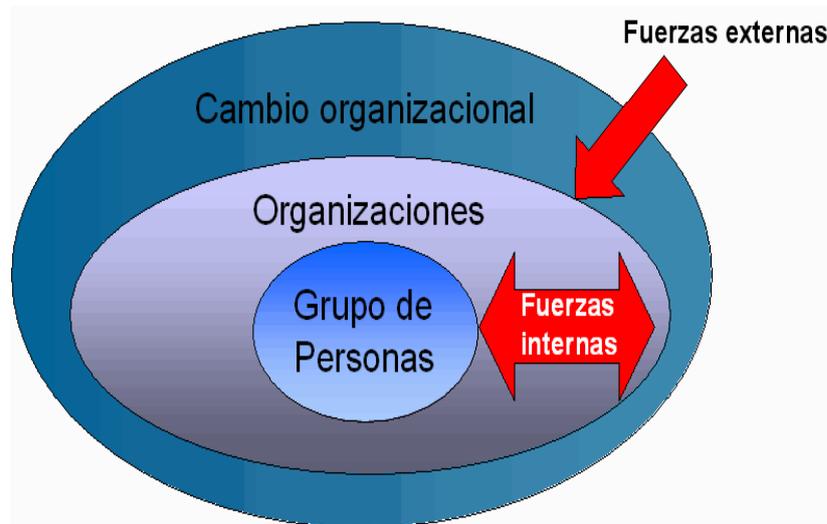
Como podemos visualizar entonces, el cambio, generalmente, envuelve dos aspectos que están interrelacionados dentro de una organización:

Por lo tanto, el cambio es siempre un proceso socio-técnico porque el individuo es el principal actor y artífice del cambio, puesto que es él el gestor y el destinatario directo e indirecto de las transformaciones que se realiza en una organización, y es natural que sufra percepciones positivas y/o negativas frente a este proceso.

Causas que impulsan el cambio en las organizaciones

En términos generales, es importante advertir que los procesos de cambio en las organizaciones comienzan con la aparición de *fuerzas externas o fuerzas internas* a ésta, que promueven esa situación de metamorfosis.

Siguiendo a *Chiavenato*, veamos brevemente cada una de estas fuerzas.



Las **fuerzas externas o exógenas** provienen del entorno donde vive y cohabita con otras organizaciones. Estas fuerzas crean la necesidad de cambio interno, que movilizan todo el ser de la entidad, hacia un proceso de transformación. Al respecto, *Robbins* enumera las siguientes fuerzas externas:

- ★ *las modificaciones tecnológicas permanentes,*
- ★ *la competencia voraz y sorpresiva,*
- ★ *el mercado de trabajo que exige mayores competencias y exigencias al personal que emplea,*
- ★ *las fluctuaciones y crisis económicas recurrentes,*
- ★ *las nuevas tendencias sociales y culturales que definen nuevos hábitos en la población,*
- ★ *los virajes de la política internacional de países poderosos que condicionan a los restantes.*

y cada una de estas fuerzas generan la necesidad en las organizaciones de mantener una actitud de alerta constante para adaptarse a las nuevas exigencias y no quedar ajena a éstas por caprichos o ignorancia de quienes la dirigen.

En relación a las **fuerzas internas o endógenas**, podemos decir que éstas provienen de la *tensión interna* de la misma organización, generada por distintas situaciones, que la movilizan hacia otro estado o fase, como puede ser por ejemplo, una crisis o deterioro de la actividad central que desarrolla; conflictos de distinta naturaleza, producto de las interacciones de las personas o de los distintos grupos que la componen; situaciones de corrupción en algún área o en toda la entidad; o por el fallecimiento o distanciamiento físico (renuncia, jubilación, etc.) de un líder formal o informal; la aparición de nuevos liderazgos;

falta de destreza o conocimiento para encauzar las nuevas demandas contextuales; un sobredimensionamiento estructural; etc.

Todas éstas, como otras situaciones internas o externas mencionadas, promueven el paso de un estado actual a otro diferente, que genera situaciones de tensión e incertidumbre de quienes la padecen.

Diferencia y relación entre cambio e innovación

La innovación es el proceso de crear e instrumentar una idea nueva. Representa la implementación de la creatividad. Mientras la creatividad es el proceso mental de generar nuevas ideas para mejorar la actividad humana, la innovación es la aplicación práctica de esas ideas con el fin de alcanzar ciertos objetivos. Ambos conceptos están relacionados, porque en una organización la creatividad tiene sentido cuando se busca su aplicación práctica.



Como podemos advertir la innovación está intrínsecamente relacionada con el cambio. Si el cambio significa hacer las cosas de manera diferente, entonces la innovación representa el tipo más especializado de cambio, es decir, la aplicación de una idea para crear o mejorar un producto, servicio o proceso.

Bibliografía utilizada y consultada

- AGUILAR MÁRQUEZ, Israel, (2014) “Modelo para el análisis de innovaciones en las organizaciones públicas”. En el marco de XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública “La Innovación en la Gestión Pública. Caracas, Disponible en <http://siare.clad.org/fulltext/0076508.pdf>.
- CHIAVENATO, Idalberto: “Comportamiento organizacional”. Ed. Thomson. México. 2004
- KLIKSBERG, Bernardo: “El pensamiento organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización”. Ed. Norma. Buenos Aires. 1995
- KRIEGER, Mario: “Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional”. Ed. Prentice Hall. Bs. As. 2.001. Cap. 1
- INAP: “Organizaciones públicas: guía temática básica”. Tomo 1. 1.997. Disponible en <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/organi1.pdf>
- PAGANI, Laura María, GALINELLI, Bernardo. “Estudios sobre Gestión Pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial”. 1a ed. - La Plata. 2015. Libro digital, PDF
- RAMIÓ, Carles: “Teoría de la Organización y Administración Pública”. Ed. Tecnos. Madrid.1999.
- ROBBINS, Stephen: “Comportamiento organizacional”. Ed. Pearson. México. 2.009

EQUIPO Y LIDERAZGO

Contenidos a desarrollar:

Comenzaremos a trabajar este eje⁴ guía con un relato que nos ayuda a pensar sobre nuestro rol en el trabajo que nos toca realizar, reconociendo la importancia del mismo cuando se trata de una organización pública.

Construyendo una catedral

Ésta es la historia de un viajero que fue a parar a una ciudad de Francia. El caminante se admiró de ver la cantidad de canteros, albañiles y carpinteros dedicados a la construcción de un magnífico edificio para la Iglesia. Se acercó a uno de los canteros para interesarse por su trabajo.

– “¿Podría explicarme en qué consiste su trabajo?”, le preguntó. El hombre, molesto por la pregunta, le contestó de mala forma:

– “Estoy picando estos bloques de piedra con el marrón y el cincel, y después los estoy ensamblando tal y como se me ha indicado para hacer un muro. Estoy sudando y además me duele muchísimo la espalda. Y para colmo, este trabajo me aburre y me paso el día soñando con el día en que pueda dejarlo.”

Ante tal respuesta, el viajero prefirió marcharse y charlar con otro cantero: – “¿Podría explicarme en qué consiste su trabajo?”, preguntó nuevamente. El segundo cantero le contestó: – “Pues mire usted: como tengo mujer e hijos necesito un trabajo para ganarme un sueldo. Me levanto temprano cada mañana y vengo a picar la piedra, tal y como se me ordena. Es un trabajo repetitivo, como se puede imaginar, pero gracias a él puedo alimentar a mi familia, que es lo que me importa; estoy contento con tener este trabajo.”

Más animado por esta segunda respuesta, el forastero se acercó a otro trabajador: – “Y usted, ¿qué está haciendo?”. El tercer cantero, con los ojos brillantes de emoción y con el dedo índice apuntando hacia el cielo, le contestó: – “Estoy levantando una catedral. ¡Una preciosa catedral! No podría soñar con un trabajo más hermoso al que dedicar mi esfuerzo.”

⁴ El material del Eje 2 de presente Módulo III fue elaborado por la Lic. Yamila Meljim y la Lic. Yamel Ases, ambas profesoras de la carrera de Licenciatura de Ciencia Política y Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (UNCuyo).

1. EQUIPOS DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO

¿Qué es un equipo de trabajo?

Es un conjunto o grupo de personas organizadas de una forma determinada para lograr un objetivo común.

¿Qué significa trabajar en equipo?

Trabajar en equipo es unificar las aptitudes de las y los miembros del mismo, potenciar sus esfuerzos, disminuyendo el tiempo invertido en el trabajo, aprovechando el mismo. Esto logra aumentar la eficacia de los resultados.

Es importante la búsqueda colectiva del logro de los objetivos planteados por la organización y cumplir con las “5 C”:

Complementariedad: Un equipo funciona cuando cada miembro es especialista en un área concreta. Es enriquecedor para el equipo que sus integrantes tengan capacidades y aptitudes diversas y heterogéneas.

Coordinación: Para esto es fundamental conocer cuáles son los objetivos comunes e individuales. Todo grupo de trabajo debe tener un líder que encabece la empresa y coordine la puesta en marcha del proyecto.

Comunicación: Es importante que exista un emisor empático, un mensaje claro y un receptor que escuche activamente para poder coordinar las distintas actuaciones individuales y ninguna actuación aislada conduzca al fracaso.

Confianza: Para poder desarrollar el resto de “C”, la confianza es fundamental, ya que en base a esta se construyen las demás. Debemos confiar primero en nosotros mismos, confiar en cada integrante del equipo y además confiar en el logro de nuestras metas grupales.

Compromiso: Cada miembro del equipo debe aportar lo mejor de sí mismo y poner todo su esfuerzo en llevar el proyecto hacia adelante.

Trabajar en equipo presenta **ventajas y desventajas:**

Entre las **ventajas** se puede mencionar: promueve la creatividad, existe mayor motivación en las metas, descentralización de las funciones entre los miembros del equipo, posibilidad de

intercambiar experiencias y conocimientos, optimización del tiempo de cada persona, entre otras.

De igual manera, existen **desventajas** tales como: confrontación de personalidades e intereses, dificultad en la distribución equitativa de las funciones y, puede existir la falta de productividad por parte de alguno de los miembros dificultando el cumplimiento del objetivo planteado.

Es necesario entender la importancia de la constitución de equipos de trabajo en las organizaciones para la consecución de los objetivos de las mismas. Además, trabajar de manera colaborativa y coordinada significa potenciar las habilidades individuales y colectivas, reunir las capacidades, inteligencias, ideas y destrezas al servicio de una tarea o actividad, con el fin de realizarla de manera más rápida para obtener óptimos resultados.

Por último, resulta oportuno destacar que es esencial en un trabajo de equipo la presencia de un líder que sepa conducir el mismo en la consecución de las metas planteadas, lo cual veremos más avanzada la guía.

2. MOTIVACIÓN

Los autores clásicos de la administración plantean distintas teorías acerca de la motivación, entre ellas, tomaremos, por un lado, la teoría de las necesidades de Maslow y - de manera simplificada - la teoría de las expectativas.⁵

La teoría de las **necesidades humanas o Pirámide de Maslow**, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow, en la que formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit (primordiales); al nivel superior lo denominó «autorrealización»,

⁵ Robbins, S. "Administración: Teoría y Práctica"

«motivación de crecimiento», o «necesidad de ser». “La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua”.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

La **teoría de las expectativas** es una teoría basada en el interés personal, donde la fuerza de la motivación de una persona para desempeñar (esfuerzo) depende de qué tan fuertemente crea ese individuo que puede lograr lo que está intentando. Si se logra esa meta (desempeño), si será remunerado adecuadamente y si satisface sus metas individuales. Es necesario considerar que los resultados pueden ser: sueldo, seguridad, camaradería, confianza, oportunidad para mostrar el talento o habilidades.

La clave es comprender las metas de un individuo y la unión entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y gratificación, y ésta con la satisfacción de la meta individual.

Ahora bien, y en pos del trabajo en equipo que ya vimos anteriormente, la intención es superar la satisfacción de las necesidades individuales a la satisfacción de necesidades colectivas. Esto se logra visualizando los objetivos de la organización y del equipo. No es un trabajo sencillo, debido a que implica instancias de incomodidad, negociación, apertura y entendimiento entre los miembros de un equipo.

3. HABILIDADES Y RELACIONES INTERPERSONALES

Como en la estructura de un iceberg, en que la parte invisible es mucho más densa, voluminosa y sostiene la parte visible; en cada acción o comportamiento que emerge de las personas subyace un sustrato integrado que lo conforman los **valores** que han adquirido en su trayectoria vital -saber ser-, los **conocimientos** que han incorporado -saber-, las **destrezas y habilidades** que han desarrollado -saber hacer- y la empatía, saber relacional e inteligencia emocional -saber convivir- (UNESCO, 1997).

En los ámbitos en los cuales debemos trabajar con otras personas, resulta importante desarrollar habilidades conocidas como “habilidades interpersonales” que nos permitan lograr los objetivos colectivos de la organización. Ahora bien, ¿qué entendemos por ello?

¿Qué son las habilidades interpersonales?

Las habilidades interpersonales son aquellas que nos permiten establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas. Su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás, así como la posibilidad de saber regularlas en las relaciones con los otros. Aquí van algunas de ellas ⁶ :

Atención y escucha: Esta habilidad es una precondition para el desarrollo de las demás ya que es el punto de partida de la comunicación interpersonal efectiva. No basta poner atención; hay que mostrar que se está atendiendo para que la otra persona logre percibir un real interés por él.

¿Cuándo atender y escuchar?

-Cuando necesitamos comprender cabalmente lo que el otro expresa y evitar malos entendidos.

-Cuando nos percatamos que nuestro interlocutor (a) siente que es importante lo que quiere comunicarnos, dándole importancia, aunque para nosotros no resulta en primera medida relevante.

¿Cómo mejorar esta habilidad?

-Con nuestra postura física: manteniendo un buen contacto visual; asintiendo de manera natural y periódicamente; suspendiendo cualquier actividad o interferencia que pudiera distraer la atención del otro.

-Manteniendo la atención psicológica: observando movimientos corporales, gestos y expresiones; atendiendo al tono de voz tratando de reconocer motivaciones, preocupaciones, sentimientos y la significación emocional; escuchando el mensaje en forma comprensiva y poniendo atención a cómo, qué y cuándo lo dice; premisas, conclusiones, argumentos.

⁶ Fuente: <http://www.topconsultores.cl/img/Habilidades%20Interpersonales.pdf>

-Demostrando que le presta atención y escucha: resumiendo con sus propias palabras lo que se comunica, demostrando comprensión y que está atento; no interrumpiendo: responda sólo después de haber escuchado.

Respeto: esta palabra viene del latín y se relaciona con las ideas de “viendo” y “contemplando”. Implica ver y apreciar a la otra persona en su calidad de ser humano.

¿Cuándo expresar respeto?

Siempre que deseemos establecer o mantener una comunicación efectiva con los demás. La ausencia de respeto da pie a la desconfianza, ocultamiento de información o incluso, la agresión.

¿Cómo comunicar respeto?

El respeto se manifiesta en el modo como nos relacionamos con el otro. Algunos ejemplos de ello implican responder con prontitud a las necesidades comunicacionales del otro; prestar atención a sus opiniones, demandas y objeciones; escuchar activamente y expresar nuestras opiniones sin atribuir intenciones ni interpretar motivaciones.

Concreción o especificación: esta habilidad permite hablar en forma directa, elocuente y específica los sentimientos y experiencias concretas, asegurando que lo que se comunica no es algo abstracto y forzar al emisor a ser más exacto para la mejor comprensión del receptor.

¿Cuándo expresar concreción?

Contactarnos realmente con la otra persona implica necesariamente relacionarse en forma precisa y directa y comunicarnos de manera responsable y personalizada.

¿Cómo comunicar concreción?

-Individualizando; es decir, nombrar lo que uno se está refiriendo en ese momento y no decirlo de manera general o impersonal.

-Ayudando a que la conversación se centre en lo importante; evitando los rodeos.

-Comunicándose en forma directa, mirando al otro con una postura corporal dirigida y abierta al otro.

Inmediatez o proximidad: habilidad para discutir abierta y directamente con otra persona lo que está ocurriendo en el aquí y ahora, expresando habilidades de atención y escucha, empatía y confrontación.

¿Cuándo expresar inmediatez?

- Cuando es necesario detectar lo que está entorpeciendo la relación y ver de qué modo se puede cambiar.
- Cuando una persona no está expresando lo que está sucediendo en el momento y creemos que es importante que lo haga.

¿Cómo expresar inmediatez?

- Describiendo la conducta que interfiere la relación, como: “Te estoy hablando de algo importante y no dejas el celular, eso me pone tenso porque creo que te estoy aburriendo, ¿esto es así?”
- Evitando palabras vagas como “probablemente”, “tal vez”.
- Diciendo lo que me pasa con respeto y permitiendo el diálogo constructivo.

Contrastación o confrontación: contrastar es mostrar que la otra persona ha sido inconsistente con lo que ha expresado, se ha comprometido, o que lo que dice y hace es inconsistente. El propósito es ayudar a que el otro tome conocimiento de sí mismo y que considere nuestra petición de que cambie su comportamiento

¿Cuándo practicarla?

Cuando tenemos la verdadera intención de ayudar y no cuando buscamos agredir; supone que ambas partes han acordado previamente que tratarán aquellos aspectos en que discrepan en un clima de confianza y apoyo, respetando y valorando a la otra persona.

¿Cómo contrastar efectivamente?

- Procure estar físicamente relajado, cómo, atento durante todo el proceso de diálogo para reducir posibles tensiones naturales en la otra persona.
- Tenga en mente que el objetivo es que el otro perciba objetiva y claramente la discrepancia, buscando con ello obtener el compromiso de eliminar o cambiarla.
- Señale claramente que no le complace tener que contrastar y presente su punto de vista de manera constructiva y amistosa.
- Diga con exactitud lo que piensa evitando enjuiciar y caer en discusiones.

Habilidades interpersonales hacia la ciudadanía

En el ámbito de un organismo estatal, especialmente en el Gobierno Provincial, es importante llevar a cabo las tareas cotidianas -como se trabajó- teniendo en cuenta el propósito que tiene el Estado: generar **valor público**, que expresa en los resultados y/o servicios destinados a fortalecer, atender, responder a derechos, demandas y expectativas de la ciudadanía.

Por esta razón, el “Estatuto del Empleado Público” en la Ley 560 se regula la actividad de las y los empleados provinciales, y establece en el Capítulo 3, los deberes y prohibiciones.

Entre otros artículos, menciona: “c) *Conducirse con tacto y cortesía en sus relaciones de servicio con el público, conducta que deberá observar asimismo respecto de sus superiores, compañeros y subordinados.*”⁷

Como se puede observar, se determina que, en las funciones públicas, las personas deben actuar con tacto y cortesía en las relaciones de servicio con la ciudadanía, y esto se debe a que, ante ellos, el personal que atiende representa en esos momentos el canal hacia la satisfacción de sus demandas o necesidades.

Por ello, es importante desarrollar habilidades interpersonales directamente vinculadas con el rol que se ocupa en la estructura gubernamental teniendo en cuenta algunos **principios**:

1. Somos cercanos y empáticos. La empatía es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y entender su situación, esto nos hace mejores a la hora del intercambio con los demás.
2. Ser cercanos es ser accesibles, y eso significa que disponemos de herramientas que nos permiten tener en cuenta las diferencias técnicas, cognitivas y físicas de las personas.
3. Hacemos sentir a los ciudadanos como en casa cuando se acercan a nuestras oficinas, con espacios cómodos, limpios, agradables y a temperatura adecuada.
4. Ofrecemos múltiples canales de atención (teléfono, web, correo) porque reconocemos la multiplicidad de personas y sus preferencias.
5. Comunicamos de forma sencilla y comprensible. Transmitimos simplicidad en todos nuestros canales.

⁷ Fuente: <http://www.igs.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/42/2017/12/LEY-560.pdf>

6. Somos claros y precisos cada vez que escribimos o hablamos, y también completos en la información que brindamos.
7. Revisamos constantemente la información que brindamos y nos aseguramos de que está actualizada.
8. Tenemos muy claro cuáles son las etapas de cada trámite. El ciudadano debe saber en cada momento en qué punto se encuentra.
9. Tratamos a cada persona como única, teniendo en cuenta su contexto y circunstancias especiales (por ejemplo: ¿ya intentó hacer el trámite tres veces? ¿vive lejos de la oficina de atención al ciudadano? ¿tiene un bebé?).
10. Somos puntuales y resolutivos: el tiempo es un valor incalculable para todos. Respetamos los turnos y los horarios de atención.
11. Somos receptivos con lo que el ciudadano tiene para aportar. Esto nos ayuda a crecer y mejorar.
12. Valoramos a la persona que tenemos enfrente, la tratamos con respeto y demandamos ese mismo respeto.
13. Hablamos con el tono que corresponda a la situación y a la persona que nos consulta. Puede ser informal, formal, entusiasta, informativo. Respeto no quiere decir solemnidad.
14. Hacemos nuestro máximo esfuerzo para que la persona se vaya satisfecha con nuestra atención y, siempre que sea posible, con su situación resuelta.
15. Recordamos siempre que somos representantes del Estado, y compartimos esta visión que nos une como equipo. Colaboramos con nuestros compañeros, trabajamos en equipo y transmitimos esta forma de ser y hacer en la administración pública.⁸

El desarrollo de estas y otras habilidades interpersonales resultará en desempeñarse con disposición activa hacia otras personas, aportando a la calidad del clima organizacional y consecuentemente, al servicio de los mejores resultados para su organización.

4. LIDERAZGO, COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD

⁸ Fuente: Curso de “Gestión Orientada al Ciudadano”. INAP (2018)

Retomando el modo de organización weberiano en el cual se enmarca el Gobierno Provincial y toda institución estatal, el reto está en generar resultados eficientes, confiables y predecibles contribuyendo a la generación de valor público.

En este tipo de organizaciones el trabajo es estructurado, formal y seguro ya que se encuentra regulado en reglamentos, leyes nacionales y provinciales, y existe un sistema de recompensas que gira alrededor de ascensos y aumentos de salarios.

En este marco, es posible desarrollar liderazgos que aporten a la consecución de los objetivos propuestos el área o repartición y ello va a depender de múltiples factores, pero principalmente, un líder efectivo implica saber coordinar y organizar las actividades a realizar, optimizando la aplicación del talento disponible en el equipo de trabajo y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.

Para ello, se espera de las y los trabajadores un desempeño proactivo en el marco de los valores, misión y objetivos de la organización y del colectivo profesional en que se desarrolla, con un fuerte compromiso con el servicio público.

Peter Drucker plantea que: “la tarea del líder es desarrollar líderes. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad.” También señala que: “en las crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas para oír las. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en qué situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como miembro de un equipo”.⁹

El líder hace una buena gestión de personas cuando, además de mostrar directivas, cursos de acción, objetivos y metas claramente definidas, es capaz de dar toda la orientación y participar en la transformación del potencial en desempeño efectivo, que son los resultados concretos de la acción humana.

Para ser un buen líder deben tenerse las siguientes cualidades:

● **Capacidad de establecer metas y objetivos y trabajar para lograrlos:** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las

⁹ Fuente: <http://www.redalyc.org/html/1790/179018081005/>

metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

- **Trabaja en equipo:** Promueve el valor del trabajo coordinado y colaborativo.
 - Un líder **conoce sus fortalezas** y las aprovecha al máximo. Conoce también sus **debilidades**.
 - **Crece y hace crecer a su gente:** Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
 - **Construye confianza;** Impulsa un ambiente donde todos los miembros del equipo conozcan las habilidades de los demás.
 - **Es Innovador:** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
 - **Promueve el sentido de pertenencia.** La pertenencia se construye cuando se adhiere a una identidad, cuando se elige formar parte de un “nosotros” y se comparte la cultura de la organización.
 - **Es motivador:** Un buen líder es aquel capaz de motivar e inspirar a su equipo, además de fomentar su entusiasmo por los proyectos.
 - **Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo.** Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
 - **Tiene carisma:** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella.
 - **Está informado:** Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.
 - **Reconocer y fomentar el potencial:** Un buen líder debe ser capaz de reconocer las aptitudes y habilidades especiales de las personas que conforman su equipo y saber cómo utilizarlas para el beneficio de la organización. Cuando un miembro del equipo se destaca, el líder debe alentarlo para que siga motivado y pueda seguir desarrollando su talento.
-

Eje 3 - Comunicación

La palabra comunicación proviene del latín: *communicatĭo, -onis*. La comunicación resulta un concepto que implica innumerables aplicaciones y acepciones. En este sentido, trataremos la comunicación interpersonal, concretamente.

Cabe preguntarnos ¿Qué condiciona el proceso de interacción comunicativa? ¿Cuáles son las características de una comunicación eficaz? ¿Cómo lograr asertividad?

Concepto

Es el proceso donde se transmite un mensaje entre un emisor y un receptor, a través de un canal y utilizando un código, que sea entendido por ambas partes en un contexto o situación determinado.

El objetivo principal de la comunicación es conseguir una comprensión mutua de ciertos fenómenos a través de la retroalimentación.

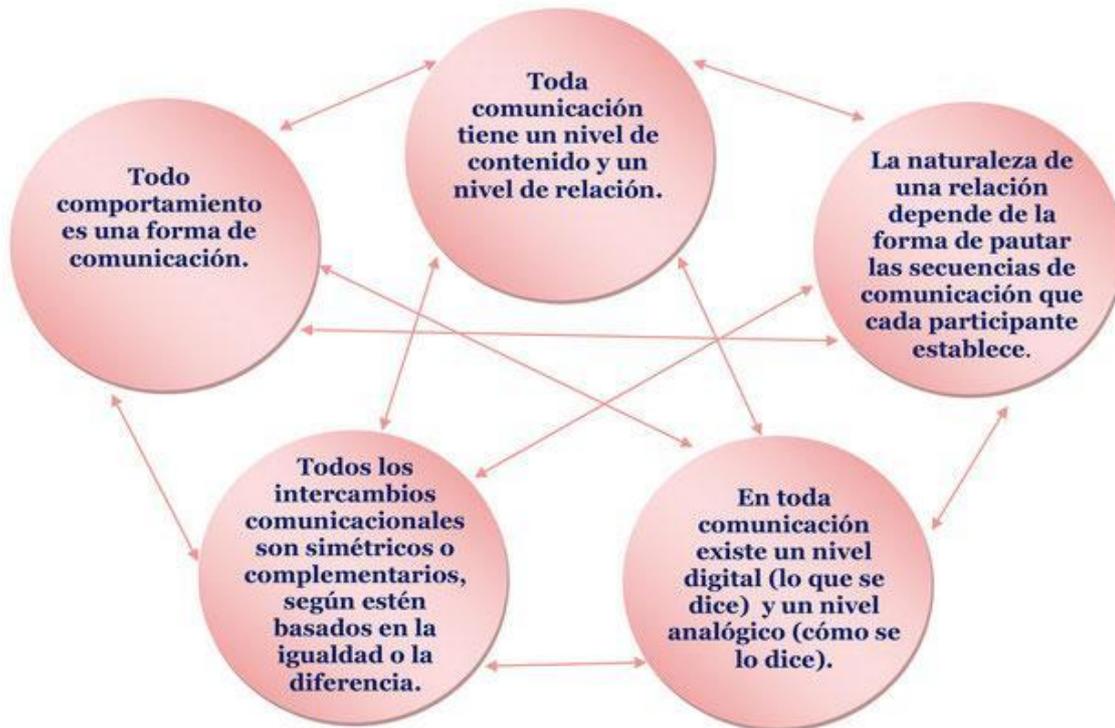
Al mismo tiempo la comunicación tiende a producir un determinado comportamiento buscado en el receptor, como consecuencia del mensaje transmitido por el emisor. Por tanto, debe producir una conducta concreta.

Nociones básicas de la Comunicación

"No es posible **no** comunicar" según Paul Watzlawick (filósofo, psicólogo de la Escuela de Palo Alto, Estados Unidos). **TODO COMUNICA**, hasta el silencio **comunica**. Efectivamente y, tomado en sentido amplio, es imposible no comunicarse, no relacionarse, no interaccionar.

Albert Mehrabian (antropólogo) realizó una serie de estudios durante la década de 1970 en los que analizaba la importancia relativa de los mensajes verbales y no verbales. Los resultados a los que llegó en el curso de sus investigaciones resultaron sorprendentes. El lenguaje verbal (lo que se dice) ocupa apenas un 7% en la comunicación interpersonal. Aproximadamente un 38% de la comunicación corresponde al lenguaje paraverbal (entonación, proyección, tono, énfasis, pausas, ritmo) y el 55% al lenguaje corporal (gestos, posturas, mirada, movimientos corporales, respiración). La importancia de los elementos no verbales sobre los verbales aumenta si existen incongruencias entre ellos: si las palabras y el cuerpo están en desacuerdo, uno tiende a creerle al cuerpo.

La comunicación depende de la relación que mantengamos con nuestro interlocutor. La efectividad de la comunicación dependerá de: la puesta en contacto, cómo establecemos contacto con nuestro receptor o intérprete; el mensaje que demos, el tono con el que nos expresemos y todo lo que con nuestro cuerpo podemos expresar (lenguaje gestual).



Modelo Interaccional: nuevas nociones para tener en cuenta al otro

La introducción de la retroalimentación (verbal y no verbal), de pensar que un mensaje puede ser “entendido” o no se refleja en este modelo que representa el proceso de la comunicación dinámica, tal como ocurre en nuestras vidas, y permite, por ejemplo, estimar si el mensaje fue interpretado de la forma como quería el emisor. De esta forma, a diferencia de creer que todo lo que decimos se entiende tal como creemos que se entenderá, se reconoce que la comunicación es más circular que lineal, que los receptores son participantes activos con mundos y visiones propios y que existe la posibilidad de que sean enviados múltiples mensajes y no sólo uno.

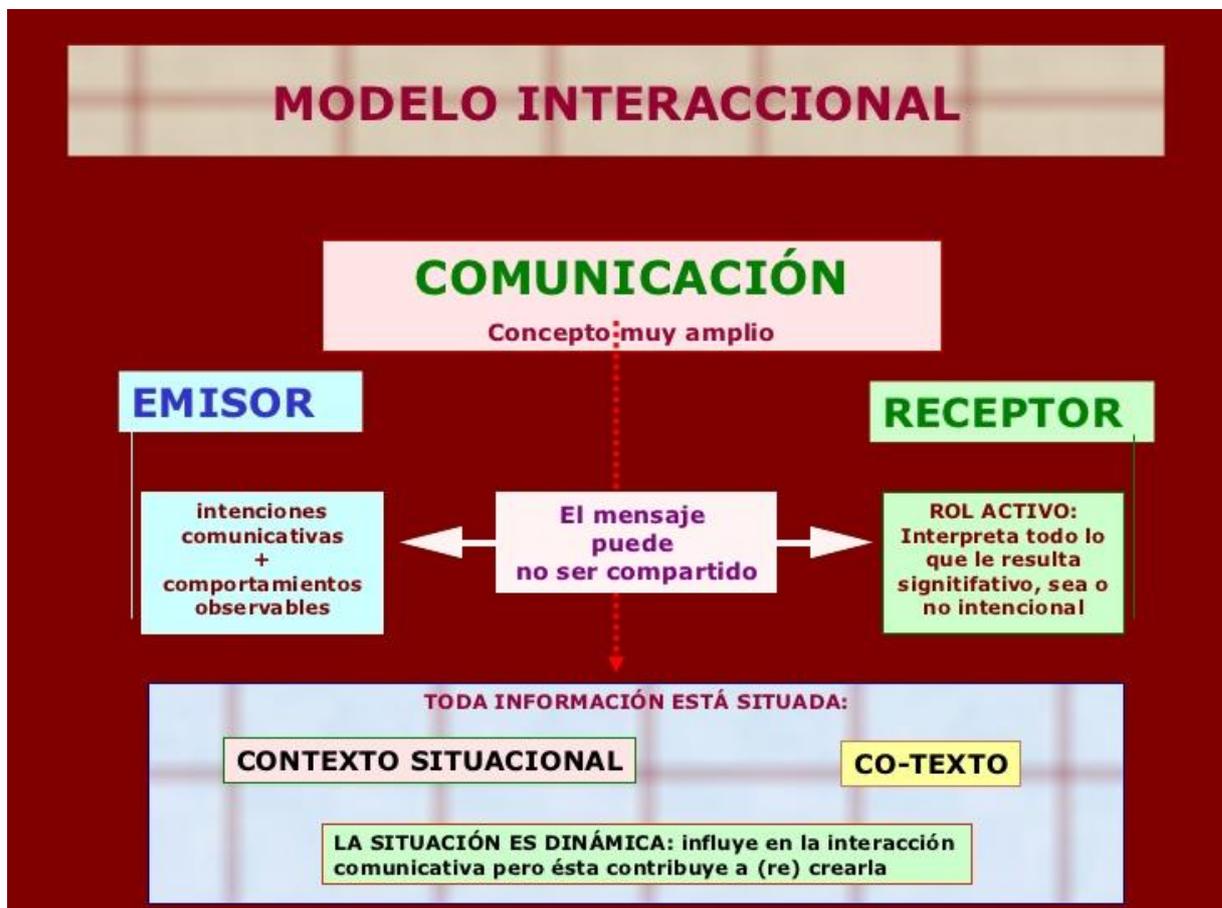
Así se entiende que en la comunicación hay:

- una retroalimentación, un ir y venir de mensajes, y reacomodamiento de sentidos
- un contexto, espacios que cambian y condicionan los mensajes, lo que decimos
- y los campos de experiencia: todo nuestro mundo de sentidos frente al mundo de sentido del “otro”...

Conocido como Modelo de Comunicación Interaccional, esta descripción sobre cómo ocurre el proceso de comunicación agrega el *contexto* (las condiciones específicas que pueden afectar que los receptores den el significado correcto al mensaje) y *los campos de experiencia* que son los marcos de referencia y los aspectos culturales que cada participante lleva consigo al proceso de comunicación.

De esta forma, el modelo circular de Willbur Schram describe un proceso de comunicación en el cual sus participantes son emisores y receptores de mensajes. Una analogía podría ser

un partido de tenis, donde uno de los participantes realiza su saque, mientras el otro espera la pelota para responder al saque. Así, un participante envía un mensaje y el otro espera para responder el mensaje, de una forma tal que la comunicación va de una persona a otra, en un determinado contexto.



La percepción

“La percepción es la capacidad de recibir estímulos del medio por medio de los sentidos: la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato; y de las sensaciones internas; y el cerebro es el que procesa esta información en función a nuestra forma de pensar, experiencias, intereses y preocupaciones; filtros que modifican la realidad y entorpecen y dificultan la comunicación.

El pensamiento es el comienzo de la comunicación, que luego se expresa con palabras y gestos, porque cuando pensamos estamos utilizando internamente nuestros sentidos, o sea que vemos, oímos, gustamos, olemos y sentimos las emociones que hemos vivido con la mente y recreamos situaciones e imaginamos escenas futuras.

Los pensamientos no siempre son conscientes y generalmente son producto de estímulos externos o internos. Los primeros por medio de la experiencia y los segundos por los recuerdos.

Podemos tener conciencia de lo que pensamos pero no de cómo pensamos y la mayoría tiende a suponer que los demás piensan igual.

Un pensamiento estimula los mismos circuitos neurológicos que la misma experiencia realmente vivida, o sea que el pensamiento tiene los mismos efectos físicos directos.

Si pensamos que estamos comiendo una fruta jugosa aumentará nuestra salivación aunque no nos llevemos nada a la boca.

No todas las personas utilizan los sentidos de la misma manera. Por ejemplo, algunas habitualmente tienen un diálogo interno con el cual ensayan respuestas y reflexionan sobre ellas mismas; otras son más visuales y piensan en imágenes y otras pueden pensar más en sensaciones.

Cuanto más una persona utilice su mundo interno para pensar, más lejos estará de la realidad; porque estar demasiado ensimismado en los propios pensamientos hace perder de vista todo lo demás, ya que la capacidad de atención es limitada y si se presta atención a una cosa no se puede atender otra”¹⁰

Cómo crear “rapport” con mi interlocutor

La Programación Neurolingüística cuenta con una técnica llamada *Rapport* que tiene por objeto crear un ambiente de confianza y cooperación mutua para entablar una comunicación donde no haya juicios, distorsiones o malos entendidos, sino una escucha sana. Con esta técnica podemos concentrarnos, sin distracciones, en lo que la otra persona trata de comunicarte y a su vez hace que tú comuniques justo lo que quieres sin que suene a regaño, juicio, crítica o mala intención. Logras que tu mensaje sea escuchado tal y como quieres, y a la vez te metes en los zapatos del otro para entenderlo. Con esta herramienta o técnica no hay manipulación, justamente se trata de respetar al otro. La otra persona y tú son libres de decidir si aceptan o no los puntos de vista del otro, pero lo más importante es que cada uno escuche y entienda al otro.

A este tipo de comunicación se le llama “comunicación de centro a centro”, ya que es de inconsciente a inconsciente. Esta comunicación se da muy fácilmente, incluso sin darnos cuenta, con personas afines a nosotros, como con los amigos con los que fluimos muy bien. Si observas en un lugar público, como en un restaurante, a las personas que tienes alrededor, aunque no las escuches, puedes ver que en una mesa la están pasando muy bien, mientras en otra no. Unos parecen que están danzando al mismo ritmo y los otros parece que tienen un muro entre ellos. El lenguaje corporal es más fuerte y fidedigno que el verbal.

¿Cómo hacer para manejar una buena relación con las personas con las que tienes problemas? ¿Cómo hacer para llegar a las oficinas de gobierno y que te atiendan con una sonrisa? ¿Cómo manejar una entrevista con alguien difícil? En pocas palabras, ¿cómo hacer para que me escuchen y me entiendan? Y también, qué debes hacer tú para entender sin juzgar primero y ser asertivo.

El Rapport es la técnica para que mantengas buenas relaciones con las personas que te importan o que necesitas en un momento dado. Es comunicarte con todo lo que eres, no sólo con tus palabras. Es el manejo de tu lenguaje corporal junto con el verbal.

¹⁰ Fuente: Introducción a la PNL”, Joseph O’Connor y John Seymour, Urano, 1995

En la comunicación, el lenguaje verbal solo tiene el 7% de impacto, mientras que el lenguaje corporal el 55% y el tono de voz el 38%. No es tanto lo que digamos, sino cómo lo digamos.

Como ya dijimos el Rapport se da por naturaleza con las personas afines a ti. El reto es llevarlo a cabo conscientemente con las personas que te causan alguna sensación negativa como pueden ser, miedo, coraje, enojo, impaciencia, intolerancia, inseguridad, u otras.

Para lograr el Rapport hay que tratar de entrar en el mapa mental de la otra persona. En realidad empieza con cosas sencillas como cuando llegas a la ventanilla del banco, antes que nada, di algo agradable al cajero, por ejemplo, “buenos días, parece que tiene mucho trabajo, espero termine pronto”. Cuando entras al despacho de alguien, comenzar por decir “qué bonita foto de su familia, lo felicito”, o cualquier cosa agradable del lugar o de él. Si se trata de tu hijo, antes de regañarlo y recibirlo con la espada desenvainada porque llegó tarde, pregunta cuál fue la razón por la que lo hizo, por ejemplo: ¿cómo estuvo la fiesta? ¿Quiénes fueron? y después de que te contestó, decirle “habíamos quedado en una hora, yo sé que estabas muy contento, sin embargo creo que no es justo que me tengas despierta hasta tales horas sin avisarme, así que...”. De esta manera el chico entenderá tu mapa más fácilmente y en vez de que haya portazos o malos modos, se quedará pensando sobre el asunto y es más probable que la próxima vez llegue a tiempo o no tan tarde.

Por el contrario, lo que sucede en la mayoría de estos casos es que en vez de comunicarnos y averiguar lo que queremos, declaramos la guerra, pues no nos estamos interesando en el otro, sino solamente en nosotros y nuestra problemática. Se convierte muchas veces en lucha de poderes y que no nos lleva a ningún lado sino sólo a crear resquemores, rencores y juicios negativos.

Para llevar a cabo la técnica del Rapport debes estar muy receptivo con la persona con la cual te quieres comunicar.

Haz que las palabras que utilizas al cuestionar, contestar u opinar correspondan y sean las mismas o parecidas a las de él. Escucha a tu interlocutor e inmediatamente contéstale con las mismas palabras con las que él te ha hablado. Si te dice: “ayer la pasé muy mal”. Bien puedes preguntarle “¿por qué razón dices que ayer la pasaste muy mal?” Así la conversación no se desvía pues está centrada con las mismas palabras que suenan como un eco y que a la persona que las dice la hacen pensar sobre ellas ya que las está escuchando a través de ti. Si la persona te está hablando de cómo “ve” una situación, procura emplear también la palabra “ver” cuando te refieras al tema. Si él dice: “yo lo veo problemático”, tú puedes responder “¿de qué manera lo ves problemático?”, “yo también lo veo problemático, o yo no lo veo problemático por esta razón...” en lugar de decir “yo también lo veo difícil” o “estás mal, esto no es así”. Aquí ya cambiamos las palabras y estamos creando una resistencia.

Reflejar postura. Esto quiere decir que tienes que corresponder a sus movimientos y a sus gesticulaciones. Así como correspondes con las mismas palabras, también hazlo con tu cuerpo. Si él cruza o descruza la pierna, si se hace hacia delante, si se toca el cabello, si sonrío, si mueve la cabeza hacia un lado, si mueve los ojos hacia un lado en particular, etc. tú

haz lo mismo con discreción y delicadeza. No se trata de imitar sino de corresponder a su lenguaje corporal de una manera sutil.

Durante la conversación, conscientemente, haz algún movimiento diferente a los de tu interlocutor, y si él corresponde a éste, esto quiere decir que el puente de la comunicación ya está tendido, por lo que en ese momento ya puedes decir algo que en otra ocasión pudiera haber creado un problema con la seguridad de que tu mensaje será acogido.

En este proceso de adoptar el comportamiento de la persona con la cual nos queremos comunicar, se logra la sintonía o empatía ya que el inconsciente lo está captando. De alguna manera logramos meternos en los zapatos del otro, y entenderlo y que él nos entienda. De esta manera no te vas a distraer mientras lo escuchas o no va a entrar en tu diálogo interno y así desligarnos de lo que te están hablando.

Aunque a veces no lo parece, es fácil entenderse los unos con los otros ya que nuestro sistema nervioso es un cableado que abarca cada célula de nuestro cuerpo. Si yo me muevo, hablo, respiro igual que la otra persona, por fuerza estoy accediendo a su mapa y a lo que está sintiendo, pues estoy manejando su propio “cableado”.

Esto te permitirá lograr una genuina identificación con el otro y facilitará grandemente la comunicación y comprensión.

Aplicando feedback

El feedback es un arte, como también lo es recibirlo. Quien da feedback, te hace un regalo. Las personas en general somos especialmente diplomáticas y no siempre decimos la verdad. Quien se atreve a hacerlo, es valiente y hay que agradecerse.

Un feedback es una reacción, respuesta u opinión que nos da un interlocutor como retorno a un mensaje o acción que recibió. Su objetivo es cerciorarse de que el mensaje cumplió su intención comunicativa. Además sirve para que el emisor pueda variar, reconfigurar o adaptar el mensaje al receptor según la respuesta que vaya obteniendo de éste.

En las teorías de la administración de las organizaciones, se denomina feedback a la acción de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona o grupo de personas en la realización de un trabajo o tarea. Como tal, es una acción que revela las fortalezas y debilidades, los puntos positivos y negativos, de la labor realizada con el fin de corregirla, modificarla o mejorarla.

Así, tiene una vocación de ayuda y si esa no está, mejor no darlo. Por supuesto, hay que saber hacerlo, porque normalmente es una de las tareas que peor gestionamos en las instituciones y en nuestra vida privada.

Muchas veces cuesta aceptarlo porque entran en juego nuestros propios miedos, inseguridades y, por qué no, la soberbia.

A continuación dejamos algunas pistas para hacerlo, que dan muy buenos resultados:

- Ser específico:

No: “No te has expresado claramente” o “Has hecho un trabajo excelente” (no ayuda)

Sí: Me ha gustado tu intervención porque has dado en la clave.

- Ser descriptivo, no evaluativo.

No: “Está bien o está mal”. “Es incorrecto utilizar esta argumentación”. “Estabas muy nervioso”

Sí: “Tuve problemas para entender tu postura en la reunión”

- Describir algo sobre lo que la persona pueda actuar.

Si la persona no puede actuar sobre su voz, mejor no decírselo.

Sí: “Quizá deberías respirar más profundamente antes de empezar tu exposición para rebajar los nervios”.

- Escoger uno o dos temas en los que la persona pueda concentrarse.

Evitar las interferencias relacionadas con los motivos, intenciones o sensaciones (a veces parece que vamos con una bola de cristal imaginando lo que piensa el otro)

No: “No pareces muy entusiasmado con esta presentación”

Sí: “Variando la velocidad y el volumen del discurso conseguirías un estilo más animado”

La escucha activa

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?

Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Elementos que facilitan la escucha activa:

Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar.

Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.

Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

Elementos a evitar en la escucha activa:

No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continua y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.

No interrumpir al que habla.

No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.

No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".

No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.

No contraargumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".

Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

Habilidades para la escucha activa:

Mostrar empatía: Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

Parafrasear. Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

Emitir palabras de refuerzo o cumplidos. Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".

Resumir: Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:

"Si no te he entendido mal..."

"O sea, que lo que me estás diciendo es..."

"A ver si te he entendido bien...."

Expresiones de aclaración serían:

"¿Es correcto?"

"¿Estoy en lo cierto?"

Economía de la Atención

La Economía de la Atención más que una formulación es un bien económico. Se trata de un concepto que describe la realidad de saturación de información a la que ha llegado la sociedad actual, y que ha tomado forma con las aportaciones de diferentes autores. Según sus teorías, hoy nos vemos 'atacados' en todo momento por más estímulos y datos de los que podemos asimilar. Por lo tanto, más que el contenido de la información que ofrecen los emisores de los mensajes, lo verdaderamente importante ha pasado a ser la porción de atención que estos son capaces de captar en sus destinatarios.

Es decir, dado que hay abundancia de información y una gran accesibilidad a la misma, la atención humana se ha convertido en un bien tan escaso como valioso.

Esta teoría adquiere una importancia capital tanto para los profesionales de la comunicación, como para las empresas y organizaciones que luchan por captar la atención del público en general.

Algunos autores de este concepto como por ejemplo Herbert Alexander Simon no utilizó el término 'Economía de la Atención', pero en un trabajo publicado en 1971 señaló que:

"En un mundo rico en información, la riqueza de información significa la carencia de otra cosa: la escasez de aquello que la información consume. Lo que consume la información es bastante obvio: consume la atención de sus destinatarios. Por lo tanto, la abundancia de información crea pobreza de atención y la necesidad de distribuir esa atención de manera eficiente entre la sobreabundancia de fuentes de información que podría consumir"

En este sentido hay que tener en cuenta lo que los estudios científicos han demostrado, pese a que nos empeñemos en que no es verdad: No somos animales multitarea. No al menos con un 100% de eficacia.

Aunque todos pensamos que podemos atender a varias cosas a la vez y hacerlo bien, la ciencia ha demostrado que eso no es verdad. No somos capaces. Simplemente, hemos desarrollado la capacidad de pasar de una cosa a otra rápidamente rellenando los vacíos de información que se producen en esas pausas de milésimas de segundo y dar continuidad a las tareas pese a esas carencias de datos.

Más aún. Para ser aún más eficaces en ese proceso, también hemos desarrollado al máximo la capacidad de focalizar la atención en lo que nos estamos fijando en ese momento, excluyendo todo lo demás.

Es decir, nos fijamos en algo y excluimos el resto; rápidamente pasamos a hacer lo mismo con otra cosa; luego con otra; luego con otra... y así hasta volver a la primera e iniciar el proceso de nuevo. Pero no atendemos a todas a la vez porque, simplemente, no podemos.

Creemos que lo hacemos porque 'rellenamos' los vacíos de información con los datos que tenemos.

Aquí hay un vídeo sobre nuestra capacidad de atención que recomendamos ver antes de seguir leyendo. Muestra cómo funciona nuestra concentración, en qué ponemos foco y cómo el resto de la información pasa a un segundo plano de nuestro consciente.

Existe la necesidad de formular un nuevo modelo de atención que logre mantener la misma mediante cambios constantes, contar historias, uso del tiempo real, crear nuevas tecnologías, lograr la atención en Internet; etc.

Economía de la Atención	
Dimensión	Características
Formulación	- En un mundo rico en información, la riqueza de ésta significa la escasez de lo que la información consume: La atención de los receptores. Por lo tanto, la riqueza de información crea pobreza de atención.
Autores	- Herbert Alexander Simon. Primeros estudios. - Michael H. Goldhaber. Creación del concepto. - Thomas H. Davenport y J. C. Beck. Profundización.
Historia	- En 1969 Simon habla del concepto, pero no utiliza el término Economía de la Atención. - Se desarrolla con los trabajos de los otros autores.
Comunicación corporativa	- Ya no se trata sólo de gestionar la información, hay que captar la atención. - El modo más eficaz es lograr engagement. - Es preciso incorporar intangibles que generen interés, sorprender, innovar constantemente, asociarse a conceptos que nos aporten valor y capten la atención de nuestros receptores.

Bibliografía consultada y utilizada

“Introducción a la PNL”, Joseph O’ Connor y John Seymour, Urano, 1995.

“Los secretos de la Comunicación”, Meter Thomson. Granica, 1999.

“Mensajes silenciosos: comunicación implícita de emociones y actitudes”, Mehrabian, Albert. Belmont, 1.981.

“Comunicación no verbal”, Mehrabian, Albert. Aldine-Atherton, 1972.

"Designing Organizations for an Information-Rich World", Simon, Herbert.. The Johns Hopkins Press, 1971 .

“The Attention Economy and the Net”, Michael H. Goldhaber. First Monday, 1997.

Eje 4: Resolución de Conflictos

Conflicto: “El conflicto es una situación de confrontación de dos o más protagonistas, entre los cuales existe un antagonismo motivado por una confrontación de intereses”. Fernández (1999).

Inteligencia Emocional aplicada a la mediación, negociación y resolución de conflictos.

Podemos afirmar que los conflictos están plenamente ligados a las emociones. Cuando dos o más personas no se ponen de acuerdo acerca de un determinado asunto, se va a generar un desequilibrio, y en función de lo que las partes involucradas sientan ante esa situación, se van a comportar de un modo u otro. Un conflicto no comienza hasta que se da una respuesta emocional ante una situación, antes de eso, no se trata más que de un problema a resolver.

Si bien la mayoría de nosotros pensamos que no tenemos elección sobre cómo nos sentimos, en realidad, los sentimientos que atribuimos a cualquier situación son una elección que hacemos nosotros mismos. Lo más importante para entender los sentimientos es aprender a verlos como opciones. Es por eso que, ante la resolución de un conflicto, podemos “elegir” adoptar una actitud positiva y abierta y dejar la carga emocional negativa a un lado, o no, lo que evidentemente hará más difícil el poder llegar a un consenso. La inteligencia emocional nos dice que cuando las personas se sienten con bajo estado de ánimo y les cuesta conectar con los demás, experimentan pensamientos negativos que vienen a su mente con facilidad, provocando emociones negativas. Nuestra capacidad para tomar decisiones se ve perjudicada ya que en este estado no podemos pensar con claridad ni ser creativos.

Las emociones nos influyen y muchas veces nos gobiernan, por lo que aprender a manejarlas ayuda a mejorar nuestras relaciones con los demás, a superar el estrés e incluso a tener mejor salud.

¿Qué es la Inteligencia Emocional?

“Es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuada-mente las relaciones.” David Goleman

¿Qué es la Inteligencia Racional?

“Es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia reflexiva, capaz de analizar y meditar.” Daniel Goleman. Es la que está relacionada con el coeficiente intelectual.

Por lo tanto, la mente racional o inteligencia racional es la que determina lo que sabe una persona, pero la inteligencia emocional determina lo que hará, como actuará.

Diversos estudios de largo plazo han ido observando las vidas de los chicos que puntuaban más alto en las pruebas intelectivas o han comparado sus niveles de satisfacción frente a ciertos indicadores (la felicidad, el prestigio o el éxito laboral) con respecto a los promedios. Todos ellos han puesto de relieve que el coeficiente intelectual apenas si representa un 20% de los factores determinantes del éxito.

El 80% restante depende de otro tipo de variables, tales como la clase social, la suerte y, en gran medida, la inteligencia emocional.

La solución de conflictos, en el marco de la Inteligencia Emocional, **requiere el desarrollo de cinco habilidades:**

1. **Autoconciencia o Autoconocimiento:** Es la capacidad de darnos cuenta de nuestras emociones, en el Momento que las estoy experimentando. Tomar conciencia, de lo que estoy sintiendo en ese momento, ya que de esta manera me hago responsable. Algunas preguntas que pueden ayudar al desarrollo del autoconocimiento son: ¿Qué siento? ¿Qué pienso? ¿Qué habilidades puedo poner en marcha?
 2. **Autodominio:** Es la capacidad de controlar o manejar nuestras emociones. Pregunta que sirve para desarrollar esta habilidad es ¿Qué puedo hacer par controlar mis emociones? También sirve respirar, alejarse del lugar de conflicto por un momento para poder así pensar con calma y claridad.
 3. **Automotivación:** Es la capacidad de persistir frente a los obstáculos, saber dirigir las emociones hacia una meta. En esto es necesaria cierta dosis de optimismo e iniciativa, de forma que seamos emprendedores y actuemos de forma positiva ante los contratiempos. Un aspecto esencial si queremos lograr nuestro objetivo es no fijar nuestra atención en los problemas, sino en cómo superarlos. Preguntas que nos pueden ayudar a desarrollar esta habilidad son ¿Qué quiero? ¿Estoy dispuesto a solucionarlo? ¿De qué forma podría resolver el conflicto? ¿Cómo, cuándo, dónde?
1. **Empatía:** Capacidad de percibir las emociones de los demás. Ponerme en el lugar del otro. La clave está en captar los mensajes tanto verbales como no verbales de la otra persona; de este modo nos puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de nuestro entorno. El reconocer las emociones ajenas es el primer paso para entenderlas e identificarnos con ellas. Algunas cosas que podemos poner en práctica para poder desarrollar esta habilidad son*Buscar soluciones que nos beneficien a todos ganar-ganar, *Comprender las debilidades y fortalezas del otro, *Escucharlo y transmitirle lo que estamos escuchando y *Captar e interpretar su comunicación no verbal.
 1. **Habilidades Sociales:** Capacidad para influir en otros sin manipulación; utilizando la comunicación verbal y no verbal de forma socialmente eficiente. Al relacionarnos con los demás estamos emitiendo señales emocionales que afectan a los que nos rodean; esto se debe a que las emociones se contagian.

Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal.

En síntesis, canalizar las emociones hacia un fin más productivo constituye una verdadera aptitud. Ya se trate de controlar los impulsos, de demorar la gratificación, de regular los estados de ánimo para facilitar el pensamiento y la reflexión, de motivarse a uno mismo para perseverar y hacer frente a los contratiempos, de asumir una actitud optimista frente al futuro, todo ello parece demostrar el gran poder de las emociones como guías que determinan la eficacia de nuestros esfuerzos.

Gestión del Cambio

Hasta recién hemos visto la importancia que tienen las emociones en nuestras vidas, y si hay algo que vivimos cotidianamente son los cambios, a veces a mayor otras veces en menor medida, pero diariamente nos enfrentamos a estos, y va a depender de nuestra inteligencia emocional y de nuestra actitud como afecte en nuestra vida.

Para poder enfrentarnos de manera positiva a estos cambios es necesario conocer las diferentes etapas que atravesamos cuando nos encontramos en un cambio.

La Curva del cambio

En la **curva del cambio** se definen las cinco etapas por las que pasamos ante un proceso de cambio.

Llamada a la aventura

Es el comienzo de cualquier cambio, el cual según la medicina tradicional china puede ser motivado por la **llamada del cielo**, cuando es algo buscado (nuevo proyecto, nueva relación afectiva, tener un hijo); o **llamada del trueno**, cuando es inesperado y desconcertante (un error, un despido, la pérdida de un ser querido).

En dicha fase lo más importante es decirse:

¿Cuál es la invitación que tengo para dar lo mejor de mí mismo o de mí misma?

Negación

No hay héroe que no tenga un momento de debilidad o de duda. En dicha fase están las quejas, los enfados, culpar al otro o caer en el victimismo, que busca evitar responsabilidades o simplemente, protegernos de emociones que a veces nos superan. Así sucede, por ejemplo, cuando vivimos algo doloroso, como una separación o un fracaso. **La negación "niega" la realidad, nuestras emociones o nuestras responsabilidades** y es posiblemente, la fase más difícil de superar. Sin embargo, las preguntas que aceleran son sencillas:

¿Qué papel he jugado en todo ello? ¿Qué puedo aprender? ¿Qué me está doliendo?

Miedo

Es la emoción reina en nuestra vida y que siempre nos acompañará. Sin embargo, cuando dejamos de echar culpa al mundo que nos rodea y miramos un poco hacia dentro, aparece el miedo con gran intensidad. Existen dos tipos de **miedo**: el sano, que es la prudencia y el tóxico, que es el que nos paraliza. El desafío no es no tenerlo, puesto que neurológicamente es imposible, sino que al menos no nos impida seguir adelante. La reflexión que nos ayuda es:

¿Qué es lo que no quiero perder? A pesar de mi miedo, ¿qué decisiones podría tomar?

Travesía por el desierto

Cuando caemos en la frustración o aceptamos una pérdida surge el desierto. **Es el momento de rendición, de aceptar el dolor y de tocar con nuestra humildad.** El desierto siempre es un lugar de “intercambio”. Perdemos cosas para ganar otras. Es imposible abrirnos a aprendizajes nuevos si no desaprendemos otros. Pueden durar minutos o meses. Lógicamente, cuando nos enfrentamos a una pérdida dolorosa el desierto se convierte en una noche oscura, con profundidades emocionales mucho más complejas. Por ello, si queremos salir del dolor el único camino es aceptarlo y no negarlo. **La mirada positiva es válida solo cuando se ha abrazado lo que nos duele, no cuando se niega.** De ahí, la fuerza transformadora de los desiertos. La reflexión en esta fase es:

¿De qué tengo que despedirme? ¿Y qué nuevas posibilidades se abren?

Nueva realidad y nuevos hábitos

Todo el mundo sale del desierto en mayor o menor medida, excepto casos de pérdidas extremas, que siempre dejan una cicatriz difícil. Es entonces, cuando aparece una nueva realidad, que se acompaña de unos nuevos hábitos. Aceptamos un despido o un fracaso profesional cuando hemos transitado por el dolor y comenzamos a hacer cosas diferentes. En dicho momento, **hemos integrado el proceso y vamos experimentando con una nueva realidad.**

Para acelerar la curva, existen algunas claves:

1. Visualizar el nuevo proyecto: Definirlo en objetivos concretos y planes.
2. Poner pasión. Un gran antídoto ante el miedo es el disfrute y la ilusión.
3. Aprendizaje a través de la frecuencia.
4. Transformar emociones negativas en positivas, aprender a relativizar y a tomar distancia.
5. Apoyarse en las personas que nos rodean.
6. Confianza en uno mismo.
7. Compromiso hacia los otros

Y cuando termina la curva comienza otra. De hecho, cada día vivimos al mismo tiempo diferentes curvas tanto a nivel personal como profesional, y que es el gran síntoma de que estamos vivos.

Y como todo en la vida lo importante es la Actitud tomamos frente a las situaciones que se nos presentan.

Bibliografía

- Góngora, F. (2015, 07). Inteligencia emocional aplicada a la mediación de conflictos.. <https://resuelveahora.wordpress.com/2015/07/21/inteligencia-emocional-aplicada-a-la-mediacion-de-conflictos/>. Obtenido 07, 2018. <https://resuelveahora.wordpress.com>
- (2016, 10). Las Competencias Emocionales de Daniel Goleman. <https://www.psicoactiva.com>. Obtenido 07, 2018. <https://www.psicoactiva.com/blog/las-competencias-emocionales-daniel-goleman>
- Guerri, M. (2016). *Inteligencia Emocional:Una guía útil para mejorar tu vida* (ed., Vol., pp.). mestas.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional* (ed., Vol., pp.). Kairos.
- Jericó, P. (2013, 12). Las fases que vivimos ante un cambio. <https://elpais.com>. Obtenido 01, 2018. https://elpais.com/elpais/2013/12/16/laboratorio_de_felicidad/1387150998_138715.html