

DESARROLLA TUS HABILIDADES Y POTENCIA TU VIDA

Editoras académicas

María Gloria González Molina
Nancy Patricia Calixto Sandoval



DESARROLLA TUS
HABILIDADES
Y POTENCIA TU VIDA

EDITORAS ACADÉMICAS

María Gloria González Molina
Nancy Patricia Calixto Sandoval



Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida / María Gloria Gonzalez Molina y Nancy Patricia Calixto Sandoval, editoras académicas; – Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Grancolombiano., 2024.

144 p.: 16x23 cm.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-628-7662-46-9

SCDD 658.321

1. Habilidades sociales 2. Interacción social 3. Habilidades blandas
4. Competencias administrativas 5. Comunicación organizacional
I. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano II. Tít.

Co-BoIUP

Sistema Nacional de Bibliotecas - SISNAB
Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Calle 61 N° 7 - 66

Tel: 7455555, Ext. 1516

Bogotá, Colombia

© Derechos reservados

Primera edición, octubre de 2024

Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida

ISBN: 978-628-7662-46-9

Editoras académicas

María Gloria González Molina

Nancy Patricia Calixto Sandoval

Coautores

María Gloria González Molina

Nancy Patricia Calixto Sandoval

Ximena Stephani Ramos Arana

Erika Jazmín Vaca Colmenares

Marla Lizeth Hernández Cortés

Franklin Deiber Buitrago Echeverry

EQUIPO EDITORIAL

Director editorial

Eduardo Norman Acevedo

Analista de producción editorial

Guillermo A. González T.

Corrección de estilo

María Elvira Mejía

Diseño y diagramación

Nelson Rocha Sánchez

Impresión

XXXXX (opcional)

¿Cómo citar este libro?

González M.G. y Calixto N.P. (Ed.) (2024).

Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida.

p. 144. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano accede al licenciamiento Creative Commons del contenido de la obra con: Atribución – No comercial – Compartir igual.



El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia. Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial del Politécnico Grancolombiano pertenece a la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC).

El proceso de gestión editorial y visibilidad en las publicaciones del Politécnico Grancolombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación ICONTEC: SC-CER660310.



⋮ Contenido

07

LA MAGIA DE LA COMUNICACIÓN: como dominar el arte de transmitir ideas con éxito

THE MAGIC OF COMMUNICATION:

How to Master the art of conveying ideas successfully

Ximena Stephani Ramos Arana

31

TRABAJO EN EQUIPO una habilidad para lograr resultados

TEAMWORK

A skill to achieve results

María Gloria González Molina

53

HACIA UN PROPÓSITO DE CREATIVIDAD: un marco conceptual

Towards a purpose for creativity:
a conceptual framework

Franklin Deiber Buitrago Echeverry

79

PENSAMIENTO CRÍTICO Y ANALÍTICO, usa tu cerebro para que nadie decida por ti

Critical and analytical thinking,
use your brain so that no one decides for you

Erika Jazmín Vaca Colmenares

103

GESTIONANDO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: para el fortalecimiento personal y profesional

Managing emotional intelligence:
for personal and professional empowerment.

Nancy Patricia Calixto Sandoval

129

DESARROLLANDO HABILIDADES para manejar conflictos

Developing conflict management skills

Marla Lizeth Hernández Cortes



Introducción

En la actual dinámica del mundo, enmarcada por la cuarta revolución, la era digital y de la información, el fortalecimiento de las capacidades humanas se convierte en una exigencia fundamental para aportar y avanzar en las organizaciones laborales y sociales. En este sentido, las habilidades blandas, poderosas o también conocidas como *soft skills* son cada vez más requeridas en el mundo, en general, y en la vida laboral, en particular.

El Centro de Liderazgo 360 del Politécnico Grancolombiano, comprometido con el desarrollo de habilidades del ser, ha venido trabajando en la construcción de un modelo para el fortalecimiento de estas capacidades humanas, con el interés de ofrecerle a la comunidad académica, estudiantes, egresados, docentes, empresarios y demás partes interesadas elementos teóricos y herramientas prácticas para el desarrollo de habilidades personales para el trabajo y para la vida, en general.

Este es el primero de varios tomos titulados *Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida*, en el cual se presentan 6 capítulos; cada uno hace referencia a una habilidad particular: comunicación, trabajo en equipo, creatividad, pensamiento crítico y analítico, inteligencia emocional y manejo de conflictos. El primer capítulo hace referencia a la habilidad de la comunicación, entendida como una habilidad fundamental, hoy en día, puesto que les permite a las personas relacionarse, con el fin de alcanzar fines comunes. En el segundo capítulo se presenta el trabajo en equipo, en el cual se abordan un conjunto de comportamientos que favorecen el desarrollo de un nivel adecuado de relaciones interpersonales con

el objetivo de lograr el cumplimiento de un trabajo o proyecto desarrollado de manera colectiva. En el tercer capítulo se presenta la creatividad como habilidad que potencia a las personas en sus diferentes ámbitos a través de la propuesta de ideas que se materializan en los resultados de sus acciones. El cuarto capítulo trata el pensamiento crítico y analítico, como la capacidad de análisis a partir de la cual el individuo puede asumir nuevas perspectivas y posiciones frente a la vida, que le permiten ampliar el espectro y tomar mejores decisiones. En el quinto capítulo se presenta la inteligencia emocional como habilidad fundamental para el ser humano en la medida en que le permite comprender sus emociones y las de los demás con quienes se interactúa y manejar adecuadamente, mediante la toma de conciencia y el adecuado control emocional en la interacción con los demás, de esta manera, se favorece el logro de los objetivos comunes. Al final de esta publicación en el sexto capítulo se presenta el manejo de conflictos, como habilidad que permite administrar de manera efectiva las diferencias que se presentan en las relaciones interpersonales, de esta forma, se evita que generen dificultades que impidan las relaciones de bienestar.

Por otra parte, es de resaltar que, en cada uno de los capítulos se brindan recursos y recomendaciones, de tal manera que se le facilita al lector en prácticas acciones que favorezcan el fortalecimiento de las habilidades acá tratadas, lo cual, a su vez, ayuda a avanzar en pro de los sueños y metas, tanto personales como organizacionales.

Por último, es importante mencionar que esta publicación ha sido elaborada con fines formativos y con el interés auténtico de brindar elementos que favorezcan el desarrollo de las habilidades blandas acá tratadas, facilitando el alcance de las metas laborales y de la vida, en general, de cada uno de los lectores.





LA MAGIA DE LA COMUNICACIÓN

Cómo dominar el arte
de transmitir ideas con éxito

*The magic of communication:
how to master the art of
conveying ideas successfully*

Ximena Stephani Ramos Arana

La comunicación es el arte de asegurarse de que todos estén en la misma página, incluso si es un libro completamente nuevo.

Jerry Weinberg



La razón del ser del capítulo es demostrar la importancia de la comunicación, especialmente, como habilidad blanda. Actualmente, es una de las habilidades más demandada en las diferentes organizaciones, porque es aquella que permite conectar con las personas. La comunicación tiene un impacto en el estilo de liderazgo deseado en las empresas teniendo un efecto en la proyección laboral o personal de los individuos.

La comunicación es el solvente universal; es el bálsamo que cura las heridas, el puente que une los corazones y la llave que abre las puertas de la comprensión mutua

Peter Shephers



Desentrañando el poder de la comunicación

La comunicación es una habilidad altamente eficaz que permite la fluidez de pensamientos, proyectados mediante expresiones verbales o no verbales, la cual nos permite que las relaciones interpersonales estrechen lazos o los finalice. Para ello, una comunicación asertiva debe ser fluida, concreta, verídica, llena de confianza entre las partes, puesto que la sociedad genera conexiones entre sí, tanto para el trabajo, el estudio, la familia, las parejas y entre padres e hijos.



La comunicación efectiva comienza con la escucha.

Robert Gately

La magia de la escucha: el arte de comprender más allá de las palabras en la comunicación

A lo largo del tiempo, el hombre ha encontrado diversas maneras de lograr cumplir con las metas propuestas en pro de un avance idóneo y acelerado, pero también buscando la manera más eficiente de realizar las actividades por desempeñar. Quizás, en su afán de conseguir todo aquello que se propone o idealiza, también ha logrado, ya sea por convicción o por error, llegar a los límites de su imaginación y sobrepasarlos en pro del bien propio, principalmente, y una vez logrado, el bien común. Un bastión fundamental del crecimiento como individuos, como sociedad y como humanidad consiste en reconocer las habilidades disponibles que posee cada ser, identificarlas y explotarlas a favor, ya sea del bien propio o del bien común. Comunicarse es algo que hace parte de nuestra vida diaria y está inmerso en todas las rutinas que realizamos, pero, cada una de ellas tiene un comportamiento particular e, incluso, tiene un código que permite tener mucha efectividad.

Muchas veces nos hemos preguntado ¿por qué no tengo relaciones de pareja duraderas?, ¿por qué no me ascienden?, ¿por qué no logro pasar una entrevista de trabajo? Muchas de las respuestas pueden encontrarse en nuestra forma de comunicar. La comunicación nos permite expresar lo mejor de nosotros, como también mostrar, a veces, una versión no tan positiva, pero esto no te lo enseñan ni en el colegio ni la universidad, sino que es algo que se aprende a través de la experiencia, y como no se moldea, se cometen errores en poder aplicarla; muchas veces, nos quedamos con conceptos que no son los mejores o incluso copiamos estilos de comunicación que no te representan. Se parte siempre de que la comunicación debe reflejar tu esencia para que puedas generar diferencia en todo lo que haces.

La comunicación adecuada debe tener un orden, un sentido, debe poseer características únicas para que sea efectiva, para expresar todo aquello que surge de una palabra, de una idea o un conjunto de ideas y que, en virtud de quien las comunique, podrán ser acogidas o rechazadas, pues no es simplemente tener algo que decir, sino saber cómo decirlo (Canella, 2011). Es allí donde la comunicación, como una habilidad blanda, toma fuerza y forma; en ese momento, se hace de gran importancia que el ser humano sepa entablar una conversación fluida y acorde con el público objetivo y al mensaje que quiere transmitir. Es importante recordar que la comunicación no parte de lo que se quiere escuchar, sino de lo que se quiere transmitir para que cada una de las partes entienda la postura propia y la del otro.

La comunicación humana es la clave del éxito personal y profesional.

Paul J. Meyer



Un viaje a través de la historia de la comunicación humana

Existen diferentes hipótesis del inicio del lenguaje corporal y verbal. Podemos iniciar con el 3000 a.C., cuando se origina la comunicación a través de signos y señales, la cual fue la primera interacción de los humanos (Navarro, 2011). Para el

3300 a. C., se encuentra el arte prehistórico, en el que podemos encontrar cómo los humanos, a través de esculturas, grabados y pinturas rupestres, se lograban comunicar (Navarro, 2011).

La escritura termina siendo el evento que define la evolución de la comunicación. A finales del cuarto milenio se comienza a escribir a través de pictogramas que representaban objetos o palabras con una definición de la escritura (Navarro, 2011). En el 384 a. C., Aristóteles plantea que la comunicación tiene un carácter de persuasión, como también de convencer al auditorio que es receptivo del mensaje. Hasta 1449, los libros eran propagados a través de manuscritos realizados por los monjes, luego hacia 1500, en China, se inventa la imprenta que da paso a la producción de libros, lo cual permite fortalecer la comunicación verbal entre las personas.

A partir del primer tercio del siglo XX hasta la actualidad, se consolidan las diferentes teorías sobre la comunicación humana y su proceso. Se parte desde la teoría de la fisicomatemática de Shannon y Weaver hasta el enfoque sistémico de Paul Watzlawick (Serrano *et al.*, 1982). Entre las décadas de 1920 a 1940, se plantea la teoría de la aguja hipodérmica por Harold Laswell, la cual habla sobre el poder que tienen los medios de comunicación sobre el mensaje en su audiencia, el cual tiene un efecto directo sobre el receptor, sin importar su contexto, ya que se inyectan ideas y valores en la mente de las personas, sin su consentimiento. En esta teoría se dan las bases para establecer que la comunicación es lineal, fijándose en las variables: ¿quién?, ¿con que efecto?, ¿a quién?, ¿por qué canal? y ¿qué dice? (Serrano *et al.*, 1982).

En los años 1930 surge la teoría funcionalista que estudia el efecto de los medios de comunicación en la sociedad, porque así se puede conocer el impacto real del mensaje (Serrano *et al.*, 1982). En la década de 1940 se desarrolla el modelo comunicativo de Palo Alto, en el que se explicaban las causas de la esquizofrenia en la comunicación; aquí se plantea un modelo basado en el doble vínculo que debe tener lo corporal con lo verbal (Aguado, 2004).

En la década de 1950 surge el modelo lineal de la comunicación de Shannon y Weaver, en el que se resalta una posición dominante en el proceso de la comunicación, pero en función de la cibernética (Aguado, 2004). En 1955, nace la teoría de la comunicación de dos pasos que sugiere que la información fluye desde los medios de comunicación a través de líderes de opinión y, finalmente, llega al público, en general. La teoría sostiene que los medios de comunicación tienen un impacto limitado en la opinión pública y que los líderes de opinión son mucho más influyentes, sus grandes autores son Paul Lazarsfeld y Elihu Katz (Serrano *et al.*, 1982).

También se debe resaltar el modelo propuesto por David Berlo, que tiene como centro el mensaje, el cual está supeditado a quien lo maneja, sus experiencias, sus conocimientos, su actitud y este influye en la forma de dispersión del mensaje al público objetivo (Serrano *et al.*, 1982). En 1959, se desarrolla la teoría de Paul Watzlawick quien analiza la comunicación en dos niveles: un nivel digital (lo que se dice) y un nivel analógico (como se dice). Uno de los conceptos principales de la Teoría de la Comunicación Humana de Watzlawick es que la comunicación no solo se trata de intercambiar información, sino también de establecer relaciones y definir el significado de las cosas (Serrano *et al.*, 1982).

En la década de 1960, Sartre orienta hacia la teoría estructuralista, la cual se enfoca en las sensaciones e ideas que provoca el mensaje sobre el individuo (Serrano *et al.*, 1982). La teoría de la influencia personal, propuesta por Katz y Lazarsfeld, se centra en el nivel de importancia que le da un público a un mensaje, lo cual no se puede controlar (Serrano *et al.*, 1982). Ya para 1979, Golding plantea el *NewsMaking* y explica que el mensaje debe tener novedad, evaluación, incidencia en la sociedad, magnitud como también de los involucrados en el mensaje (Serrano *et al.*, 1982).

El arte de la comunicación
es el lenguaje del liderazgo.

James Humes



Un vistazo a los diferentes tipos y formas de comunicación en la interacción humana

La comunicación es el intercambio de las expresiones, los pensamientos e, incluso, las emociones. Tiene como objetivo poder construir relaciones y compartir los diferentes puntos de vista entre personas. Ahora bien, la comunicación no es exclusiva del ser humano, porque todos los seres vivos pueden comunicarse con diferentes objetivos como sobrevivir, conseguir comida, reproducirse.

Comunicar es la habilidad más importante que tenemos como seres humanos para generar relaciones de valor con el entorno en el que se produce el intercambio de conocimiento, emoción o puntos de vista, pero también es la base para lograr de manera orgánica nuestros objetivos. Cada acción que se realice en las diferentes etapas de crecimiento que se tiene como individuo desarrolla fortalezas o debilidades en la forma de comunicar; por ejemplo, cuando un bebé está aprendiendo a hablar realiza su comunicación a través de gestos, señas, llanto, balbuceos, todo lo cual, en su proceso de crecimiento, lo va mejorando, ya sea uniendo palabras, reconociendo objetos, para que, al final, empiece a tener mensajes fluidos (Santos, 2012).

Por otra parte, la habilidad de comunicar en los últimos años se ha visto afectada por el crecimiento exponencial de las redes sociales; de forma positiva o negativa, nos ha cambiado la forma de comunicarnos, algunos efectos son:

- Mayor velocidad en la transmisión del mensaje.
- Mayor acceso a la información en tiempo real.
- Actualmente, las personas pueden enviar mensajes de forma instantánea a través de correos electrónicos y redes sociales.
- Problemas de privacidad y seguridad de la información personal.
- Dependencia alta en la tecnología para poderse comunicar.

La comunicación es una habilidad integral que implica mucho más que solo hablar y escuchar. También implica la capacidad de leer y comprender la comunicación no verbal, como el lenguaje corporal y las expresiones faciales. Además, la comunicación efectiva implica la capacidad de adaptar el mensaje a la audiencia y al contexto en el que se produce la comunicación.

Existen tres tipos principales de comunicación: agresiva, pasiva y asertiva. Cada tipo de comunicación tiene un impacto diferente en las relaciones interpersonales y puede afectar la forma en la que las personas interactúan entre sí.

- Comunicación agresiva: este tipo de comunicación se caracteriza por ser intimidante, ofensiva y dominante. La comunicación agresiva puede generar sentimientos de miedo, hostilidad y resentimiento en los demás. Este tipo de comunicación tiene un diálogo ofensivo y poco tolerante, lo cual hace que el propósito de la conversación no sea cumplido y genere escenarios de conflicto.

- **Comunicación pasiva:** la comunicación pasiva se caracteriza por la falta de expresión de los propios sentimientos y necesidades. Refleja falta de contacto, incapacidad para dar una opinión crítica ante alguna situación por lo que se puede interpretar como falta de empatía o de conocimiento.
- **Comunicación asertiva:** la comunicación asertiva es un equilibrio entre la comunicación agresiva y la pasiva. Se caracteriza por ser honesta, respetuosa y directa. Este tipo de conversación permite un diálogo sano y con calma entre las personas, es una comunicación empática que logra generar y mejorar las relaciones interpersonales.

El mejor estilo de comunicación es el asertivo, ya que nos permite seleccionar las palabras idóneas en las situaciones determinadas de la vida y en las cuales la sabiduría y la sapiencia debe salir a relucir para escoger el medio de transmisión adecuado, de acuerdo con la necesidad. La empatía es un factor fundamental que puede llevar a entregar un mensaje de manera satisfactoria o insatisfactoria y, por ende, el mensaje será recibido tal cual. A través de un mensaje empático se puede generar una conexión con los demás, comprender sus necesidades, preocupaciones y responder de manera apropiada, lo que evita malentendidos y conflictos.

La elocuencia es el poder de traducir una verdad en lenguaje perfectamente inteligible para la persona con la que hablas.

Ralph Waldo Emerson



Desglosando la comunicación y explorando los subcomponentes esenciales del proceso

Proceso de la comunicación

El proceso de comunicación conlleva la forma como se transmite el mensaje, quiénes son las partes que intervienen y la retroalimentación. Durante el desarrollo de la humanidad se han planteado algunos modelos para describirlos de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Según Beltran (2007), Aristóteles fue el primero en introducir un método de comunicación de forma horizontal, en el que veía la retórica con tres elementos: el locutor, el discurso y el oyente; aquí, se tenía como propósito la persuasión. Este método es lineal y la comunicación solo se da en una vía con la finalidad de poder persuadir al público objetivo; pero, en la actualidad, esto se ha modificado no siendo tan lineal, sino de manera recíproca entre las partes.
- El Modelo Shannon y Weaver hace referencia a cómo desarrollar la comunicación, dependiendo de los problemas particulares de las partes que interactúan en el proceso. Este modelo es una mejora al método planteado por Aristóteles (Castro y Shannon, 2010)
- El Modelo Lasswell y Nixon introduce dentro del proceso de comunicación dos aspectos importantes: en primer lugar, la intención, como la condición con la que se desarrolla el mensaje entre el emisor y el receptor, teniendo en cuenta el contexto en el cual donde se establece la conversación (Serrano *et al.*, 1982).
- El modelo de W. Schramm relaciona la experiencia entre el emisor y el receptor y cómo se genera una conexión que permita dar la comunicación; hay variables que se pueden controlar y que, de alguna manera, genera relación de confianza y esto hace que la transmisión del mensaje sea exitosa (Serrano *et al.*, 1982).
- Según Berlo (1984), el proceso de comunicación existe a partir de una fuente que crea u origina un mensaje, que luego lo comunica y se envía a través de un canal que un receptor lo decodifica.

De lo anterior se puede inferir que el proceso de comunicación ha sido base de estudio en diferentes etapas de la historia; en un principio, fue concebido por un modelo lineal en el que solo una persona manejaba el mensaje mientras el otro actor lo recibía. Pero, a medida que se fue ampliando la perspectiva, se evidencian niveles de complejidad en el proceso de comunicación que no es lineal, por el contrario, puede generar mayor correlación entre el emisor y el receptor dependiendo del contexto y la estructura del mensaje, como de su espacio.

El proceso de comunicación también se ve afectado por el nivel de desarrollo que se tenga en experiencia y en conocimiento de las partes que participan y dependiendo del entorno en el que se desarrolle, es decir, puede generar diferentes aplicaciones; en el caso de dos expertos en un tema específico, su conversación se desarrollaría utilizando palabras y conceptos específicos a su disciplina, mientras que en el caso de un padre comunicándose con su hijo de 3 años, debe hablarle de la manera más sencilla posible con el fin de generar la comprensión que desea por parte de su hijo. En este sentido, el proceso de comunicación va más allá del emisor y el receptor, porque se deben tener en cuenta las diferentes variables que hacen posible la transmisión del mensaje y que, si esto no se puede comprender, tendríamos un resultado no tan satisfactorio en relación con lo que se quiere transmitir.

La retroalimentación

Para saber si se transmite el mensaje de forma eficiente debe ser retroalimentado por el receptor; porque muchas veces se genera confusiones y el proceso sufre interrupciones que no permite que el mensaje sea claro y cumpla con el propósito del emisor. Cuando el receptor logra entender con exactitud es ahí donde se culmina con éxito la comunicación.

En el caso de un docente universitario explicando conceptos de física cuántica, en el cual él quiera conceptualizar su aplicación en tecnología electrónica, hace todo lo posible por explicar las fórmulas, de dónde nace y cómo es su impacto, pero su mensaje no está llegando de la mejor manera a sus alumnos, primero, porque él explica desde su óptica, no como el estudiante pueda entender más fácilmente; adicional, el receptor no está enfocado en aprenderlo por su complejidad. En ese momento, si el docente no tiene una retroalimentación adecuada de que no se está entendiendo el mensaje, sus estudiantes no van a poder aprender física cuántica.

Cuando se genera una retroalimentación se deben tener en cuenta tres aspectos:

- Interpretación del mensaje: se refiere a la forma como la persona entiende o comprende la información que se transmite a través de la comunicación.
- Canal de transmisión: es el medio o la vía donde se transmite el mensaje, el cual puede ser oral o escrito.
- Emoción al expresarlo: la cantidad de emociones que refleja un mensaje cuando se da en un proceso de comunicación oral o escrito.

Estos aspectos permiten generar mayor relación de entendimiento entre la persona que genera el mensaje y quien lo recibe; validar su interpretación asegura que se está cumpliendo el objetivo que se tiene al comunicarlo, pero también cómo se está transmitiendo en el canal y la emoción adecuada para poder generar reacciones positivas y entendimiento claro. La retroalimentación la podemos brindar a través de una respuesta verbal que es como se transmite el mensaje; o también puede ser no verbal que es apoyada a través de sus elementos más importantes:

- Lenguaje corporal kinésico: los movimientos del cuerpo, las expresiones faciales y los gestos que utilizamos para comunicarnos.
- El paralenguaje: se refiere a los elementos vocales que acompañan al lenguaje hablado, como el tono de voz, el ritmo, el volumen y la entonación.
- La proxemia se refiere al uso del espacio y la distancia en la comunicación. La proxemia puede incluir la distancia física entre las personas, la orientación del cuerpo y la forma en que se utiliza el espacio.

Empatía y mensajes asertivos

Según la Real Academia Española (RAE), el adjetivo asertivo es ser afirmativo o generado por una persona que defiende su opinión de manera firme; entonces, como se puede trasladar ser asertivo en la comunicación, fácil, a través de una persona que pueda generar un proceso de comunicación claro, fluido, con armonía entre una actitud activa como pasiva, pero su mensaje es entendible por el receptor, a pesar de que su postura sea contraria.

El desarrollo de la asertividad dependerá del nivel de crecimiento y madurez de la persona en el que se logre evidenciar su seguridad, autoestima, inteligencia emocional, preparación, como también visión de lo que quiere lograr. Cuando se

generan mensajes asertivos, se está siendo respetuoso y, en consecuencia, se está generando respeto entre los actores de la conversación.

Como lo dice la frase de Sharon Anthony Bower: “La diferencia básica entre ser asertivo y ser agresivo es la forma en que nuestras palabras y comportamientos afectan a los derechos de los demás” (Puerto, 2022). Con este mensaje podemos evidenciar el rol que desempeñan las personas son asertivas con su mensaje: respetan sus derechos, pero también comprenden y valoran el de su entorno. Si se parte de ese concepto, nuestros mensajes serán transmitidos con la actitud y la emoción correcta.

Por otra parte, Casadiego *et al.* (2015, citado en Saucedo, 2016) sostienen que: La comunicación asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza.

Para generar comunicaciones asertivas debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Claridad en el mensaje, evitando ambigüedades.
- Congruente con la relación mensaje y entorno.
- Respeto por el receptor, como también por la opinión que se está generando.
- Mensaje directo y preciso.
- Controlar las emociones.
- Dar el mensaje sin muchas explicaciones o disculpas que puedan interferir en la emoción del receptor.
- No generar pasividad ante la expresión de una idea, creencia o pensamiento.
- No pasar los límites del receptor; ni tener un tono agresivo.
- Relación de la comunicación verbal con la no verbal.
- Se acepta la retroalimentación.
- Se es flexible.

Podemos usar diferentes técnicas que permitan mejorar el mensaje asertivo como evitar confrontaciones, inclusión en las palabras para que el receptor también se sienta identificado, entonación agradable, respetar los silencios para poder generar espacios de interiorización, pedir aclaraciones cuando se requiera, repetición de palabras clave que se deseen ser recordadas, entre otras muchas acciones, que logren la asertividad en el mensaje.

Lo más importante es poder siempre entender que en una comunicación van a intervenir varios tipos de personalidades, pensamientos, ideas y que mientras se respeta y se sea tolerante con las diferencias se genera asertividad.

Las palabras no son más
que el signo de las ideas.

Samuel Johnson



Comunicación efectiva: como potenciar tu capacidad para conectar con los demás

Fortalezas y debilidades al comunicar

Es importante pensar cómo es nuestra relación con el entorno, de ahí parte la base inicial de qué tan buenos comunicadores somos o qué nos hace falta. Por ello, te invito a preguntarte:

- ¿Cómo es la comunicación con su equipo de trabajo? Frecuentemente ¿estás reaccionando a escenarios de conflicto o de integración?
- ¿Sabes comunicarle a tu líder lo que sientes? ¿O sientes que no estás siendo entendido?

De lo anterior se pueden generar una gran cantidad de preguntas que pueden hacer pensar las diferentes reacciones que manifestamos en la comunicación con diferentes actores; ni el mejor orador está exento de tener comunicaciones no asertivas y esto sucede, porque los seres humanos contamos con un factor adicional que define el mensaje y son las emociones (alegría, tristeza, rabia, ira, entre otros). Las emociones también interfieren en el proceso de comunicación y, dependiendo de su control, puede generar un efecto positivo y negativo; por eso, se debe contextualizar cuáles serían esas fortalezas y debilidades a la hora de comunicar.

Cuando se quiere generar comunicaciones exitosas, se debe tener una relación entre el mensaje, el contexto no verbal, las emociones y también se deben incluir otros factores que dan un fortalecimiento del proceso de interacción entre los actores, como la seguridad y la confianza de las personas que generan esta relación, pero que cuando se presenta una pequeña interrupción de estas características se impide una comunicación asertiva.

Tipos de comunicación

Los tipos de comunicación son los diferentes medios que tenemos para poder expresar un mensaje. En ellos se integra el canal, el contexto, la forma y el lenguaje, elementos que producen que el emisor se sienta conectado con el receptor y viceversa. Por ejemplo, en una conferencia de liderazgo, usted es el asistente y tiene una gran expectativa, porque quiere ser el futuro líder que requiere el país, piensa que el conferencista tiene experiencia y está emocionado. Pero, cuando llega, se da cuenta de que el conferencista no maneja el tema de liderazgo y en sus palabras no percibe la emoción que tanto esperaba; en consecuencia, usted ya no está interesado y pierde concentración; probablemente, el conferencista se dé cuenta porque el auditorio empieza a ver su celular, a quedarse dormido o, en su defecto, a irse.

A partir del ejemplo anterior, se puede concluir que, en la comunicación, es muy importante la conexión entre el emisor y el receptor, porque permite que el mensaje se entienda y logre su propósito y, por lo tanto, genera una relación asertiva entre las partes.



Figura 1. Tipos de comunicación

Fuente: adaptado de Premoli (2005).

Comunicación verbal

Cuando se habla de comunicación verbal se refiere al mensaje, al lenguaje o a la palabra, es cuando se tiene un significado de lo que se quiere expresar. En una primera instancia se piensa que es algo fácil, pero es todo lo contrario, debido a que redactar el mensaje y expresarlo con la emoción para que el público se identifique tiene su complejidad, porque, muchas veces, no se tienen las palabras adecuadas; dependiendo del entorno, no se cuenta con la fluidez verbal para poder expresarse o no se tiene un vocabulario amplio que permite expresar el mensaje de la mejor manera.

Para tener una comunicación verbal exitosa es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La gesticulación, porque permite que el mensaje se entienda mejor.
- Leer, mientras más se nutra el lenguaje con diferentes pensamientos, palabras o ideas; se tendrá mayor fluidez verbal como también permite generar improvisaciones en los discursos a partir de vocablos ya conocidos.
- Escuchar; un error en la comunicación verbal es que a veces se da un mensaje equivocado, porque no se escucha el entorno, no se percibe qué tan asertivo es expresarlo de esa manera y solo se quiere imponer un pensamiento y es ahí donde se vislumbra la capacidad de escucha.
- Ser claro con lo que se quiere expresar e ir directo a la información que se quiere dar. Cuando se da información que termina siendo ambigua puede generar que el mensaje no sea transmitido de la mejor manera.
- La confianza al presentar el mensaje permite mayor conexión con las partes que participan en la conversación.
- El contacto visual respalda el mensaje que se está transmitiendo al punto que termina siendo el reflejo de que si lo que se está expresando realmente se está sintiendo o solo se está diciendo.

En un mundo donde las distracciones digitales están en auge se ha olvidado aumentar y engrosar el vocabulario, los contenidos que no generan valor te distancian de ser un buen comunicador, pregúntate cuántos minutos en el día estás leyendo información de interés o cuánto gastas en información que no genera valor. Para tener un mensaje que genere impacto debes realizar cambios en tus hábitos diarios y saber que los buenos comunicadores empiezan por desarrollar su léxico, como también crecer en sus conocimientos.

Comunicación no verbal

En este tipo de comunicación, no se cuenta la palabra, sino la forma como el cuerpo lo expresa, las posturas, los gestos, el tono de voz con el que se acompaña el mensaje e, incluso, cómo se hace sentir a las personas que acompañan la conversación. Hay unas características de la comunicación no verbal que hacen parte de la persona y otra la cual se aprende a través de las experiencias, como vinculación con la sociedad, en este caso, no se refiere al tipo de comunicación que es el mensaje, sino a todo lo que lo compone.

Cuando utilizamos esta comunicación es porque se quiere resaltar el sentimiento que produce el mensaje en los participantes de la conversación. Imagínate que eres el líder de un equipo y en ese mes las metas comerciales crecieron y deben tener un aumento del 50 % frente al mes pasado, tu propósito es comunicar el incremento de la meta como estrategia y, entonces, cuando lo vas a mencionar como estrategia aumenta el tono de voz y hace que el sonido se concentre en repetir el 50 %; probablemente, ese número será recordado cuando termine la conversación, porque se reforzó ese mensaje. En la comunicación verbal existen tres tipos: paralinguaje, proxémica y kinésica, conozcamos cada una:

Cuando hablamos de paralinguaje nos referimos al tono de voz que se utiliza en las conversaciones, con este se puede identificar hasta el grado de madurez de la persona que está transmitiendo el mensaje, cuando existe un tono de voz adecuado acompañado de seguridad se percibe de mejor manera. Como recomendación se debe saber respirar, controlar el tono de voz dependiendo de la, vocalizar; lo anterior se puede lograr practicando el mensaje frente al espejo donde se pueda ver cómo la boca se abre o se cierra ante una palabra y la velocidad con la que desea expresarse. Recuerda que si no genera una conexión en el tono con el mensaje no se va a comunicar de manera asertiva.

La proxémica se refiere al uso del espacio para poder entablar una conversación. Se debe tener en cuenta las distancias para no generar incomodidad; cuando es un entorno no personal, se debe conversar en un espacio que respete la comodidad de la otra persona, generar espacios tan cercanos puede llegar a confundir el mensaje que se quiere dar.

La kinésica engloba todo lo referente a movimientos corporales y los gestos, uno de los primeros referentes es la expresión de la cara donde se puede observar qué tantas veces se realiza un gesto. A veces, pasa que se está transmitiendo un

mensaje y de pronto la persona que lo está percibiendo se pregunta ¿estará enojado?, aunque esto no sea así algo de la expresión generó ese pensamiento en la otra persona.

También en la kinésica podemos ver cómo se utilizan las piernas, el cuerpo y los brazos. Cuando se tiene afán y no se puede quedar en una conversación, los pies se ponen en posición separada para irse, o cuando hay interés de algún tema el cuerpo empieza a tener alguna cercanía con la persona que lo está dando e, incluso, las manos pueden ser un detonante para generar seguridad en el mensaje dado.

El 60 % de la comunicación humana es no verbal es decir su lenguaje corporal. El 30 % es su tono de voz. Eso significa que el 90 % de lo que estás diciendo no está viniendo de tu boca y solo el 10 % restante es el mensaje verbal. (Película Hitch: Especialista en seducción; citado en Puerto, 2022)

Si no tienes nada que decir,
no digas nada.

Mark Twain



El arte de la comunicación profesional: claves para triunfar en el mundo laboral

En el ámbito laboral resulta fundamental saber comunicarse. Todos, alguna vez, han conocido personas que son brillantes, pero que nunca tienen un reconocimiento, porque no saben expresar sus ideas. La comunicación efectiva no solo se trata de hablar bien o de saber escuchar, sino también de cómo se manejan las herramientas y las estrategias comunicativas dentro de una organización para alcanzar objetivos claros y tangibles. Los siguientes casos de estudio ilustran cómo empresas líderes han aplicado estrategias de comunicación efectivas para lograr resultados impresionantes:

El primer caso: Google evidencia como las comunicaciones internas impulsan la innovación (Laszlo, 2015). La meta establecida era promover la colaboración y la innovación entre los empleados, mejorando así el intercambio de ideas. Para lograr esto, se implementó una estrategia consistente en la introducción de una plataforma de comunicación interna llamada *Googlegeist*. Esta plataforma les permitía a los empleados intercambiar ideas, colaborar en proyectos y acceder a información relevante de la empresa.

Los resultados de esta estrategia fueron significativos: se observó un aumento del 20 % en el compromiso de los empleados con la plataforma. Además, el tiempo necesario para encontrar información relevante se redujo en un 15 %, lo que indicó una mejora en la eficiencia de los procesos internos. Este cambio también se reflejó en una mayor satisfacción de los empleados con respecto a la comunicación interna. La conclusión extraída de esta experiencia fue que la comunicación interna es una herramienta crucial para impulsar la innovación dentro de una organización. La plataforma *Googlegeist* demostró ser exitosa en fomentar la colaboración entre los empleados y promover una cultura de intercambio de ideas, resaltando la importancia de implementar sistemas eficaces de comunicación interna para alcanzar objetivos organizacionales.

El segundo es el caso de Unilever que muestra el poder de la comunicación para la transformación organizacional (Workana, 2019). La meta establecida era introducir nuevos modelos operativos que implicaban cambios significativos en la cultura y el comportamiento de los empleados. Para lograr este objetivo, se desarrolló una campaña de comunicación multifacética que incluyó comunicaciones internas, externas y enfocadas en el cambio. La campaña se diseñó para explicar los beneficios del nuevo modelo operativo y cómo los empleados podían contribuir y ser parte del cambio.

Los resultados de esta iniciativa fueron notables. Un 80 % de los empleados logró comprender el nuevo modelo operativo y un 70 % se sintió comprometido con el proceso de cambio. Además, la empresa logró ahorros significativos, alcanzando los 100 millones de dólares en un periodo de dos años. La conclusión extraída de esta experiencia subraya la importancia crítica de la comunicación en el éxito de cambios organizacionales. A través de una campaña de comunicación integral, se logró no solo informar y educar a los empleados sobre los cambios propuestos, sino también fomentar un compromiso activo con estos cambios, lo que, finalmente, contribuyó a alcanzar los objetivos financieros y operativos de la organización. Este

caso demuestra cómo estrategias de comunicación efectivas pueden ser fundamentales para crear una cultura de adaptabilidad y cambio de comportamiento entre los empleados.

El tercer caso es el de Coca Cola que muestra la aplicación de la comunicación en la estrategia de marketing (*Marketing Insider Review*, 2023). La estrategia de marketing de Coca-Cola ha jugado un papel fundamental en su consolidación como líder en el mercado global de bebidas, distinguiéndose por sus productos de alta calidad. La eficacia de su cultura organizacional, unida a un equipo directivo dotado de talento y ambición, ha sido crucial para su éxito competitivo. La integración de tecnología avanzada, en su proceso de producción, asegura la consistencia en la calidad de sus productos, satisfaciendo las expectativas de los consumidores.

El uso de tecnología de punta en la producción le permite a Coca-Cola minimizar la necesidad de mano de obra intensiva, reduciendo así los costos operativos y los desperdicios. Esto es parte de una estrategia de mercado enfocada en maximizar beneficios, un objetivo común en el contexto del mercado capitalista. La clave del éxito de Coca-Cola radica en su habilidad para identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, aspecto que, combinado con otros factores, asegura su posición de liderazgo en la industria.

La efectividad de la comunicación, como han demostrado casos de grandes empresas como Google, Unilever y Coca-Cola, es fundamental no solo para fomentar la innovación y la transformación organizacional, sino también para maximizar la participación en el mercado. Estas corporaciones han implementado estrategias comunicativas que han redefinido sus culturas organizacionales, mejorado la colaboración interna y han fortalecido su posición competitiva. La clave de su éxito radica en la capacidad para adaptar y comunicar eficazmente los cambios, tanto internos como externos, asegurando la comprensión y el compromiso de sus empleados.

En este contexto es esencial que tanto líderes de empresas como empleados comprendan la importancia de reflejar una imagen coherente con los valores y los objetivos de la organización. La primera impresión, dictada por la imagen corporativa y la comunicación, es crucial para establecer la percepción y la identidad de la empresa en el mercado. Así, la manera como se les comunican las ideas a los líderes y cómo se transmite la información al equipo es fundamental para mantener la coherencia y cohesión interna. Además, en situaciones como las entrevistas de trabajo, el éxito comunicativo no solo depende del contenido de lo que se dice, sino también de cómo se dice. Escuchar activamente, emplear un vocabulario adecuado,

mantener una expresión corporal abierta y mostrar seguridad son aspectos clave que pueden influir significativamente en el resultado de estas interacciones. Estas recomendaciones son aplicables no solo en entrevistas, sino también en toda comunicación profesional, en la cual la claridad, la confianza y la capacidad de generar un ambiente propicio para el intercambio de ideas son esenciales.

Definitivamente, mientras más seguridad y claridad se pueda demostrar en la comunicación se propicia con mayor facilidad reacciones positivas en el entorno, especialmente, en el profesional. En una comunicación profesional, debemos demostrar claridad sobre el rol, sobre lo que le apasiona hacer, el conocimiento de sus colegas, como también la forma como se genera un ambiente cómodo para generar nuevas ideas; muchas veces, se calla por miedo al rechazo y esto puede hacer que las personas se sientan ansiosas o incómodas al comunicarse abiertamente.

Pero como podemos comunicarnos de forma eficiente en el campo laboral:

- Escuchar a los compañeros.
- Emplear vocabulario correcto.
- Evitar confrontación,
- Expresar las ideas y pensamientos que generen valor en la compañía.
- Entablar relaciones de valor dentro de la organización.
- Utilizar herramientas tecnológicas que puedan respaldar el discurso.
- Participar en las diferentes actividades organizacionales.
- Tener claridad sobre el rol por desempeñar.
- Practicar hablar en público con tus compañeros de trabajo.
- Seguridad y confianza.
- No solo es decirlo, sino también hacerlo para que genere impacto dentro de la compañía.

Estas acciones nos permitirán generar una comunicación eficiente en el campo laboral, especialmente, te permite mostrar por qué eres un profesional de valor.



Somos más fuertes e inteligentes cuando escuchamos.

Rania Al-Abdullah

Desarrollando habilidades de comunicación: claves para mejorar tus relaciones interpersonales

Para desarrollar la habilidad de comunicación es importante que tengamos en cuenta los siguientes aspectos:

- **Preparación:** es importante saber gesticular e identificar cómo funciona el lenguaje corporal frente al discurso. Recomendación: por lo menos, cuatro veces a la semana en el espejo se debe practicar escogiendo un tema sobre el que hablar, analizar sus expresiones y la forma como se dice; de igual manera, se puede grabar para escuchar cómo se está diciendo el mensaje.
- **Definición del momento correcto:** en ocasiones, comunicarse con otra persona no es tan sencillo o se torna complejo por el entorno y el mismo receptor o las capacidades de relacionarse del emisor del mensaje; para ello, la mejor ayuda es tener una buena planeación, con un guion de lo que se quiere transmitir en un entorno idóneo y con la privacidad suficiente que la ocasión amerite.
- **Sé directo:** la comunicación directa le permite al emisor que el mensaje sea claro y conciso, que el receptor reciba la información de una manera clara y adecuada para su entendimiento y comprensión, no permitiendo espacio a la duda, a la suposición o a la presunción.
- **Contacto visual:** es importante que, mientras el emisor se dirige al receptor o los receptores, se establezca el contacto visual para brindar una sensación de confianza, de imponer de buena manera que se conoce sobre el tema tratado y que se tiene la confianza para expresarlo y resolver dudas generadas en cualquier momento de la comunicación.
- **Saber escuchar/interpretar:** en una transferencia de contenido verbal o no verbal es importante saber escuchar y saber interpretar el lenguaje corporal, respetar el momento en el que se es emisor y se es receptor para que la comunicación fluya de manera asertiva y eficaz. Ahora bien, no es posible transmitir un mensaje de manera correcta si antes no se está dispuesto a recibirlo también y a ser interrogado.
- **Manejo de la comunicación verbal y no verbal** en cada interacción a partir de la seguridad del tema que se está interpretando, gestos corporales que ayuden a reafirmar el mensaje acompañado del tono de voz, como también de la distancia.

- **Practica de forma constante**, para que te permita tener interacciones con otras personas de forma presencial o digital. Cualquiera de los medios ayuda a la generación de relaciones.

La comunicación es una habilidad fundamental tanto en el ámbito profesional como personal. La capacidad de una persona para intercambiar ideas, gestionar conflictos y construir relaciones de forma eficaz, a menudo, depende de su habilidad para comunicarse de manera clara y empática. A continuación, se presentan estrategias efectivas para mejorar esta importante habilidad.

- **Escucha activa:** la base de toda buena comunicación es la capacidad de escuchar. La escucha activa implica prestar total atención al interlocutor, comprender el mensaje desde su perspectiva y responder de manera que demuestre que la información se ha procesado adecuadamente. Se recomienda practicar la escucha activa manteniendo contacto visual, asintiendo y haciendo preguntas relevantes que demuestren interés y comprensión.
- **Claridad y conciencia:** la comunicación eficaz requiere claridad y concisión. Antes de transmitir un mensaje, es crucial pensar en lo que se desea comunicar y la mejor forma de hacerlo. Se debe evitar el uso excesivo de jerga o términos técnicos que puedan confundir a la audiencia. Un mensaje claro es aquel que puede ser comprendido tras una sola lectura o escucha.
- **Conciencia emocional:** la inteligencia emocional desempeña un papel importante en cómo se comunican los pensamientos y se responde a los demás. Ser consciente de las propias emociones y de las del interlocutor puede facilitar la adaptación del mensaje para que sea recibido de la mejor manera posible. Se aconseja practicar la empatía, intentando ver la situación desde la perspectiva de la otra persona antes de reaccionar o actuar.
- **Retroalimentación constructiva:** la habilidad para dar y recibir retroalimentación de manera efectiva es crucial en la comunicación. Al proporcionar la retroalimentación, es importante centrarse en el comportamiento, no en la persona y ofrecer sugerencias específicas para la mejora. Al recibir retroalimentación, se debe escuchar con una mente abierta y considerar lo que se puede aprender de ella, incluso, si inicialmente no se está de acuerdo.
- **Adaptabilidad:** cada situación y cada individuo requieren un enfoque de comunicación ligeramente diferente. Ser adaptable significa ajustar el estilo de comunicación según el contexto y la audiencia. Esto puede implicar cambios

en el tono, el nivel de formalidad o, incluso, el método de comunicación —por ejemplo, priorizar las reuniones en persona sobre los correos electrónicos para temas sensibles.

- **Mejora continua:** la mejora de la comunicación es un proceso continuo. Es beneficioso obtener retroalimentación sobre las habilidades comunicativas de colegas de confianza y considerar la participación en cursos o talleres de comunicación. La práctica consciente y la reflexión periódica sobre las interacciones pueden ayudar a identificar oportunidades de mejora y ajustar el enfoque correspondientemente.

Estas estrategias ofrecen una guía práctica para aquellos interesados en fortalecer su habilidad comunicativa, reconociendo que el desarrollo de esta competencia esencial es un viaje continuo que requiere dedicación y compromiso.

Reflexiones y lecciones sobre el impacto de la comunicación en nuestra vida

- Como tantos aspectos en la vida, la comunicación tiene sus distinciones en los tipos que existen y si es más útil uno o el otro, dependerá del contexto, del entorno, de quien transmite el mensaje y a quien se le transmite
- La comunicación verbal es aquella que se permite expresar a través del uso de las cuerdas vocales y hacen uso de la capacidad del habla para poder expresar lo que se siente, lo que se proyecta y lo que se idealiza. Para todo tipo de comunicación se requieren dos o más personas, lo cual permite un dinamismo social para establecer relacionamiento interpersonal.
- La comunicación no verbal es un tipo de comunicación, conformada por una serie de movimientos o gestos que, como seres humanos, transmitimos voluntaria e involuntariamente. Sin embargo, se desconoce que el lenguaje corporal es muy conocido por muchas personas que se han dado a la tarea de aprender e investigar más sobre este tema para descifrar los mensajes ocultos que el cuerpo emite en una interacción de dos o más personas
- La comunicación es una herramienta para desarrollar el relacionamiento influyente en las posiciones jerárquicas de las empresas que, en muchas ocasiones, permiten un desarrollo organizacional o plan carrera a quienes demuestran habilidades de persuasión en la proposición de ideas, estrategias y

que no solo las expresan, sino que saben defenderlas ante cargos inferiores y superiores sin amilanarse por un estatus estratégico, proponen ideas, las defienden y, de llegar el caso, refutan aquellas con las que no están de acuerdo y con argumentos válidos, propositivos, llenos de valor y carentes de vacíos.

Referencias

- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la información y la comunicación*. Universidad de Murcia.
- Beltrán, L. R. (2007). Un adiós a Aristóteles “la comunicación horizontal”. *Punto Cero*, 12(15). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762007000200009.
- Berlo, D. K. (1984). *El Proceso de la comunicación*. El Ateneo Editorial.
- Canella, F. B. (2011). *Estrategias de comunicación*. Ariel.
- Castro, C. y Filippi, L. (2010). Modelos matemáticos de información y comunicación, cibernética (Wiener, Shannon y Weaver): mejorar la comunicación es el desafío de nuestro destino cultural. *Revista RE – Presentaciones*, 3(6), 145-161.
- Centro de escritura Javeriano. (2009). *Cohesión textual*. Universidad Javeriana.
- Halliday, M. y Hasan, R. (1976). *Cohesion in English*. Longman.
- Laszlo, B. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Marketing Insider Review. (2023). Así es el éxito de marketing de Coca Cola. <https://marketinginsiderreview.com/estrategia-marketing-coca-cola/>
- Navarro, E. C. (2011). El lenguaje no verbal: Un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano. *Revista Comunicación*, 20(1), 46-51. [https://doi.org/10.18845/rc.v20i1\(2011\).823](https://doi.org/10.18845/rc.v20i1(2011).823)
- Puerto, M. (2022, 7 de noviembre). *La mente es maravillosa*. <https://lamenteesmaravillosa.com/la-comunicacion-asertiva-en-la-familia/>
- Santos, D. V. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. Red Tercer Milenio S.C.
- Saucedo, M. (2016). *Comunicación asertiva*. Experticia.
- Serrano, M., Piñuel, J., Sanz, J. y Arias, M. (1982). *Teoría de la comunicación* (vol. VIII). Cuadernos de la Comunicación.
- Workana. (2019). Caso de éxito Uniliver: cómo se preparan las grandes compañías para potenciar sus equipos. <https://blog.workana.com/emprendimiento/caso-de-exito-uniliver-con-workana-grandes-companias-se-preparan-para-potenciar-su-forma-de-trabajar/>



TRABAJO EN EQUIPO

Una habilidad
para lograr resultados

Teamwork a skill to achieve results

María Gloria González Molina

Un trabajo va a llenar gran parte de tu vida, y la única forma de estar realmente satisfecho con él es hacer lo que creas que es un gran trabajo. Y la única manera de hacer un trabajo genial es amar lo que haces.

Steve Jobs



Bienvenidos a trabajar en equipo

Este capítulo está orientado a entender esta habilidad social y personal, puesto que encierra un conjunto de comportamientos, pensamientos y emociones; por lo tanto, permite desarrollar un nivel adecuado de relaciones interpersonales. El trabajo en equipo es una habilidad social que requiere un conjunto de destrezas o competencias para interactuar con otras personas y cumplir con un trabajo o proyecto. Las conductas mostradas en esta interacción son aprendidas, aceptadas socialmente, y evidencian la facilidad para interactuar y comunicarse con otros.

En la primera parte se profundizan las diferencias entre un pensamiento grupal y un pensamiento individual y se premia el pensamiento grupal, como herramienta para promover la cooperación y la coordinación de acciones, en beneficio de elevar el desempeño de un equipo de personas; igualmente, se analizan los beneficios y las limitaciones de trabajar en equipo, se resaltan los propósitos de un equipo de trabajo. De la misma forma, se relacionan los pilares fundamentales del trabajo.

Después de las anteriores reflexiones se trabajan las etapas de conformación de los equipos de trabajo, cómo llegar a conformar un equipo de alto desempeño y se finaliza con preguntas generadoras para evaluar los equipos exitosos.

¿Por qué trabajar en equipo?

Las organizaciones han optado por preferir de sus colaboradores, personas con pensamiento de equipo, personas que eliminen los límites funcionales o departamentales, con fines de trabajo colaborativo e interdisciplinario. La razón es clara, los equipos superan las expectativas de los individuos; de la misma forma, superan las limitaciones individuales, porque facilita compartir conocimiento, habilidades y experiencias para generar resultados de valor.

Igualmente, es importante profundizar entre un pensamiento individual y un pensamiento grupal, el cual lleva a un trabajo en grupo o a un trabajo en equipo, de ahí, la importancia de indagar con respecto a esta habilidad blanda o *soft skill*, que según los organismos multilaterales, la reconocen como una habilidad del siglo XXI, por lo tanto, es importante conocer qué es trabajar en equipo, qué prefieren las organizaciones actuales, beneficios de un trabajo en equipo y técnicas para mejorar el trabajo en equipo.

Los aportes de las habilidades blandas en las instituciones educativas de educación superior contribuyen a las mejoras de la calidad educativa, ya que permiten construir conocimientos, mejorar la calidad de vida de las personas, tanto profesional como personalmente, permitiendo tener una mejor relación con las personas (Lozano *et al.*, 2022).

La formación de los futuros profesionales requiere personas que no solo posean conocimientos, sino que también dispongan de habilidades blandas para poder interactuar, relacionarse socialmente con los demás, las cuales deben ser reflejadas en sus ambientes laborales, aquí toma relevancia el trabajo en equipo.

En el mercado editorial existen libros y capítulos de libros que incluyen trabajo en equipo, todos aportan al conocimiento y son útiles. Las bondades de este escrito han surgido de la necesidad de contribuir a fortalecer una de las habilidades blandas requeridas para el siglo XXI, formación en la habilidad trabajo en equipo, con el fin de desarrollar la habilidad para trabajar en equipo en cualquier entorno social.

Esta nueva realidad exige trabajar localmente, en equipo y con personas de diferentes culturas, por lo tanto, implica conocer las ventajas y las limitaciones de trabajar en equipo, los pilares fundamentales para conformarlo, las etapas que se sigue para conformar equipos, los roles que desempeñan y las recomendaciones para conformar equipos de trabajo de alto desempeño; todo lo anterior lo encontrará en este capítulo.

Una mirada al trabajo en equipo

La palabra grupo y equipo no es nueva en las organizaciones, aparece con el hombre primitivo, cuando surgieron los líderes que organizaban las actividades de las demás personas, con la necesidad de cultivar y aprender a cazar en grupo. En este momento se hizo urgente la especialización de las tareas, la mujer se hizo cargo de la recolección de frutas y alimentos, mientras que los hombres cazaban; igualmente, en los asentamientos de los pueblos y el mercantilismo existieron formas de trabajo colaborativo para lograr su subsistencia.

Por una parte, Chiavenato (2016), en su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración*, señala que la aplicación de la máquina a vapor a la producción originó una nueva forma de trabajo y modificó completamente la estructura industrial y comercial de la época. Por la otra, los clásicos de la administración, Taylor, (1911) aporta una serie de principios y técnicas con rigor científico, que contribuyó al desarrollo de las organizaciones partiendo del método de los jefes y los trabajadores para realizar diversas actividades, dejando el principio “Creación de un ambiente de cooperación mutua”, orientado a lograr los objetivos comunes de la empresa; en este principio, unos dirigen, supervisan y controlan y los otros ejecutan y aplican las reglas y los procedimientos para realizar las tareas. De la misma forma, Fayol (1980), con su principio “La unión de personal o espíritu de cuerpo”, constituye la mayor fuerza de empresa; indica que el espíritu de cuerpo se desarrolla en todo grupo humano, que persiga ideales comunes, donde se coordinen esfuerzos, evitando las envidias, utilizando las facultades de todos y recompensando el mérito.

Siguiendo la línea del tiempo (Parker, 1942), en su principio de “relaciones recíprocas”, indica que la labor de uno de los miembros del grupo incide en el trabajo de los demás o constituye una parte del trabajo del otro. En esta misma corriente, Elton Mayo en los estudios de Hawthorne, comprobó que los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos aislados, sino como miembros de grupos. Por lo anterior se concluye que el “hombre económico o máquina” dio paso al “hombre social”.

Años más tarde, Juran (1990), conocido gurú de la calidad confirma que el concepto espíritu de equipo y enfoque de equipo ha cobrado importancia en las empresas japonesas en la década de 1950 y en Estados Unidos alrededor de 1980, por la contribución a la solución de problemas empresariales.

En diferentes escenarios, los términos grupo y equipo se han confundido, utilizándose de manera inadecuada, realmente la diferencia entre estos dos conceptos está en los resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros, mientras que el desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aporte real (Chiavenato, 2020). Las habilidades surgen de la interacción entre las características genéticas (o innatas) con las que personas nacen y el ambiente (entendido como experiencia y aprendizaje) en el que se desarrolla.

De la misma forma, menciona que las organizaciones, empresariales o no, hace tiempo, comprendieron las ventajas del trabajo en equipo. Es decir, la contribución de un equipo a la consecución de resultados es mayor que la suma de las aportaciones individuales. Para finalizar, Sánchez *et al.*, (2023), en su análisis bibliográfico al trabajo en equipo, destacan que el área predominante fue la económica empresarial, la metodología más utilizada fue la empírica y en cuanto a las teorías que sustentan los artículos, se destaca la teoría del rol; igualmente, destaca que, durante la COVID-19, la producción mostró un incremento y, en los últimos dos años, ha habido un incremento significativo por la necesidad de potenciar esta habilidad para un desempeño laboral exitoso.

Conozcamos más acerca del trabajo en equipo

Pensamiento individual vs. pensamiento grupal

El pensamiento de un individuo es siempre aquello irrepetible, rigurosamente suyo y, por lo tanto, pertenece a él y a sus pensamientos. La memoria del ser permite la comunicación; si no fuera por la memoria, las personas se perderían en las cosas que las rodean y que constituyen su individualidad, es el centro donde se encuentran consigo mismas, con sus pensamientos y, por consiguiente, con las demás personas.

La sumatoria de la conciencia de cada uno es una sociedad de personas; esta íntima comunicación está obstaculizada por los límites constitutivos de nuestra individualidad, pero hay que debilitarlos y traspasarlos para facilitar los procesos de comunicación con otros. Janis (1983) define el pensamiento de grupo como un “deterioro de la eficiencia mental, la conciencia y el juicio moral, debido a las presiones

de un grupo”; posteriormente, el mismo autor, en el 2015, para corregir lo anterior se debe reformular el trabajo e integrar la toma de decisiones con la resolución de problemas. Existe evidencia que demuestra que el pensamiento de grupo puede limitar a las personas y mutilar la creatividad y la innovación, generando síntomas y estrés para cada integrante. Posteriormente, Janis (2015) indica que la creencia, basada en investigaciones recientes de psicología social es que podemos comprender mejor los diversos síntomas del grupo: pensar como un esfuerzo mutuo entre los miembros del grupo para mantener a toda costa el consenso grupal.

Por lo anterior, los pensamientos iniciales son vitales para los equipos de trabajo porque se trata de una opinión sin prejuicios; es importante valorar los pensamientos individuales que se dan durante una lluvia de ideas, no deben ser descartados demasiado rápido, debido a la dinámica de grupos. Kent (2011), en su ensayo *“Public Relations Rhetoric: Criticism, Dialogue, and the Long Now”*, ofrece una respuesta a los conceptos de diálogo, pensamiento grupal y pensamiento a largo plazo, dicho ensayo examina las contribuciones e identifica similitudes de pensamiento y argumento.

Es preciso recalcar que, un pensamiento híbrido genera beneficios, inicialmente, a través de espacios de pensamiento individual para luego motivar a la discusión de grupo, que encamine a más ideas y de mejor calidad. El pensamiento híbrido afianza las relaciones interpersonales, facilita la solución de problemas, aumenta la imaginación y, por ende, los procesos mentales o cognitivos.

Cuando dos fuerzas se unen,
su efectividad se duplica.

Isaac Newton



¿Las organizaciones actuales requieren equipos o grupos?

Los términos “equipo” y “grupo” se han utilizado equivocadamente en forma indistinta, pero existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo, en cuanto a resultados. Es preciso recordar que todos los equipos son grupos, pero no todos los

grupos son equipos. A este respecto, Katzenbach y Smith (1993/2005), en su artículo publicado en *Harvard Business Review. América Latina*, en 1993 y reimpresso en el 2005, hace el siguiente paralelo que se presenta a continuación.

Grupo

Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. Características:

- Líder fuerte y claramente enfocado.
- Responsabilidad individual.
- El propósito del grupo es el mismo que la misión de la organización.
- Productos de trabajo individuales.
- Sostiene reuniones eficientes.
- Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros.
- Discute, decide y delega.

Equipo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y una forma de trabajo, donde cada uno tiene una responsabilidad para una contribución colectiva. Características:

- Roles de liderazgo compartidos.
- Responsabilidad individual y mutua.
- Propósito específico del equipo que es alcanzado por este.
- Productos de trabajo colectivo.
- Fomenta la discusión abierta y las reuniones activas de resolución de problemas.
- Mide el desempeño evaluando los productos de trabajo colectivo.
- Discute, decide y trabaja en conjunto.

Lo mejor del trabajo en equipo es que siempre tienes a alguien al lado.

Margaret Louise Carter



Propósitos de los equipos

Los diferentes escenarios laborales están dando prioridad al trabajo en equipo, en estos entornos las personas ofrecen mayor oportunidad de desempeño organizacional, se incrementa la productividad y la rentabilidad, debido a que aprenden a optimizar los recursos y a lograr los resultados. Cabe anotar que no todas las organizaciones ni sus líderes están preparados para gestionar equipos de trabajo, debido a que no tienen claro los objetivos, no han ajustado sus estructuras y cuando se da la oportunidad no están preparados para la resolución de problemas en equipo.

Resumiendo, la razón del trabajo en equipo en las organizaciones es la productividad, aunado al cumplimiento de la estrategia, los objetivos, la gestión del tiempo, la revisión de las acciones, seguimiento a los compromisos, el desempeño de los resultados, el mejoramiento de los procesos y, en consecuencia, la rentabilidad.

Beneficios del trabajo en equipo

- Sinergia entre los miembros.
- Cooperación entre los miembros.
- Estímulo a los procesos creativos y de innovación.
- Satisfacción laboral.

Limitaciones del trabajo en equipo

- Conflictos.
- Evasión de responsabilidad “haraganería social”.
- Pensamiento grupal.
- Extrema cohesión de grupo.

Por lo anterior, es importante valorar el trabajo en equipo e identificar la contribución individual para el fortalecimiento del equipo.



Yo hago lo que usted no puede y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas.

Madre Teresa de Calcuta

Tipos de equipos de trabajo

- **Equipo de trabajo funcional:** equipo funcional, grupo de trabajadores que pertenecen a una misma área o departamento y tienen un objetivo común. Ejemplo: finanzas, mercadeo, recursos humanos, producción entre otros.
- **Equipo de trabajo virtual:** equipo virtual es aquel en el que sus integrantes están físicamente dispersos, los cuales requieren que trabajen juntos, a través de medios electrónicos, con una mínima interacción cara a cara.
- **Equipo de trabajo interdisciplinario:** equipo interdisciplinario, está conformado por personas de diferentes áreas o procesos de una organización funcional, que se reúnen para crear productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos.
- **Equipo de trabajo autoadministrados:** equipos autoadministrados, equipos relativamente autónomos, sus integrantes comparten o alternan responsabilidades y son mutuamente responsables por los objetivos asignados por la alta gerencia.

Reflexión: *¿cuál es el equipo de trabajo que se necesita en esta nueva realidad de constante cambio e incertidumbre?*

Dar el primer paso con fe. No tienes por qué ver toda la escalera. Basta con que subas el primer peldaño.

Martin Luther King



En la frase anterior, el líder nos impulsa a arriesgarnos, a subir el primer pedáneo, a descubrir nuevas oportunidades, a conocer nuevas personas y a tener fe en nuestros conocimientos y habilidades.

Etapas en la formación de equipos de trabajo

Conformación

Para el caso de un grupo formal, las personas arman grupos por la asignación previa de un trabajo o proyecto, o porque desean obtener un beneficio o resultado conjunto en el caso de un equipo informal. Una vez que las personas se comunican e interactúan, definen los objetivos, su estructura y aparecen líderes que serán quienes organizan el grupo. Esta fase se caracteriza por la incertidumbre. Algunos miembros del equipo analizan a los otros para determinar los comportamientos aceptables y los no aceptables. Esta etapa termina cuando los integrantes empiezan a percibirse como parte del grupo.

Tensión

Es aquella donde la tensión está presente, surge la preocupación, el conflicto dentro del grupo, los integrantes pasan por una serie de emociones, hasta que aceptan la existencia del grupo, se resisten al control que alguien impone. Decidir quién debe controlar al grupo también genera conflicto, tensión, angustia hasta que hay acuerdos. Cuando termina esta etapa surge un liderazgo relativamente claro en el grupo y se logra un acuerdo o consenso en cuanto a su direccionamiento.

Consolidación

Surgen relaciones sanas y estrechas, gradualmente nace la cohesión de grupo. Se evidencia un fuerte sentimiento de camaradería e identidad de grupo; finalmente, el grupo se consolida o se normaliza en equipo de trabajo.

Performance

La estructura del grupo es totalmente aceptada y funcional. La energía se enfoca en el desempeño de la tarea o proyecto por realizar. El desempeño está orientado al mejoramiento continuo.

Alto performance o desbandada

Lograr altos niveles de *performance* o rendimiento en determinadas tareas, es una de las prioridades de los equipos, creados para innovar, generar productos o servicios, nuevas unidades de negocios. Por otra parte, los equipos creados para desarrollar tareas determinadas o limitadas se preparan para desintegrarse; en esta etapa, cada miembro regresa a sus actividades normales. En este momento, el equipo deja de existir.

Para concluir, es importante darles una mirada a los equipos de alto desempeño, revisar cuál es su diferencial. Una manera de analizarlo es interiorizar la palabra *sinergia* y ¿cómo aplica a los trabajos en equipo?: integrantes que realizan tareas interdependientes, el trabajo de cada integrante se enlaza con el de otro y el éxito se obtiene cuando se reúnen todos los esfuerzos y se consiguen los resultados deseados. Por lo anterior, es importante indagar sobre los siguientes cuestionamientos, por si se va en la dirección correcta:

- ¿Quiénes somos?: identificar al equipo.
- ¿Por qué estamos aquí?: misión del equipo.
- ¿Dónde estamos y hacia dónde queremos ir?: Crear visión.
- ¿Qué debemos hacer?
- ¿Estamos en el camino correcto?
- ¿Cómo debemos hacerlo?
- ¿Cómo hacerlo y cuándo?
- ¿Cómo seguiremos aprendiendo?
- ¿Qué funcionó, qué no funcionó y por qué?
- ¿Cuál es el próximo? ¡Buen trabajo! celebración y la renovación.

Nuestra mayor gloria no está en no caer nunca,
sino en levantarnos cada vez que caemos.

Confucio



Desarrollo de equipos

Pilares fundamentales de los equipos de trabajo

Una vez identificadas las diferencias entre los grupos y los equipos, reconociendo la importancia de valorar los equipos de trabajo, a continuación, se trabajan los pilares fundamentales de los equipos de trabajo y las “cinco C de los equipos altamente efectivos”.

De acuerdo con Sobrino, (2022), el trabajo en equipo es aquel en el que varias personas aportan sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para que, de manera coordinada, puedan realizar diferentes actividades, con el objetivo de alcanzar un fin común. Todos los componentes colaboran sin que exista una función especificada a cada uno.

Por lo anterior, en un equipo de alto rendimiento o en un equipo altamente efectivo las personas se desempeñan acorde con los objetivos o los resultados planteados; cumple con las necesidades y las expectativas de los miembros del equipo, trabajan sincrónicamente a medida que pasa el tiempo, logrando satisfacción individual para los miembros del equipo. En resumen, recordemos algunas claves para conformar los equipos.

Objetivos claros

Definir los objetivos, es decir el *qué*, es fundamental para trabajar en ello, ¿qué hace la organización?, ¿qué se requiere hacer?, ¿qué pretendemos como equipo?, ¿a dónde queremos llegar? Plantear las metas es clave para orientar los esfuerzos del equipo. La definición de objetivos es compartida: centrados en el éxito común.

Personas correctas

En las empresas no se eligen las personas con las cuales se trabaja, por lo tanto, es importante la empatía y el don de gente, de esta forma, será más fácil romper barreras y trabajar alineadamente con los equipos. Se requieren personas con buena actitud y predispuesta a la acción, orientadas al logro de resultados. Se pretende personas ejecutoras más que planeadoras. Previamente, es muy importante conocer a cada integrante del equipo, sus habilidades cognitivas, habilidades técnicas, habilidades sociales, del resultado anterior hará que el equipo cumpla con los objetivos planteados.

Del mismo modo, se debe reconocer el nivel de autoestima, los miedos, fracasos y aciertos que ha tenido la persona, esto le permitirá conocer anticipadamente las características de los miembros para poderlas gestionar como líder. Las relaciones interpersonales son utilitarias, cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas y del logro.

Comunicación clara y abierta

La comunicación es el proceso que consiste en transmitir un mensaje, es decir, información y que la otra parte la entienda o la comprenda, de tal suerte que le dé significado al mensaje. Los integrantes del equipo deben mantener una comunicación asertiva, en la que prime el respeto. Para lograr los objetivos es necesario una comunicación fluida, en doble vía, donde cada miembro se comprometa, rinda cuentas y acepte la realimentación de sus acciones; comunicación fundada en la confianza, con aceptación incondicional del otro.

Recursos necesarios

Los equipos trabajan generalmente por proyectos, por lo tanto, debe planear el tipo de recurso que requiere: financiero, humano, tecnológico, físico, de infraestructura o mercadológico, esto le permitirá hacer frente a los imprevistos que se puedan presentar.

Por otra parte, es preciso documentar los procesos clave del proyecto, así se asegurará la responsabilidad de un mayor número de personas y su actuación de la manera esperada; por consiguiente, cada integrante esperará del líder un actuar y comportamiento determinado. Disponer de recursos en el momento justo hará que el equipo no pierda tiempo y continúe con las metas planteadas.

Liderazgo participativo

De acuerdo con Fierro y Villalva (2017), el liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización, se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores.

En los equipos de trabajo, el liderazgo debe ser participativo, con una comunicación abierta, que cada uno asuma el rol que le corresponda según el proyecto en ejecución. Es crucial que cada integrante asuma el rol de líder en determinado momento y que tenga claro que puede ser hoy líder y mañana no, este liderazgo se dará según las necesidades de la organización o del proyecto.

Todos tenemos sueños,
pero para que se vuelva realidad,
Se necesita una gran
determinación, dedicación,
autodisciplina y esfuerzo.

Jesse Owens



Las cinco “C” de los equipos de alto desempeño

Ahora revisemos las cinco C de los equipos de alto desempeño, según Premoli (2005), como se evidencia en la figura 2.



Figura 2. La 5 C de los equipos de alto desempeño

Fuente: adaptado de Premoli (2005).

Se habló anteriormente de un pilar fundamental de los equipos de trabajo, el cual es comunicación, en este espacio se retoma nuevamente.

Comunicación

El mensaje, los canales de comunicación, al igual que los procedimientos deben ser claros para evitar malentendidos y promover la transparencia, esto facilitará que cada integrante desarrolle su labor de forma adecuada y en el tiempo establecido. La transparencia implica mantener informado al equipo de los cambios que puedan afectar sus resultados a corto, mediano y largo plazo.

La comunicación forma parte de la gestión estratégica de la empresa, siendo una herramienta necesaria para las organizaciones que quieren y deseen mantenerse activas ante los cambios que se van generando en la sociedad y en los diferentes modos de gestión empresarial que ayudan a la optimización de los resultados (Sobrino, 2022).

Coordinación

El líder debe conocer las habilidades y la competencia que tiene cada integrante, con el fin de asignarle responsabilidades; adicionalmente, ser accesible a los miembros del equipo, flexible y justo a la hora de realizar la coordinación de manera positiva, de esta manera, obtendrán los mejores resultados de cada individuo. Se habla de competencia cuando confluyen tres escenarios: conocimientos, capacidades y habilidades.

Trabajar en equipo consiste en equilibrar todo un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades y ponerlas en correspondencia con lo que el grupo espera y, también, puede proporcionar a la persona. Las dificultades que supone “encajar” todas las piezas del puzle implica reparar en la importancia de las personas. Esto significa tomar conciencia de que lo importante son (somos) las personas, que lo individual cede paso al espíritu del grupo, pensar en lo que uno puede aportar, “arrimar el hombro” para alcanzar los resultados y practicar, por encima de todo, la generosidad sin límites.

Olaz Capitán, 2016



Confianza

Una palabra clave para el líder y los liderados. Se debe partir de la autoconfianza, seguido de la responsabilidad y compromiso de los otros, es decir, confiar en cada integrante del equipo que va a cumplir con los acuerdos establecidos y en las fechas pactadas. La comunicación transparente y las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo durante cierto tiempo hace que se cree un ambiente perfecto entre los integrantes del equipo, generando confianza, de tal forma que

el líder tenga a su favor un ambiente propicio para asignar responsabilidades y agilizar el trabajo.

La confianza es un concepto que atraviesa todos los escenarios de la sociedad, empresa, comunidad, instituciones educativas, familias, etcétera. Desafortunadamente, el futuro de un planeta en crisis, que evidencian los datos y las proyecciones, llegará, si no estructuramos la confianza, la certidumbre puesta en el otro y en la posibilidad de quien confiamos honre su compromiso, permitiendo que ese lazo nos una en torno a objetivos mayores (Bradford Sicard, 2021).

Compromiso

Según Zayas-Agüero y Báez-Santana (2016), el compromiso organizacional ha sido un tema investigado ampliamente por ser fuente de interés de los directivos y estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, derivado de su asociación a algunos de los principales factores del éxito de las empresas como puede ser el rendimiento, el ausentismo, la fluctuación o rotación del personal, la moral y calidad de vida laboral (Mowday *et al.*, 1982; Reichers, 1985, Griffin y Bateman, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Cantisano *et al.*, 2004; Salvador, 2005; entre otros, citados en Zayas-Agüero y Báez-Santana, 2016).

El compromiso organizacional, según López Martínez y López Santos (2020), es considerado un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, vínculo o lazo del trabajador con su organización, que se manifiesta por el deseo de las personas de estar y continuar en la organización donde asume una actitud que refleja su lealtad a esta, mediante la cual expresan su preocupación por el éxito de la organización y su bienestar permanente (López Martínez y López Santos, 2020).

Por lo anterior, cada integrante del equipo debe aportar lo mejor de sí mismo y poner todo su esfuerzo en llevar el proyecto hacia adelante. El líder debe velar por que cada persona conozca el rol que desempeña y su contribución con los objetivos comunes; el empoderamiento y la automotivación han de ser el diferencial de cada integrante. El compromiso ha de ser con la familia, con el trabajo, con los compañeros y con la empresa. Por lo anterior es significativo hacer introspección y responder la siguiente pregunta: ¿al conformar equipos de trabajo tengo en cuenta los pilares fundamentales de los equipos y las cinco C de los equipos altamente efectivos?



Nunca dudes que un pequeño grupo de personas comprometidas puede cambiar el mundo. De hecho, es lo único que lo ha logrado.

Margaret Meade

Recomendaciones para mejorar el trabajo en equipo

Para cerrar este capítulo, se relacionan algunas competencia y metodologías que propone Sebastián-Donostia (2005) para mejorar el trabajo en equipo.

Desarrollar competencias imprescindibles para el trabajo en equipo

- Ser capaz de trabajar utilizando la técnica PHVA de calidad: planear, hacer, verificar y actuar cada acción o proyecto.
- Desarrollar la habilidad para comunicarse asertivamente: respetar las diferencias de pensamiento e ideas y la integración de estas.
- Reconocer y valorar los aportes y el esfuerzo de cada integrante.

Desarrollar equipos de alto rendimiento

- Utilice el ciclo idea de innovar: idear, diseñar, experimentar y aprender.
- Cuento con el ciclo CNCP de la sinergia: conocerse mutuamente, negociar funciones, complementar funciones, potenciar sinergias.
- Siga el ciclo, sentir de la creatividad grupal: sentir, empatizar, negociar, total, interpretación de las emociones de los demás, interiorizar la emoción, reconstruir el conocimiento emocional del equipo.

Excelencia de los equipos

- Conocimiento y autoconocimiento de las habilidades y las limitaciones de las personas en pro de la negociación de las responsabilidades dentro del equipo.

- Desarrollo de la complementariedad, generando conciencia, con el fin de lograr sinergia.
- Manejo de la inteligencia emocional para estimular la creatividad y desarrollar las actividades o los proyectos.
- Recoger y poner en práctica casos éxitos de trabajo en equipo.

Ejemplos de equipos

Google y su proyecto Aristóteles

Ms (2023) relaciona en su página que Google necesitó años de investigación en las dinámicas de trabajo con más de 180 equipos; también entrevistaron a 200 empleados y miembros de la compañía, para lograr el impacto y renombre que tiene ahora de trabajar en equipo. Después de trabajar años en este proyecto y haber invertido millones de dólares, llegaron a las siguientes conclusiones: los equipos de trabajo con los integrantes más talentosos no eran necesariamente los más productivos; valoraron, igualmente, que las personas que tienen una sensibilidad social alta consiguen mejores resultados. De igual forma, cuando los miembros intervienen y aportan por igual logran mejores resultados. A continuación, se presentan los secretos de Google para trabajar en equipo:

Las personas no tienen miedo de arriesgarse, ni se sienten frágiles frente al resto de sus compañeros cuando expresan sus ideas.

Se sienten *seguros psicológicamente* en su grupo.

- *Confianza* es otro pilar, que implica que se puede confiar en el otro y que el trabajo estará hecho en el tiempo acordado y la calidad requerida.
- Cada grupo *conoce su rol, objetivos esperados* y contribución al equipo y a la organización.
- Por otra parte, el trabajo no solo es trabajo, sino que tiene un *propósito personal para cada integrante* del equipo.
- Finalmente, a cada integrante no solo le importa que un proyecto se entregue a tiempo, sino que resaltan la *importancia del trabajo*, cuestionan el *impacto y las consecuencias* o cambios que conllevará.

Apple

Durante la gestión de su propia empresa, Steve Jobs, lideró un equipo de cinco personas que interactuaban y funcionaban como un reloj automático. Su secreto era escuchar a la gente e incluir sus ideas, estas acciones le permitieron llevar a la compañía a otro nivel y a lograr excelentes resultados financieros. Los valores fundamentales fueron: confianza y apoyo mutuo y su principal práctica reunirse con su equipo para encontrar soluciones, logrando así la mejora continua.

Cirque du Soleil

Ms (2023) presenta datos del Cirque du Soleil. Cuando sale de gira, traslada a 165 personas incluidos los artistas y el *staff*; adicionalmente, hace partícipe a 150 personas en las ciudades donde presentará su espectáculo. Es valioso resaltar la cantidad de personas que traslada en sus giras y conocer el trabajo en equipo de esta empresa. La razón de ser son las personas, las cuidan, las hospedan en los mejores hoteles y siempre están pensando en la calidad de vida de cada uno de los integrantes. De la misma manera, relaciona una entrevista a Eugenia Bieto, directora general de corporativa de la Escuela de Negocios del circo (ESADE).

Efectivamente, cada artista permanece durante dos años y medio aproximadamente, cuando en el resto del sector la media es de un año. Creo que es porque ofrecen proyectos, ilusión y entornos multiculturales a sus empleados.

*Life Is A Circus | CirqueConnect |
Cirque Du Soleil, s. f.*



Starbucks

Ms (2023) menciona que dentro de los diez ejemplos de trabajo efectivo está la famosa cadena estadounidense, Starbucks Corporation, fundada en Washington, con 17.800 locales repartidos en 50 países alrededor del mundo. Este es en un gran ejemplo de equipos de alto rendimiento, pero ¿cuál es el secreto? Se centra en ofrecer un servicio y trato preferencial al cliente. De esta manera, todos los ambientes de las sucursales están diseñados para estimular la creatividad, el trabajo y las relaciones interpersonales. Las relaciones colaboradores–empresa están enmarcadas en el cumplimiento legal de sus obligaciones y brindar flexibilidad en los horarios acorde con las necesidades.

Reunirse es un comienzo; permanecer juntos es un progreso; trabajar juntos constituye el éxito.

Henry Ford



Referencias

- Bradford Sicard, H. J. (2021). *Confianza en Colombia: reflexiones esperanzadoras y optimistas*. 1. Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA).
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano* (5ª ED.). MC GRAW HILL.
- Fayol, Henri (1980). *Administración Industrial y General*. El Ateneo.
- Fernández, B. M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones Paraninfo.
- Fernández López, F. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Editorial Tutor Formación. <https://elibro.net/es/lc/poligran/titulos/217781>
- Fierro, I. y Villalva, M. (2017). *El liderazgo democrático: una aproximación conceptual*. *innova Research Journal*, 2(4), 155-162. <https://doi.org/10.33>
- Janis, I. L. (1983). *Groupthink*. Houghton Mifflin.

- Janis, I. L. (2015). Groupthink: The desperate drive for consensus at any cost. En *Classics of organization theory* (pp. 161-168). Pride Remedies. What is Groupthink
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (2005, julio). Harvard Business Review: América Latina. La Disciplina de los Equipos. (Obra original publicada 1993)
- Kent, M. L. (2011). Public Relations Rhetoric: Criticism, Dialogue, and the Long Now. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 550-559. <https://doi.org/10.1177/0893318911409881>
- Life is a Circus | CirqueConnect | Cirque du Soleil*. (s. f.). <https://cirqueconnect.cirquedu-soleil.com/es/series-originales/life-is-a-circus>
- Lozano F., M. A., Lozano F., E. N. y Ortega C., M. Y. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Conrado*, 18(87), 412-420. Epub. Consultado el 21 de enero del 2023. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000400412&lng=es&tlng=es
- López Martínez, C. A. y López Santos, Y. (2020). *Compromiso organizacional: reto de la empresa estatal socialista*. Editorial Feijóo. <https://elibro.net/es/ereader/poligran/176868?page=25>.
- Ms, R. (2023, 21 abril). *10 ejemplos de trabajo en equipo efectivos*. Media Source.
- Olaz Capitán, Á. (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de competencias*. Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/poligran/titulos/46262>
- Premolí, M. (2005). Las cinco "C" para el trabajo en equipo. Retrieved: January, V3, 2006.
- Parker F, M. (1942). *Administración Dinámica*. Harper y Bros.
- Sánchez Henríquez, J. A., Salgado Rivera, S. y Orellana Huerta, A. (2023). Un análisis bibliográfico al trabajo en equipo en la Web of Science. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías*, 16(46).
- Sebastián-Donostia, S. (2005). Guía para el trabajo en equipo.
- Sobrino, A. M. M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. ADGD0208. IC Editorial.
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. N.Y. Harper y Brothers.
- Zayas-Agüero, P. M. y Báez-Santana, R. A. (2016). Evaluación del compromiso organizacional en una distribuidora mayorista. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-12.



HACIA UN PROPÓSITO DE CREATIVIDAD

Un marco conceptual

**Towards a purpose for creativity:
a conceptual framework**

Franklin Deiber Buitrago Echeverry

El propósito de este capítulo es presentar una conceptualización sobre creatividad en las personas, particularmente, como habilidad blanda. Esta habilidad es un tema de relevancia, puesto que la creatividad se constituye en una de las habilidades clave para obtener ventajas competitivas en todos los campos del conocimiento, en la práctica y el posicionamiento laboral. La creatividad es una habilidad que se considera como transversal o genérica en la formación y crecimiento de los individuos, puesto que le aporta a la formación de las personas en los distintos campos del conocimiento; de esta forma, la habilidad aporta en cualquier ámbito y en cualquier tipo de actividad, por ser necesaria para el desempeño de las personas a nivel laboral. La creatividad se ve favorecida cuando se les da libertad y autonomía a las personas dentro de la organización para realizar su trabajo, así, el proceso creativo se ve favorecido por un ambiente propicio en el que las personas pueden desarrollar y potencializar su proceso creativo.

En la actualidad, la creatividad se convierte en una gran herramienta de trabajo para las organizaciones; con ella, pueden hacer frente a las dificultades, por ello, se requiere el uso eficiente de esta competencia, potencializando e impulsando en los individuos esta competencia. Dicho lo anterior y entendiendo que el mundo cambia constantemente a un ritmo acelerado: la competencia de la creatividad debe estar presente en todos los ámbitos imaginables del individuo, ayudándole a enfrentar los cambios y haciendo uso de esta habilidad eficientemente.

En consecuencia, es necesario concentrar los esfuerzos en desarrollar habilidades necesarias como la creatividad con el propósito de generar en los individuos las habilidades necesarias para explorar y generar nuevas ideas que sean exitosas y perduren en el tiempo. Para llevar a cabo lo planteado anteriormente se necesita estimular en los individuos su espíritu creativo, esto quiere decir desarrollar sus habilidades, confiar en sus talentos y prestar atención a las oportunidades del entorno para generar ideas creativas.

Este capítulo se divide en tres temas, el primero conceptualiza la creatividad desde su origen, el segundo expone qué es la creatividad y para qué sirve, y el tercero muestra la importancia de la creatividad para el desempeño laboral.

Los individuos poseen cualidades y habilidades que se ven favorecidas por su entorno, una de ellas es la creatividad que se desarrolla en cada persona y se potencializa, según las circunstancias y las necesidades presentadas. Por ello, el estudio de la creatividad, en la actualidad, cobra relevancia e importancia para los académicos y para la sociedad, en general, puesto que el proceso creativo permite

desarrollar una forma de pensar que busca soluciones a necesidades presentadas en el entorno. En consecuencia, para las organizaciones se convierte en elemento fundamental generar espacios y ambientes idóneos que les permitan a los colaboradores potencializar sus capacidades creativas con el propósito de lograr resultados extraordinarios que permitan la perdurabilidad de la organización en el tiempo.

No obstante, se han generado diversos estudios e investigaciones sobre creatividad como habilidad del ser, que conlleva una serie de pasos y metodologías que permiten espacios críticos con el propósito de establecer relaciones que ayuden a conectar las ideas y los pensamientos, con el fin de obtener resultados extraordinarios. Sin duda alguna, la capacidad de pensamiento crítico es fundamental en el proceso creativo, ya que es un detonante de la imaginación que permite superar los obstáculos que se presente con el serio propósito de mejorar y darles solución a necesidades y problemáticas existentes.

Contrario a lo que indica la sabiduría popular, la satisfacción en la vida no está vinculada a lo que hacemos en nuestro tiempo libre, cuando podemos ser “nosotros mismos”.

*Teresa Amabile (1950-)
Docente Investigadora en Creatividad*



La creatividad y sus orígenes

La creatividad es una habilidad que los individuos han desarrollado desde el origen del ser humano; si se piensa en el individuo y se analiza su forma de actuar para resolver problemas cotidianos puede observarse cómo cada persona utiliza sus recursos y los organiza adecuadamente para dar solución a los problemas cotidianos. Por ejemplo, en épocas ancestrales los seres humanos buscaban solución

a sus necesidades básicas de alimentación y protección; si se revisa a profundidad este tema, se podría inferir que el proceso creativo está intrínseco en el individuo y la creatividad es entonces una característica que las personas desarrollan según el entorno y el contexto en el que estén.

En la década de 1940 se asoció el concepto de creatividad con la pintura, la escultura, la arquitectura y las artes; este era un concepto considerado como religioso y espiritual, en el que solo las personas con un don especial para las artes eran considerados creativos. Se planteó la hipótesis de que el talento artístico creativo era un conjunto diverso de habilidades que, además de la creación científica, incluían aspectos cognitivos, productivos y evaluativos del pensamiento (Drevdahl *et al.*, 1958).

El talento creativo para la década de 1950 fue definido como una nueva forma de pensar, considerando que esta repercute sobre la productividad y se convierte en un rasgo de la personalidad (Guilford, 1950). Paralelo a esta definición se diseñaron cursos sobre creatividad con el propósito de mejorar las competencias de los individuos y los resultados de la organización. Por esta época se habló de cuatro etapas del proceso creativo, la preparación, la incubación, la iluminación y la verificación, haciendo hincapié, principalmente, en la primera y cuarta etapa. En ese entonces se hablaba de un proceso creativo secuencial que le permitía al individuo optimizar su proceso de pensar de forma lógica para obtener lo imaginado (Weisskopf, 1951).

Por otra parte, Melby (1953) menciona en sus trabajos que la cultura es un factor fundamental en el proceso del pensamiento creativo y asegura que el individuo es un agente que responde a estímulos del ambiente y, por ello, la libertad de la cultura le permite a la persona desarrollar habilidades de pensamiento creativo. Se realizaron estudios sobre la importancia de la creatividad en los procesos científicos, en consecuencia, se comprende que el proceso creativo conduce indudablemente a activar el pensamiento de las personas para pensar coherentemente en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados (Drevdahl y Cattell, 1958).

Paralelamente se hablaba de la medición de la creatividad para la industria, donde un factor determinante es poder identificar en los miembros de grupos de trabajos a los “creativos” y “no creativos”, por consiguiente, la creatividad, al parecer, está directamente relacionada con el campo de acción donde interactúa el individuo. Se propuso que la creatividad es un elemento fundamental que se debe potencializar en los grupos, específicamente, para solucionar problemas; es, entonces, la creatividad una habilidad de las personas que permite resolver problemas

en las organizaciones, pero, a su vez, al potencializarse ayuda a la resolución de diferencias en los grupos de trabajo. Se resaltó que la novedad y el valor de las ideas son factores importantes en la creatividad. Salen a relucir otros factores como la independencia en la resolución de problemas y el logro de respuestas integrales a través de procesos creativos.

Por otro lado, se habló de la resolución de problemas con las habilidades creativas de las personas. Se desarrollaron cursos de creatividad para la solución de problemas. “Los resultados se interpretan para indicar que el curso creativo de resolución de problemas produce un incremento significativo en ciertas medidas de habilidad asociadas con la creatividad práctica y en el dominio de la variable de personalidad” (Bergler, 1949). Por lo anterior, la generación de lluvia de ideas es un método efectivo para aumentar la producción de buenas ideas en un tipo particular de problemas de pensamiento creativo y es aún más efectiva si va precedida de una amplia capacitación en su uso.

Ya en la década de 1960, las discusiones teóricas y los análisis conceptuales cuidadosos fueron raros en la literatura sobre creatividad. Los estudios de los factores organizativos y ambientales que afectan la creatividad de los científicos también han sido escasos. Estos estudios demostraron que, durante los periodos creativos, se analiza el papel que juega la huella de la memoria en los procesos de pensamiento y la creatividad para buscar soluciones ágiles y excepcionales (Giovacchini, 1960).

Posteriormente, se comenzó a hablar del pensamiento creativo como una capacidad del ser humano para enfrentar los problemas e imaginar las soluciones a ellos. Se planteó una asociatividad del pensamiento creativo con la relación entre el rendimiento del equipo y las habilidades individuales, para concluir que la combinación de pensamiento, rendimiento y habilidades individuales conducen a obtener mejores resultados. Para la década de 1970, se publicaron artículos sobre creatividad en el *Journal of Personality and Social Psychology* y en el *Journal of Experimental Social Psychology* que daban indicios de la importancia de la creatividad del individuo y cómo esta estaba estrechamente ligada a los factores externos sociales y ambientales (Gough, 1979).

Por su parte, Amabile (1985) establece que los elementos de diseño de la creatividad tienen que ver con procesos, resultados, personas, cultura y medio ambiente. Estos factores estratégicos determinan si hay creación en las organizaciones, pero es importante señalar que el liderazgo de las personas permite que los colaboradores sean flexibles y abiertos a la creatividad. Entonces, se necesita un nivel de

confianza, porque no todas las ideas pueden tener éxito en su implementación; las ideas también pueden fallar y los colaboradores deben sentirse respaldados por los resultados obtenidos durante el proceso.

En la época de 1990, la creatividad es más importante que nunca. Pero, muchas empresas emplean, sin saberlo, prácticas de gestión que la matan; es decir, aplastan la motivación intrínseca de sus empleados. Las condiciones de trabajo, lo cual incluye los diferentes estilos de liderazgo inciden en el desarrollo de la creatividad. Sin embargo, en la búsqueda de la productividad, la eficiencia y el control socavan la creatividad. Los imperativos empresariales pueden coexistir cómodamente con la creatividad. En concreto, los directivos tendrán que entender que la creatividad tiene tres partes: la experiencia, la capacidad de pensar con flexibilidad e imaginación y la motivación. Los directivos pueden influir en las dos primeras, pero hacerlo es costoso y lento. Sería mucho más eficaz aumentar la motivación intrínseca de los empleados.

En el periodo del 2000 al 2009 se estableció la relación del afecto con la creatividad. Los análisis identificaron que el afecto es un antecedente del pensamiento creativo. Los análisis cualitativos identifican el afecto positivo como una consecuencia de los eventos de pensamiento creativo. En conclusión, hay una estrecha relación entre el afecto y la creatividad en el lugar de trabajo.

Para los años comprendidos entre el 2010 y 2019, se relacionan teorías de liderazgo, empoderamiento y creatividad; comenzando esta época se construyó y probó un modelo teórico que vincula el empoderamiento del liderazgo con la creatividad a través de varias variables intermedias. Se descubrió que, el empoderamiento del liderazgo afectó positivamente el empoderamiento psicológico, lo que, a su vez, influyó tanto en la motivación intrínseca como en el compromiso del proceso creativo. Estas dos últimas variables tuvieron una influencia positiva en la creatividad; la identidad del rol de empoderamiento moderó el vínculo entre el empoderamiento del liderazgo y el empoderamiento psicológico, mientras que el fomento de la creatividad por parte del líder moderó la conexión entre el empoderamiento psicológico y el compromiso con el proceso creativo.

Mediante el proceso de pensamiento creativo se generan las ideas. Por lo tanto, esta habilidad es fundamental dentro de las organizaciones para generar propuestas necesarias que permitan plantear, proponer y formular cambios o procesos que mejoren el funcionamiento y se puedan obtener o alcanzar los objetivos propuestos.

La creatividad se ha convertido en una constante de la organización, resultado de la gestión del talento, experiencias, valores, actitudes, iniciativa del capital humano en las organizaciones. Es decir, la creatividad es la capacidad que tiene el ser humano de pensar cosas nuevas, o de generar nuevas ideas útiles en cualquier campo de acción. La creatividad toma una importante relevancia dentro del desarrollo del individuo de acuerdo con los diferentes enfoques de investigación y los diversos modelos conceptuales que se han propuesto a través de los años, la creatividad es entonces un factor determinante que le permite al individuo desarrollar una lógica de pensamiento que articulada con los agentes externos se puede potencializar para ofrecer soluciones prácticas a las exigencias que se presentan en la organización.

“Nuevo” quiere decir que tiene que ser diferente a lo que ha hecho antes y “apropiado” significa que de alguna forma tiene que ser útil o valioso o dirigido a un objetivo.

Teresa Amabile (1950-)
Docente Investigadora en Creatividad



¿Qué es creatividad?

Por una parte, Guilford (1950) propuso la definición de la creatividad como una tarea mental que exige conceptos novedosos. Por otra, Torrance (1970) aplicó la teoría de la creatividad de Guilford para dibujar un marco para los procesos de pensamiento creativo que consta de cuatro aspectos: fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración. La fluidez se refiere a la producción de un gran número de ideas o soluciones alternativas a un problema. La flexibilidad se refiere a la producción de ideas que muestran múltiples posibilidades o ámbitos de pensamiento. La originalidad implica la producción de ideas que son novedosas. La elaboración es el proceso de mejorar las ideas proporcionando más detalles. Además, Sternberg y Lubart (1999) destacaron que la creatividad produce contenido novedoso y apropiado para las demandas situacionales, por lo tanto, la originalidad y la funcionalidad se entrelazan.

La creatividad es un constructo dinámico y multidimensional, que involucra factores cognitivos, relacionados con la personalidad y el ambiente, por lo que es difícil proporcionar una definición única y universalmente reconocida (Said-Metwaly *et al.*, 2021).

A lo largo de los años, los académicos han llegado a varias definiciones de creatividad. Específicamente, la creatividad es esencial para que las personas aborden los desafíos de la creciente habilidad, los clientes son exigentes y los entornos impredecibles; por ello, la creatividad ayuda a prepararnos para enfrentar los cambios y los desafíos. Los cambios constantes en las necesidades, los deseos y las expectativas del entorno hacen que los individuos se preparen y maximicen la creatividad (Kampylis y Valtanen, 2010). También se ha definido la creatividad en términos de divergencia, generación de ideas novedosas (Anderson *et al.*, 2014), relevancia y significado para las partes interesadas relevantes.

La creatividad es un recurso humano esencial, una de las habilidades más importantes requeridas en los dominios sociales y laborales en el siglo XXI. Esto se debe, principalmente, a los múltiples y complejos cambios sociales, económicos y tecnológicos que enfrenta la sociedad actual, así como la necesidad de seguir el ritmo de esos cambios y enfrentar los desafíos en el mundo moderno (Said-Metwaly *et al.*, 2021).

La creatividad puede ayudar a los individuos a abordar los problemas de manera efectiva, lo que lleva a mejorar las relaciones con el entorno. Del mismo modo, la creatividad puede ayudar a los empleados de servicio de primera línea a comprender mejor los problemas de los clientes y resolverlos, lo que lleva a experiencias superiores (Coelho y Augusto, 2010).

Adicionalmente, el pensamiento creativo es espontáneo, es decir, tienen flexibilidad de iniciativa, adaptativo, ataca en direcciones nuevas y tiene un factor de originalidad; la creatividad está influenciada por el pensamiento crítico que tiene los siguientes factores de fluidez “palabra, asociativo, ideacional, expresivo” (Guilford, 1957). Por ello, la creatividad aumenta cuando los empleados mejoran sus conocimientos, habilidades técnicas, experiencia y talento en un dominio particular. Si bien las organizaciones cuentan con estructuras definidas, deben ser flexibles para que la comunicación fluya, de tal forma que quienes colaboran sientan interés para expresar sus ideas creativas y sean escuchados por sus superiores.

Dada la importancia de la creatividad de los empleados para predecir resultados laborales positivos, numerosos investigadores han examinado sus antecedentes,

como el empoderamiento del liderazgo, la orientación al aprendizaje de los empleados, el sistema de trabajo de alto rendimiento, la motivación intrínseca y la satisfacción laboral, la creatividad está relacionada con la resolución de problemas, la generación de ideas, la asunción de riesgos, la originalidad y la propuesta de ideas novedosas.

La creatividad posee ciertas características individuales como: la capacidad de asombro, la persistencia en la tarea, la apertura al cambio, la curiosidad, la flexibilidad de pensamiento, el conocimiento de la tarea, capacidad de análisis, la capacidad de asumir riesgos, canales de comunicación eficientes, síntesis de la información, incentivación al pensamiento creativo, interés en responder a las demandas de los usuarios del servicio y disponibilidad de recursos. La creatividad no es un solo rasgo de personalidad, sino también un conjunto de rasgos. Los elementos básicos del concepto de creatividad son el intelecto, el interés vivo, el conocimiento, la originalidad (ideas), el instinto creativo, el coraje y la perseverancia. La creatividad entra en juego en muchas áreas de la vida.

En consecuencia, la creatividad se entiende en términos de un sistema en el que conocimiento, la organización y la persona se influyen simultáneamente. Esto quiere decir que la creatividad no se da de forma individual, sino una vez que se interactúa en un contexto sociocultural o dominio del campo, es un fenómeno sistémico, más que individual. Es decir, la creatividad en el individuo se desarrolla a través de una serie de circunstancias generadas por el entorno que hacen que el individuo desarrolle la habilidad de la creatividad (Hughes *et al.*, 2018). Por lo tanto, el acto de crear podría definirse como el proceso de generar ideas o productos originales (es decir, novedosos, inusuales o únicos) y efectivos (útiles, adecuados o apropiados, con valor), un proceso complejo, que requiere habilidades para integrar diferentes procesos cognitivos.

De hecho, el pensamiento convergente y el pensamiento divergente están involucrados en el proceso creativo porque, mientras que el pensamiento divergente es la base de la creatividad, el pensamiento convergente proporciona el conocimiento previo necesario para crear. El pensamiento convergente consiste en la producción de un resultado que está completamente determinado por la información dada, en el que se siguen las pautas establecidas y se reproducen las enseñanzas recibidas. Memorizar o tener la mayor cantidad de información posible genera más conexiones entre diferentes cosas, lo que facilita el desarrollo de la creatividad y la imaginación, proporcionando los conocimientos previos necesarios. Por el contrario, el

pensamiento divergente se define como “el proceso intelectual que el organismo lleva a cabo a partir de una información dada (materia prima) que tiende a producir cantidad y variedad de información (resultado), a partir de la misma fuente” (Runco y Jaeger, 2012).



La función del artista creador consiste en hacer las leyes, no en seguir las leyes ya existentes.

Ferruccio Busoni (1866-1924), compositor

¿Cuáles son los componentes de la creatividad?

La creatividad tiene dos componentes, el primero corresponde al dominio individual y el segundo al entorno social en el cual el individuo se encuentra. En cuanto al dominio individual, las habilidades, los procesos y la motivación intrínseca son fundamentales para fortalecerla.

En cuanto a la creatividad individual:

[...] todos los humanos con capacidades normales son capaces de producir al menos un trabajo moderadamente creativo en algún dominio, algunas veces, y que el entorno social (el entorno de trabajo) puede influir tanto en el nivel como en la frecuencia del comportamiento creativo.

(Amabile et al., 1996)

El primer componente de la creatividad se ha venido presentando a lo largo de este capítulo y corresponde a las habilidades relevantes para su dominio.

Como segundo componente se encuentran los procesos relevantes para la creatividad, que incluyen características de personalidad, capacidad de asumir riesgos, estilo cognitivo y pensamiento divergente que ayudan a desarrollar el pensamiento creativo (Fürst y Grin, 2018).

El tercer componente es la motivación intrínseca de la tarea, para la cual, aproximadamente, el 40 % de los científicos creían que era la razón central detrás de su comportamiento creativo. Amabile sostuvo que la motivación intrínseca de la tarea es el principio central de la creatividad; los empleados se vuelven más creativos cuando sienten que la tarea es emocionante, atractiva y desafiante.

El cuarto componente es el entorno social que representa el entorno social o laboral; lo llamó el factor externo, incluidos los motivadores extrínsecos que pueden fomentar o socavar la motivación intrínseca y la creatividad. Varios estudios previos han revelado varios factores externos como el liderazgo, el clima de innovación y el apoyo a la gestión que fomentan la creatividad de los individuos (Jaiswal y Dhar, 2015).



Figura 3. Componentes de la creatividad
 Fuente: adaptado de Premoli (2005).

La humildad necesita pensamiento creativo si queremos impedir desastres inmediatos o futuros.

Graham Wallas (1858-1932)
 docente investigador



Características de la creatividad

La creatividad se utiliza a menudo para problemas mal definidos o que tienen múltiples soluciones. Las soluciones o ideas creativas se evalúan de acuerdo con su número (fluidez), variedad (flexibilidad), profundidad (persistencia), elaboración

y originalidad (Guilford, 1957). La fluidez, la flexibilidad y la persistencia se encuentran entre las características más enfatizadas de la creatividad en la literatura (Göçmen y Coşkun, 2019, 2022). Además de lo anterior, la calidad de las ideas también es una preocupación. La investigación preliminar en la literatura encontró una correlación positiva entre el número de ideas únicas generadas (fluidez) y el número de ideas de calidad.

La creatividad en una persona aumenta la autoestima, mejora la capacidad de comunicación, mejora las relaciones sociales y la integridad personal, aumenta la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes, aumenta la capacidad de afrontar diferentes problemas, mejora la actitud. Entonces, vemos que la creatividad ayuda a mejorar la vida de las personas. Asimismo, puede verse la creatividad como inquietud, incertidumbre, independencia en diferentes acciones. De la misma manera, la confianza o la seguridad proviene de lo que nosotros sabemos o aprendemos a hacer con nuestras capacidades y talentos, es así como la creatividad ayuda a fortalecer la autoestima, la independencia y la seguridad.

La espontaneidad es un elemento clave de la creatividad, en general, el proceso creativo no es planeado, es en sí un proceso de inspiración o un estado consciente que se genera cuando las condiciones del entorno son favorables. Por otra parte, el pensamiento creativo no necesariamente debe estar precedido o antecedido por reglas, puesto que, más bien, es un proceso libre en el cual fluyen las ideas y se materializan en hechos; de igual manera, las personas que desarrollan la creatividad tienen la sensibilidad o el pensamiento lúdico que les permite ver el mundo desde una perspectiva diferente y es allí donde fluyen las ideas originales y auténticas.

La creatividad se estimula mediante procesos de aprendizaje que, mediados por expresiones culturales, la literatura y el arte conducen a generar un pensamiento auténtico y original en las personas que adquieren nuevos conocimientos y alimentan su capacidad intelectual.

El pensamiento original o auténtico es la viva expresión de la creatividad en los individuos; es un proceso constructivo o pensamiento divergente, puesto que, de ello, se deriva la capacidad de desarrollar nuevos conceptos e ideas o nuevas asociaciones entre las ideas y los conceptos ya conocidos, que permiten soluciones originales que les dan respuestas a los problemas presentados. El proceso mental que se origina para dar paso a la creatividad encierra varios elementos, como son la autenticidad, la originalidad, la libertad, la sensibilidad y la satisfacción, que son finalmente valorados por los resultados obtenidos de ese proceso creativo.

La creatividad se ve favorecida por el entorno, pero, particularmente, los sentimientos y las emociones de los que originan las ideas están enlazados con los valores, los sueños y anhelos por conseguir un propósito satisfactorio, pero no solo es un proceso emocional, sino que también se vinculan aspectos cognitivos, filosóficos y sociales que conducen en cada individuo a un propósito diferente, según sus orígenes y preferencias.

Por otra parte, las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el proceso creativo, puesto que, a través de ellas, se consolidan relaciones personales y organizacionales en las que se consolida la convivencia común, el bienestar general, particular y la obtención del bien común. Ver la creatividad como un fenómeno complejo facilita la comprensión de cómo interactúan los diferentes elementos en un entorno para producir un comportamiento inusual o novedoso. La forma más efectiva de desarrollar esta visión en la comunidad es la fuerza de correlación, que describe, explica y predice cómo funciona, cambia, continúa y cómo cambia el sistema para adaptarse al cambio producto de un proceso de transformación dado por la creatividad.

Por lo general, se definen tres categorías para el análisis de la creatividad: fluidez, originalidad y flexibilidad. Partiendo de la comprensión de la creatividad como algo complejo, se analizan distintas ideas de métodos estudiadas en la literatura científica, que le permiten comprender la creatividad o el proceso creativo.



La creatividad no consiste en una nueva manera, sino en una nueva visión.

*Edith Wharton (1862-1937),
escritora y diseñadora*

¿Para qué sirve la creatividad?

La creatividad como habilidad blanda se refiere a ideas novedosas y útiles de personas o un grupo de personas que trabajan juntas (Amabile y Gryskiewicz, 1989); estas ideas pueden ser: nuevos productos, servicios, procesos o prácticas. Además,

la creatividad es el modelo integral de componentes sociales y psicológicos que son necesarios para una respuesta creativa. La creatividad como el desarrollo de ideas novedosas y potencialmente útiles sobre productos, prácticas, servicios o procedimientos. Además, Sternberg y Lubart (1999) destacaron que la creatividad produce contenido novedoso y apropiado para las demandas situacionales. Por lo tanto, la originalidad y la funcionalidad se entrelazan.

La creciente importancia de la creatividad como facilitador de prácticas organizacionales no debe pasarse por alto, aunque tiene sus desafíos (Mitchell y Walinga, 2017). La creatividad en los negocios parece ser el resultado de la colaboración, los intercambios y la interacción de ideas entre individuos que trabajan juntos colectivamente a través del diálogo y el conflicto. Estudios de investigación anteriores han demostrado que el capital social tiene un efecto en la creatividad organizacional (Sözbilir, 2018). El capital social se define como “una norma informal que promueve la cooperación entre dos o más individuos”.

El pensamiento creativo es una tendencia de rápido crecimiento entre la comunidad global que apoya las iniciativas de desarrollo sostenible en la organización, las cadenas de valor y la gestión de las relaciones de la cadena de suministro. En una relación comprador-proveedor, caracterizada por interacciones repetidas, la presión para proporcionar una respuesta oportuna a las demandas de los clientes puede superar otros aspectos de la relación. Una respuesta oportuna, a su vez, puede llevar a las empresas a redefinir las condiciones límite de la creatividad o la falta de ella. La creatividad puede ser un aspecto crítico para abordar la sostenibilidad organizacional (Göçmen y Coşkun, 2022).

La creatividad en el lugar de trabajo, a menudo, se refiere a ideas originales, novedosas y útiles generadas por individuos en un contexto organizacional. La creatividad en el lugar de trabajo puede mejorar el rendimiento de la empresa o, más bien, la creatividad de los empleados pertenece a la primera etapa crucial del mejoramiento y crecimiento de los procesos. Como parte indispensable de la creatividad en el lugar de trabajo está la confianza y la disposición de los recursos para generar un clima propicio para el pensamiento creativo, los empleados pueden verse como el eslabón fundamental para el desarrollo de nuevas ideas. De acuerdo con esta lógica, la generación de ideas novedosas y útiles creadas a través de la interacción entre factores individuales y situacionales inevitablemente estará influenciada por factores externos al individuo que le permiten potencializar sus procesos.

En la literatura de creatividad, la resolución de problemas —es decir, un proceso de cerrar la brecha entre una situación actual y una deseada—, a menudo, está vinculada al pensamiento creativo (Isaksen y Akkermans, 2011). Sin embargo, como afirman Isaksen y Akkermans (2011), existen, al menos, dos tipos diferentes de enfoques para la resolución de problemas: procesos de pensamiento creativos y no creativos. Un enfoque creativo surge cuando los individuos trabajan en problemas mal definidos, mal estructurados, no especificados o abiertos, con múltiples soluciones apropiadas —es decir, los individuos necesitan un pensamiento divergente—, mientras que cuando los individuos trabajan en problemas bien definidos, bien estructurados, especificados o cerrados emerge un enfoque no creativo —es decir, los individuos necesitan pensamiento convergente (Isaksen y Akkermans, 2011).

La aplicación del producto creativo se define como proceso creativo, que conduce a la riqueza económica y la prosperidad en el mundo. Las nuevas técnicas que aumentan la creatividad, considerada una fuerza impulsora detrás de la prosperidad económica, han captado la atención de científicos y profesionales de diversas disciplinas en todo el mundo. Estas técnicas buscan fomentar la capacidad de generar ideas innovadoras y soluciones originales, esenciales en un entorno económico competitivo y en constante cambio. La investigación en este campo se centra en métodos que promuevan el pensamiento creativo, tanto en individuos como en equipos, para mejorar la innovación y el rendimiento en diversas industrias y sectores.

Según Marangio *et al.* (2024), las capacidades de pensamiento creativo y crítico (C&CT) son cualidades esenciales de los futuros ciudadanos con conocimientos científicos preparados. Por ello es vital apoyar su comprensión y capacidad de enseñar para el desarrollo de las C&CT en los estudiantes que serán los futuros colaboradores de las organizaciones. En este estudio, cuatro profesores de ciencias de secundaria reflexionaron críticamente sobre el desarrollo de conocimiento y práctica profesionales para apoyar la comprensión y la capacidad de los profesores formadores de secundaria para enseñar C&CT. Las transcripciones de reuniones, los diarios reflexivos y los documentos curriculares se analizaron inductivamente en busca de temas clave, utilizando un enfoque iterativo con múltiples ciclos de revisión. Los hallazgos mostraron que integrar C&CT de manera explícita en tareas de enseñanza y evaluación no fue tan sencillo como se imaginó inicialmente. Se identificaron tres temas que muestran cómo evolucionó en el pensamiento, a saber:

1) sensibilizarse sobre las c&ct en la práctica científica; 2) desarrollar un lenguaje y una comprensión compartidos para la educación científica; y 3) iluminar las condiciones para la enseñanza de las c&ct. Una característica recurrente en todos los temas fue el valor de las tensiones para sensibilizar sobre aspectos específicos de c&ct y su enseñanza.

En reconocimiento de la importancia de la creatividad y el pensamiento crítico (c&ct) para hacer frente a un futuro incierto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) llevó a cabo un estudio internacional a gran escala titulado “Fomento y evaluación de la creatividad y el pensamiento crítico en la educación”. Este estudio de la OCDE tenía como objetivo apoyar a las instituciones de educación superior para mejorar la calidad de la enseñanza para fomentar y evaluar las c&ct de los estudiantes. El equipo de educación científica secundaria de formación docente inicial (ITE), formadores de docentes (TE), junto con equipos de otras facultades de la Universidad de Monash participaron en este proyecto interdisciplinario.

La directiva era revisar el currículo y las tareas de evaluación para promover y mejorar explícitamente el desarrollo de la c&ct. En respuesta, se reunieron periódicamente para reflexionar sobre el desarrollo de la práctica para facilitar la c&ct de los profesores en formación de ciencias de secundaria (PST) para su futura enseñanza de las ciencias. Este trabajo se alineó bien con la educación científica, ya que las c&ct son aspectos integrales del esfuerzo científico para fomentar la creatividad en los estudiantes, con el propósito de ofrecerle al mercado laboral personas que tenga la capacidad de fomentar el espíritu creativo y aportar soluciones que ayuden a mejorar las condiciones de las organizaciones.

En el estudio de Lua *et al.* (2023), la creatividad de los empleados es fundamental para la innovación y la supervivencia de una organización en el competitivo entorno empresarial actual. Como tal, los académicos les han prestado mucha atención a los predictores de la creatividad de los empleados, buscando comprender cómo aumentar mejor la producción creativa de los empleados. Sin embargo, es posible que la creatividad de los empleados no siempre se traduzca en innovación y desempeño organizacional. De hecho, la creatividad de los empleados puede generar diversos resultados para las personas creativas, sus compañeros de trabajo, equipos y organizaciones. Si bien se han realizado varias revisiones integradoras sobre los antecedentes de la creatividad, todavía se necesita una revisión en profundidad de los resultados de la creatividad para obtener una comprensión holística

de los beneficios y los costos de la creatividad de los empleados e identificar áreas fructíferas para futuras investigaciones. Por lo tanto, el objetivo de la investigación de Lua *et al.* (2023) es proporcionar un examen integral de varios niveles de las teorías, métodos y constructos relacionados con la creatividad, utilizados para examinar los resultados de la creatividad. También ofrecieron varias oportunidades teóricas y empíricas para futuras investigaciones; en esta revisión se les pudo proporcionar a los gerentes conocimientos sobre los pros y los contras de la creatividad de los empleados, permitiéndoles tomar decisiones informadas sobre cómo gestionar mejor la creatividad de los empleados.

Constant *et al.* (2023) se plantea en su investigación ¿cómo se puede conciliar la afirmación de que los humanos son sistemas que minimizan la incertidumbre y buscan navegar en entornos predecibles y familiares con la afirmación de que los humanos pueden ser creativos? A esto lo llamaron el problema de la habitación iluminada (ERP). La solución sugerida no reside (o no solo) en el cerebro que minimiza los errores, sino en el entorno mismo. La creatividad surge de diversos grados de interacción entre cerebros predictivos y entornos cambiantes: aquellos que mueven repetidamente los postes de nuestra propia maquinaria de minimización de errores. Al (co)construir estos mundos desafiantes, alteramos y expandimos efectivamente el espacio dentro del cual operan nuestros propios motores de predicción y que funcionan como “burbujas de exploración” que permiten que las mentes que buscan información y minimizan la incertidumbre penetren cada vez más profundamente en los ámbitos artístico, científico y cultural. Ellos ofrecen una prueba de principio para este tipo de expansión cognitiva impulsada por el entorno. Su artículo forma parte del número temático “arte, estética y procesamiento predictivo: perspectivas teóricas y empíricas”.

En conjunto, los resultados sugieren que, a pesar de estar confinados al espacio modelo limitado de su mente, los agentes PP pueden exhibir un comportamiento creativo cuando se les pone en situaciones (burbujas de exploración) que perturban las condiciones bajo las cuales deben realizar su tarea. Sin embargo, esto no siempre será así en el ámbito individual. De hecho, bajo las condiciones que inducen la creatividad, muchos agentes tuvieron un desempeño deficiente en términos de idoneidad del producto, a pesar de exhibir una mayor novedad y experimentar una mayor sorpresa efectiva. Bajo el supuesto de que la creatividad requiere idoneidad y novedad del producto, así como creatividad del proceso, muchos agentes no lograron ser creativos. Sin embargo, al observar, algunos agentes

excepcionales exhibieron una creatividad superior a la línea base, al tiempo que lograron completar la tarea.

La principal conclusión de los experimentos numéricos es que, aunque algunos agentes excepcionales demostraron creatividad, a nivel grupal, ninguna condición por sí sola proporcionó sistemáticamente el mejor nivel de creatividad en las tres dimensiones de la creatividad: idoneidad, novedad y sorpresa efectiva. A nivel de grupo, las compensaciones eran frecuentemente evidentes. La idoneidad —por ejemplo, pruebas difíciles hasta su finalización— parecía producirse a costa de la novedad (por ejemplo, entropía de movimiento), y la sorpresa efectiva tendía a producirse a costa de la novedad y la idoneidad. Por lo tanto, la creatividad en los agentes PP parece ser posible, aunque a veces imperfecta, a pesar del imperativo de minimizar la incertidumbre, bajo variaciones naturales en las contingencias ambientales (por ejemplo, variaciones ambientales) o variaciones intrínsecas en los estados de creencia.

Estas investigaciones actuales reconocen la importancia y dan indicios de cómo en la academia y la investigación se deben hacer esfuerzos para fomentar la creatividad de los individuos desde la base de su formación académica para lograr tener colaboradores excepcionales que aporten productivamente con ideas creativas y novedosas que puedan responder a las necesidades organizacionales.



La creatividad es la inteligencia divirtiéndose.

Albert Einstein (1879-1955), físico

Claves para desarrollar la creatividad

Un factor clave de éxito que conduce a la creatividad es el intercambio de conocimientos, que es el medio por el cual los individuos aprovechan al máximo el conocimiento acumulado en la organización. El conocimiento acumulado contribuye a la creatividad e involucra la cultura y identidad organizacional, políticas, rutinas y sistemas (Damodaran y Olphert, 2000). Mediante el uso del conocimiento

acumulado, el intercambio de conocimientos se relaciona positivamente con ideas sobre, por ejemplo, cómo disminuir los costos de producción y mejorar el rendimiento del equipo y de la empresa.

El lenguaje

La habilidad o la capacidad de crear, de dar existencia, de darle una nueva forma, de generar a través del talento inventivo, de fabricar o dar vida a algo nuevo son características que definen la creatividad. El lenguaje es, sin duda, una de las formas más significativas en las que se expresa la creatividad. Después de la primera infancia, el uso del lenguaje —tanto su comprensión como su generación— es una habilidad altamente mecanizada. Debido a la naturaleza misma del lenguaje, la mayoría de las cosas que se hablan o se escuchan se dicen por primera vez. La mayor parte de lo que escuchamos y decimos es producido, no algo que podamos recordar de memoria. El conocimiento de los sonidos del habla, los patrones de las palabras y los principios de construcción y encadenamiento de palabras constituyen el almacenamiento del lenguaje. Después de adquirir estas habilidades y conocimientos automáticos, el uso del lenguaje se vuelve casi totalmente creativo y subconsciente.

Experiencias de flujo

Se caracterizan por un compromiso inmersivo en el proceso mismo, independientemente del resultado final. Por lo tanto, la creatividad puede entenderse como un proceso experiencial, impulsado por una motivación intrínseca y definido por prácticas de creación o curación intencional. Por este motivo, el compromiso auténtico con el proceso artístico sigue siendo importante para muchos creadores. La creatividad, a menudo, se ha evaluado a través de la novedad y la utilidad de las ideas y los artefactos generados durante el proceso creativo. Sin embargo, también es importante reconocer que participar en el proceso creativo tiene un valor intrínseco para los humanos, independientemente de los artefactos que se produzcan. En resumen, es poco probable que la creatividad tenga lugar en ausencia de intercambio de conocimientos. Para generar procesos creativos se debe participar en acciones e implementar intervenciones que promuevan el intercambio de conocimientos.

La fluidez creativa

Se refiere a la cantidad de respuestas o elecciones de comportamiento que un individuo o grupo puede hacer cuando se enfrenta a situaciones y eventos cambiantes en un momento dado. Por lo tanto, cuando un equipo tiene una gran colección de acciones que el equipo puede realizar, hay más oportunidades para actuar en cualquier situación que se presente.

La adaptabilidad

Es la capacidad de un sistema para pasar de una característica a otra cuando la situación lo exige, mientras que la fluidez se refiere a la velocidad en la que cambia el sistema. En términos de originalidad, esta es la capacidad de crear soluciones nuevas y diferentes y, por lo tanto, puede estar relacionada con el comportamiento inusual de una persona o grupo.

El pensamiento creativo

Es, quizás, el mayor aporte de Edwar de Bono, quien afirma que la creatividad es un campo amplio de estudio que encierra una amplia gama de posibilidades, como son: la destreza, la novedad y la inspiración. El pensamiento es un elemento clave para desarrollar la creatividad, no es lineal, ni secuencial, por ello, lo denominó pensamiento lateral. El pensamiento lateral es la exploración de múltiples enfoques en vez de uno solo, es entonces sinónimo de pensamiento divergente y pensamiento creativo, los cuales buscan estrategias metodológicas para solucionar situaciones problemáticas.

De Bono afirma que, aunque la inteligencia es característica del proceso mental, no es necesario tener una inteligencia excepcional para desarrollar un proceso creativo, es más bien la consecuencia de los hábitos y las metas de cada individuo, lo que les permite desarrollar un proceso de ideación. También sostiene que, para desarrollar la creatividad, es necesario desarrollar técnicas que faciliten el proceso creativo.

Queda claro, entonces, que para desarrollar un proceso creativo es necesario pensar de forma diferente y afianzar procesos secuenciales que conlleven al desarrollo de la creatividad. De Bono en su libro *Seis sombreros para pensar* expone la metodología para la toma de decisiones; esta herramienta, combinada con el pensamiento lateral, les proporciona a los grupos de trabajo elementos para pensar juntos y planear armónicamente soluciones a los problemas futuros.

El método lo que pretende es reproducir de forma ágil los procesos que se dan en la mente de las personas cuando deben tomar una decisión, cada sombrero es un reflejo de la forma de pensar, que se preocupa por imaginar lo que está por venir. El modelo de los seis sombreros para pensar no pretende profundizar en las motivaciones más profundas que tiene un individuo ni tampoco intenta cambiar el comportamiento, sino que se limita a motivar el comportamiento.

El método de los seis sombreros pensantes es una técnica desarrollada por De Bono principalmente para el pensamiento crítico y luego recomendada para la creatividad. Esta técnica consta de seis sombreros y cada uno anima a abordar el tema o problema desde diferentes ángulos.

- **El sombrero blanco** es el sombrero de la información imparcial y clara. Este sombrero fomenta el pensamiento centrándose en datos evidenciados.
- **El sombrero amarillo** se caracteriza como el sombrero optimista; incluye los aspectos positivos, las ventajas y las oportunidades sobre el tema.
- **El sombrero rojo** es el emocional; se centra en todas las emociones, las intuiciones y el entusiasmo sobre el tema.
- **El sombrero azul** representa la toma de decisiones; incluye sistematizar las ideas sobre el tema y presentar los resultados haciendo un análisis de situación.
- **El sombrero verde** es el sombrero de energía, representa la creatividad y la innovación; este fomenta la presentación de una visión nueva y original sobre el tema y el énfasis en la eficiencia.
- **El sombrero negro** es el pesimista; incluye centrarse en los aspectos riesgosos del tema, las negatividades, los problemas que pueden surgir y las críticas (De Bono, 2017).

Esta técnica de seis sombreros ha sido ampliamente utilizada, ya que presenta diferentes enfoques de resolución de problemas y mejora el pensamiento creativo. En este sentido, para mejorar la creatividad o el pensamiento divergente, los individuos o grupos de trabajo necesitan, entre otros factores, tener acceso a programas o prácticas basadas en evidencia de alta calidad, pero esos tipos de intervenciones solo pueden identificarse mediante revisiones sistemáticas, lo cual se cree ampliamente que proporcionan la mejor evidencia para informar la toma de decisiones.

La creatividad se considera un factor importante en el desarrollo humano y el progreso social, ya que les permite hacer frente a las diferentes y difíciles situaciones que deben enfrentar. Algunos escritores, incluso, argumentan que la exploración es la clave para el desarrollo humano.

De igual manera, diversas investigaciones han demostrado que la creatividad es posible desarrollarla con base en programas de entrenamiento. La realización de talleres o cursos sobre creatividad puede influir en los procesos cognitivos que subyacen en dicha conducta, mejorar las actitudes hacia la creatividad e incrementar las creencias sobre la propia capacidad para ser creativo. Igualmente, puede ser útil el entrenamiento de supervisores para que faciliten la creatividad de su personal y los equipos de trabajo.

En la actualidad, se vive una época en la que se ha intensificado la velocidad de los cambios, en diversas dimensiones, como, por ejemplo: economía, seguridad pública, política, social, comunicaciones, etcétera. Frente a estas exigencias, la conducta creativa constituye un recurso fundamental para lograr respuestas adaptativas a nivel individual y colectivo; se requiere, por lo tanto, encontrar nuevas respuestas a dichos desafíos. Hace unos años, Howard Gardner (2005) señaló que la creatividad era una de las cinco habilidades necesarias para el siglo XXI. Además, la creatividad ha representado un rol destacado para la supervivencia del ser humano.

Desde la perspectiva del *desarrollo organizacional*, la creatividad puede desempeñar un papel importante en las intervenciones de cambio de las organizaciones laborales. Dicha aproximación busca que las organizaciones adquieran una cultura de cambio continuo, como fomentar la utilización de enfoques creativos para afrontar retos o dificultades laborales. Se recomienda iniciar con talleres formativos sobre el tema, para luego, reforzar en la práctica lo aprendido, de modo que se obtengan soluciones novedosas y útiles (Isaksen y Akkermans, 2011).

En particular, la creatividad implica facilitar el desarrollo de resultados extraordinarios a través del aprendizaje integral (Runco y Jaeger, 2012). Hay tres

áreas involucradas en el estudio de la creatividad: personalidad, contexto y proceso creativo. Pensar creativamente significa ser creativo, flexible y encontrar soluciones a todos los problemas que se nos presentan (Isaksen y Akkermans, 2011).

En cuanto a la investigación actual sobre la relación entre los procesos creativos y el desempeño actual, parece que, a pesar de la incertidumbre, en algunos casos, el flujo actual es apoyado por el concepto de una relación estrecha e íntima entre el diseño y el rendimiento. Esto desde una perspectiva global, así como en términos de experiencia y disciplina.

En relación con los estudios llevados a cabo recientemente en cuanto a la asociación entre el proceso creativo y el rendimiento, parece que, aunque con ciertas ambigüedades, en algunos casos, la corriente existente apoya la idea de que existe una unión muy ligada y estrecha entre la creatividad y el rendimiento. Esto podemos decirlo desde una visión global, pero también a nivel de habilidades y disciplinas concretas.

Las organizaciones laborales, frente a sus competidores, necesitan continuamente modificar o perfeccionar sus procesos y proporcionar nuevos servicios o productos. En todas estas actividades, están presentes los procesos de creatividad, la cual, según el contexto, puede estar presente a nivel individual, grupal u organizacional, así como la posible combinación de estos, según las exigencias y retos.

Las personas se enfrentan cada día a situaciones complejas que las obligan a presentar y pensar en soluciones prácticas, ágiles y convenientes, es allí en donde surgen las ideas creativas que son elemento clave para resolver las problemáticas presentadas. La creatividad también debe llevar intrínsecamente un uso funcional o eficiencia. Por lo tanto, la identificación de problemas es uno de los pasos clave en el proceso de resolución de problemas; ambos se ajustan a la definición de aumento de la producción creativa. La creatividad no solo aborda la estética como artistas, sino que también previene problemas potenciales mientras resuelve problemas de una manera novedosa, pero funcional. Por lo tanto, se deben planificar las soluciones creativas y usar sus habilidades de pensamiento crítico para enfrentar los problemas.

La creatividad es, entonces, una forma de pensar críticamente que se ve favorecida por procesos culturales, artísticos, en el entorno en el que se desenvuelve el individuo y que, finalmente, se ve favorecida por el apoyo de los grupos de trabajo.

Si se revisa la evolución historia sobre los aspectos y las características de la creatividad en las personas y la importancia de desarrollar esta habilidad blanda

para el crecimiento profesional y personal, podemos establecer que es clave y hace parte en el desarrollo de liderazgo en todos sus enfoques, lo que le permite al individuo combinar esta habilidad con otras para movilizar a las personas con el propósito de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Referencias

- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.2.393>
- Amabile, T. M. y Gyskiewicz, N. D. (1989) The creative environment scales: Work environment inventory, *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253. <https://doi.org/10.1080/10400418909534321>
- Anderson, N., Potočník, K. y Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Bergler, E. (1949). Did Freud really advocate a hands-off policy toward artistic creativity? *The American imago; a psychoanalytic journal for the arts and sciences*, 6(3), 205-210. <http://www.jstor.org/stable/26301227>
- Chen, Y., y Liu, S. (2020). The influence of critical thinking ability on organizational decision making: evidence from Chinese firms. *International Journal of Business and Management*, 15(5), 23-37.
- Coelho, F. y Augusto, M. (2010). Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees. *Journal of Service Research*, 13(4), 426-438. <https://doi.org/10.1177/1094670510369379>
- Damodaran, L. y Olphert, W. (2000). Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. *Behaviour & Information Technology*, 19(6), 405-413. <https://doi.org/10.1080/014492900750052660>
- De Bono, E. (2017). Six Thinking Hats. *Little, The National Teaching & Learning Forum*, 26(3), 8-10. <https://doi.org/10.1002/ntlf.30110>.
- Drevdahl, J. E. y Cattell, R. B. (1958). Personality and creativity in artists and writers. *Journal of clinical psychology*, 14(2), 107-111. [https://doi.org/10.1002/1097-4679\(195804\)14:2<107::aid-jclp2270140202>3.0.co;2-t](https://doi.org/10.1002/1097-4679(195804)14:2<107::aid-jclp2270140202>3.0.co;2-t).

- Fürst, G. y Grin, F. (2018). A comprehensive method for the measurement of everyday creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 28, 84-97. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.03.007>
- García, A., y Martínez, J. (2019). Impacto del desarrollo de pensamiento crítico en el desempeño laboral: Un estudio longitudinal en las empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 127-136.
- Gardner, H. (2005) Las cinco mentes del futuro: un ensayo educativo. Paidós
- Giovacchini, P. L. (1960) On Scientific Creativity, *Journal of the American Psychoanalytic Association* 8(3), 407-426. <https://doi.org/10.1177/000306516000800302>
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454. <https://doi.org/10.1037/h0063487>
- Guilford, J. P. (1957). Creative abilities in the arts. *Psychological Review*, 64(2), 110-118. <https://doi.org/10.1037/h0048280>
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the Adjective Check List. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1398-1405. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.8.1398>
- Göçmen, Ö. y Coşkun, H. (2019). The effects of the six thinking hats and speed on creativity in brainstorming. *Thinking Skills and Creativity*, 31, 284-295.
- Göçmen, Ö. y Coşkun, H. (2022) Do De Bono's green hat and green-red combination increase creativity in brainstorming on individuals and dyads? *Thinking Skills and Creativity* 46, 101185. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101185>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A. y Legood, A. (2018) Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Isaksen, S. G. y Akkermans, H. J. (2011). Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45, 161-187. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2011.tb01425.x>
- Jaiswal, N. K. y Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Kampylis, P. y Valtanen, J. (2010). Redefining creativity – Analyzing definitions, collocations, and consequences. *The Journal of Creative Behavior*, 44(3), 191-214. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2010.tb01333.x>
- Lipman, M. (2001). Pensamiento complejo y educación (V. Ferrer, Trad.). Ediciones de la torre. (Trabajo original publicado en 1997).

- Lua E., Liu, D. y Shalley, C. E. (2023). Multilevel outcomes of creativity in organizations: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 209-233.
- Marangio, K., Carpendale, J., Cooper, R. y Mansfield, J. (2024). Supporting the Development of Science Pre-service Teachers' Creativity and Critical Thinking in Secondary Science Initial Teacher Education. *Res Sci Educ* 54, 65-81. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1007/s11165-023-10104-x>
- Melby, E. O. (1953). Cultural Freedom and Release of Creativity. *Journal of Social Issues* 9(3), 2-5. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1953.tb00931.x>
- Mitchell, I. K. y Walinga, J. (2017). The creative imperative: The role of creativity, creative problem solving and insight as key drivers for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1872-1884. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.162>
- Moya, V. (2016). Pensamiento crítico: conceptualización y relevancia en el seno de la educación superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21(69), 385-408.
- Runco, M. A. y Jaeger, G. J. (2012) The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal* 24(1), 92-96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Said-Metwaly S., Fernández-Castilla B., Kyndt E., Van den Noortgate W., Barbot B. (2021). Does the fourth-grade slump in creativity actually exist? A meta-analysis of the development of divergent thinking in school-age children and adolescents. *Educ. Psychol. Rev.*, 33, 275-298. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09547-9>
- Sözbilir, F (2018). The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 92-100. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.12.006>
- Sternberg, R. J. y Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. En R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3-15). Cambridge University Press.
- Torrance, E. P. (1970). Influence of Dyadic Interaction on Creative Functioning. *Psychological Reports*, 26(2), 391-394. <https://doi.org/10.2466/pr0.1970.26.2.391>
- Weisskopf, E. A. (1951). Some comments concerning the role of education in the "creation of creation". *Journal of Educational Psychology*, 42(3), 185-189. <https://doi.org/10.1037/h0057004>



PENSAMIENTO CRÍTICO Y ANALÍTICO, usa tu cerebro para que nadie decida por ti

*Critical and analytical Thinking,
use your brain so that no one decides for you*

Erika Jazmín Vaca Colmenares



Crear es más fácil que pensar.
De ahí que haya más creyentes
que pensadores.

Bruce Calvert

Por naturaleza, los seres humanos utilizamos la comunicación como una herramienta que, a través del intercambio de información, nos permite satisfacer diferentes tipos de necesidades, desde las más básicas, hasta las necesidades sociales y autorrealización. En estas interacciones regularmente se adquiere información de los entornos en los cuales nos movemos, la cual se procesa y se utiliza para múltiples fines, como la toma de decisiones.

En la antigüedad, el intercambio de información era lento, ya que no existía el desarrollo tecnológico que hoy tenemos, mientras que, en la actualidad, para trasladar un mensaje de un lugar del mundo a otro que esté alejado, solo necesitamos internet. Por consiguiente, los seres humanos nos encontramos conectados y ello ha traído beneficios, como la posibilidad de enlazar personas que se encuentran en diferentes territorios.

Desde otra óptica, esta facilidad de acceso a la información ha llevado a que la gente desempeñe el rol de creador de contenidos académicos, artísticos, sociales, de entretenimiento, entre otros, y los comparta en las plataformas disponibles; para ello, lo que ha generado dificultades por exceso de información, ¡estamos sobrecargados! Bajo este contexto se vuelve una necesidad desarrollar la habilidad de *pensamiento crítico y analítico*, la cual nos va a permitir discernir entre la información valiosa y la que no lo es en la misma medida, entre la información veraz y falsa que, muchas veces, se difunde.

Existe una frase que coloquialmente se escucha “quien tiene la información tiene el poder”, sin embargo, de nada sirve tener la información si no tenemos la capacidad de analizarla, evaluarla y, a partir de ello, asumir una posición que nos permita desarrollar nuevas maneras de pensar, nuevas perspectivas, posiciones frente a la vida, que nos permita ampliar el espectro y tomar mejores decisiones.

Es señal de una mente educada, poder considerar un pensamiento si necesidad de aceptarlo.

Aristóteles



Pensamiento crítico y analítico

En todas las etapas de la vida, los seres humanos enfrentan diversas situaciones que generan retos en la vida. Dichas experiencias se nutren a partir de los aportes que brindan todos los entornos con los que se tiene contacto, como la familia, el círculo social más cercano, espacios académicos, espacios laborales, contenidos que se consumen a través de redes sociales, plataformas tecnológicas, medios de comunicación, libros, lugares que se visitan, entre otros. A partir del análisis, estas experiencias permiten reconocer, organizar, filtrar información para, finalmente, asumir una postura crítica frente a diversas situaciones que se presenten, a través de los diferentes procesos de pensamiento.

El estudio del pensamiento, específicamente, del pensamiento tanto crítico como analítico no es reciente. Destacados referentes académicos, filosóficos, desde la antigüedad, han buscado desde su conceptualización hasta la identificación de las prácticas y las acciones que se deben realizar para desarrollarlo. En primer lugar, se destaca a Sócrates uno de los pensadores griegos pioneros en la aplicación y el desarrollo conceptual del pensamiento crítico y analítico; este filósofo propuso la mayéutica como metodología para el aprendizaje, en la cual se cuestionaban los conceptos y las premisas básicas ya existentes, que necesariamente llevaban a la ejecución de procesos de pensamiento claros y lógicos, los cuales cuestionaban lo que en su momento se daba por hecho. Por otro lado, Aristóteles, uno de los pensadores más importantes de la Antigüedad, escribió un libro sobre la “lógica”, uno de los elementos fundamentales del pensamiento crítico y analítico. El aporte en el que confluyen los pensadores griegos está orientado a que hay que entrenar la mente para cuestionar lo que aparentemente es aceptado y se concibe como adecuado (Campos, 2007, p. 15).

En la Edad Media y el Renacimiento, uno de los exponentes más importantes del pensamiento crítico y analítico fue santo Tomás de Aquino, quien desarrolló una técnica para fortalecer este tipo de pensamiento, la cual usó en el momento de realizar publicaciones de sus escritos. Esta técnica consistía en anticiparse a todas las críticas posibles que podían generarse respecto de su contenido, así como analizar y fortalecer sus escritos con argumentos que dieran respuesta a esas posibles críticas que se generaran; es decir, empezó a desarrollar procesos de producción intelectual anticipándose para dar respuesta a las múltiples posiciones que podría generar la publicación de alguna de sus obras (Campos, 2007, p. 16).

Asimismo, en estas dos épocas, autores, como Hickey y Mertes, manifestaron la importancia del desarrollo del pensamiento crítico y analítico para generar procesos de aprendizaje vinculados a la lectura, la literatura, las ciencias sociales, naturales, matemáticas y las múltiples disciplinas en los diferentes campos de conocimiento. Por último, algunos autores, como Chaim Parelman y Toulmin, en el siglo xx, abordaron el pensamiento crítico y analítico con base en los procesos de argumentación sólida que pueden fortalecer o desvirtuar conceptos generales o paradigmas que las sociedades asumen como verdades absolutas (Campos, 2007, p. 27).

Es necesario tener presente que algunos términos, como pensar, analizar, razonar —de los que hablaremos más adelante—, son conceptos interconectados que, finalmente van a ayudar a desarrollar y forjar la creación de nuevos conocimientos o dar solidez a algunos ya existentes (García, 2011, p. 20).

Para comprender el concepto, el funcionamiento y las técnicas para desarrollar el pensamiento crítico y analítico, es necesario partir de la identificación de algunos conceptos de manera particular, entre ellos, la palabra pensar. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, la palabra *pensar* se puede definir de diferentes maneras, como formar o combinar juicios con la mente, examinar algo con atención para formar un juicio, opinar algo acerca de una persona o cosa, formar en la mente un juicio u opinión sobre algo, recordar o traer a la mente algo o alguien (Real Academia Española, 2014).

Por su parte, Balmes (2012) aborda el concepto desde una mirada más profunda, como la acción de conocer la verdad o dirigir el entendimiento humano hacia el comprender la verdad, es decir, la realidad de las cosas a través de diferentes herramientas y métodos que les permiten a las personas acercarse a dicha realidad.

Pensar es un proceso que, en definitiva, los seres humanos realizan tanto como respirar, todo el tiempo, algunas personas con una intensidad mayor, otras

con una profundidad mayor, muchas veces de manera consciente cuando en la vida se quiere realizar una pausa frente a una situación que debe ser abordada, pero, en otras ocasiones, de manera inconsciente cuando es necesario desarrollar procesos de pensamiento, aunque las personas no se encuentren bajo un espacio de conciencia plena.

Otro de los conceptos que se deben tener presentes es “analizar”. Para ello es importante conocer que la palabra tiene un origen griego, el cual, en conglomerado, significa “ruptura” y que autores, como Beaney (2014), lo definen como un proceso en el que se fracciona una situación o sustancia en partes más pequeñas con el objetivo, de poder comprender de manera detallada su composición. El concepto de análisis, así como el del pensamiento, se ha desarrollado desde la Edad Antigua a partir de los aportes de importantes filósofos y matemáticos, quienes vincularon dicho concepto como esencial, ya que mencionan, está inmerso en el desarrollo de los procesos de pensamiento.

Para realizar un proceso de análisis hay que partir con la definición del propósito de dicho proceso de análisis; posteriormente, será necesario definir los criterios y las variables que van a intervenir en el proceso de acuerdo con el propósito inicialmente establecido. Para continuar, será esencial realizar una separación o desglose de todos y cada uno de los elementos del objeto de análisis basados en los criterios estimados con antelación y, nuevamente, repetir la fase de separación o desglose de elementos hasta su comprensión, para, finalmente, realizar un proceso de síntesis con los hallazgos identificados frente al objeto de estudio.

Otro concepto que se debe tener en cuenta para comprender el funcionamiento del pensamiento crítico y analítico es el acto de razonar. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (2014), este término se define como exponer razones para explicar o demostrar algo, también como ordenar y relacionar ideas para llegar a una conclusión, así como exponer argumentos. Razonar se puede definir también como la obtención de nuevos conocimientos a partir de conceptos previos disponibles, a partir de la ejecución de procesos de análisis con el objetivo de mantener o aumentar la certeza respecto de verdades aceptadas, supuestos, verdades irrefutables o que tienen cierto grado de certeza (Panizza, 2005, p. 10).

En los procesos de razonamiento se encuentran inmersos los procesos de análisis; estos se dan de manera natural por una serie de pasos para, finalmente, lograr concluir con un juicio o posición frente al objeto de estudio. El proceso de razonamiento inicia con la identificación de una controversia, es decir, cuando

frente al objeto de estudio se presentan opiniones encontradas o contradictorias, lo cual lleva a poner en tela de juicio algunos argumentos, los cuales, a través de procesos de razonamiento, estarían sujetos a ser comprobados. Posteriormente, es necesario analizar, desglosar el objeto de estudio o concepto en cuestión para entender de manera global el asunto que genera las opiniones contradictorias (García, 2011, p. 9).

A partir del entendimiento del concepto tratado o el objeto de estudio, se emiten unas conjeturas o posiciones y se desarrollan procesos de evaluación que se refieren a la valoración de situaciones para identificar la verdad en cada posición contradictoria que se presenta frente al o los objetos de estudio, para, finalmente, de manera deliberada determinar una posición clara a partir de procesos de análisis y argumentación sólidos que den validez o no a aquello que es objeto de estudio. Cuando se llega a este punto, se puede entender que se ha desarrollado un proceso de razonamiento respecto de una situación que requería ser analizada.

Por último, es necesario comprender a qué se refiere la palabra “crítico”. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, esta palabra significa la inclinación a enjuiciar hechos y conductas generalmente de forma desfavorable, se define sintetiza allí como el acto de emitir juicios (Real Academia Española, 2014).

Por su parte, Parada (2014) define criticar como analizar un objeto de estudio desde diferentes puntos de vista; así como refutar o reforzar tesis expuestas con argumentos o evidencias sólidas, analizar un tema desde la mirada de múltiples personas, descomponer, entender y evaluar una situación, concepto o persona. Muchas veces existe una idea equivocada de lo que representa ser crítico, ya que erradamente se relaciona con la emisión de una posición negativa frente a un tema, situación u objeto de estudio. Por otro lado, ser crítico también se puede confundir con la emisión de juicios de valor debido a una percepción cien por ciento personal, es decir, la manifestación de afinidad respecto de un tema, situación u objeto de estudio. También hay quienes asumen de manera errónea que ser crítico es reforzar o refutar ideas, temas, entre otros, sin argumentos o, incluso, interpretan ser crítico como parafrasear sobre resúmenes o ideas que alguien planteó con antelación.

Si se toman como base los conceptos antes mencionados, podemos identificar que el pensamiento crítico y analítico, tiene diferentes elementos conectados que interactúan de manera dependiente, es decir, que desarrollan la habilidad del

pensamiento crítico y analítico, lo cual requerirá el desarrollo de múltiples características que se desarrollarán en el presente capítulo, ya que el concepto en sí es compuesto por una serie de elementos complejos que requieren desarrollo particular para lograr la integralidad en el desarrollo de la habilidad de pensamiento crítico y analítico.



Si todos piensan igual, entonces
alguien no está pensando.

George S. Patton

Conceptualización pensamiento crítico y analítico

Al estudiar la habilidad pensamiento crítico y analítico, podemos observar que ella está compuesta por dos grandes elementos, por un lado, el pensamiento crítico y, por el otro, el pensamiento analítico. Por lo anterior, en este espacio se busca entender cada uno de los conceptos y cuál es la relación existente entre ellos para que, de manera complementaria, se comprendan como una sola habilidad.

Pensamiento crítico

Una manera de ver la habilidad del pensamiento crítico es entenderla como un razonamiento reflexivo, a través del cual se cuestiona la información que se encuentra en el entorno. Por lo tanto, el pensamiento crítico implica el desarrollo de múltiples procesos inmersos como aquellos de análisis, discusiones o conversaciones (Herro, 2016, p. 17), lo cual implica una apertura a múltiples ópticas cuando se quiere identificar la verdad sobre cierto tema, contenido o situación. Ser crítico implica, en principio, que, como ser humano, se debe asumir una posición neutral, en la cual las personas no se deben ubicar dentro de un bando específico, sea del lado del apoyo o del lado que refuta cierta posición, sino que se debe generar una disposición y una apertura mental que me permita evaluar las múltiples opciones que provea el

entorno. Por lo tanto, acoger, de acuerdo con la propia percepción e inclusive el propio sistema de creencias los argumentos que le permitan al ser humano acercarse a la “verdad” de lo que sea objeto de evaluación.

El pensamiento crítico también lo podemos entender como un proceso en el cual se realizan cuestionamientos a supuestos, hipótesis, situaciones, entre otros, con el objetivo de asumir una posición o para llegar a conclusiones respecto de un objeto de estudio, a partir de evidencias, argumentos sólidos que den respaldo a aquello que se está decantando. En términos generales, el pensamiento crítico se puede identificar como un proceso en el cual se juzga si hay razones suficientes para aceptar una situación, concepto o verdad aceptada por el público, todo lo cual se genera a partir de un ejercicio reflexivo en el que se cuestiona todo para poder comprender (Herrero, 2018, p. 17).

Al desarrollar la habilidad del pensamiento crítico, se requiere ser cuidadoso porque en el entorno en el que se opera, naturalmente, se consigue demasiada información, en ocasiones, falsa o, en otras, prejuiciosa, exagerada, basada en emociones, o puede provenir de fuentes poco confiables. Es allí donde el desarrollo de la habilidad es indispensable en la búsqueda de respuestas y filtrar la información, ya que, en este proceso, con el desarrollo tecnológico actual, las personas podemos acceder a un amplio espectro de datos; ahora el reto es identificar que de todo lo que se consigue en los diferentes espacios que se consultan sea verídico. De hecho, en la actualidad, existen espacios digitales que crean “fake info” o contenidos basados en información falsa, con el único objetivo de atraer audiencia, a pesar de tergiversar hechos y situaciones. Para evitar utilizar información errónea, se recomienda consultar múltiples fuentes de información, verificar su confiabilidad y la veracidad de los contenidos que se consultan.

Elementos del pensamiento crítico

El objeto de estudio es el primer elemento que debemos tener claro en un proceso de pensamiento crítico. Es necesario conocer con exactitud el objetivo del proceso reflexivo que se va a realizar, debido a que no es posible dar respuesta a cuestionamientos que, desde el principio, no sean claros. Cuando se quiere desarrollar el pensamiento crítico, las preguntas podrían estar orientadas a identificar si algo es cierto o no, sobre si algo es mejor, peor, está bien, está mal, debería o no ser.

Los argumentos son todas aquellas premisas que respaldan una posición; están constituidos por un conjunto de pruebas o evidencias. Las premisas son proposiciones que determinan si una declaración es cierta o no lo es. Cada argumento debe estar conformado por múltiples premisas, al menos dos, sin la existencia de dichas premisas no se consideraría un argumento (Herrero, 2018, p. 29). Cuando se desarrolla el pensamiento crítico, se busca que todo argumento provenga de una fuente confiable, que dicha fuente haya sido producto de un ejercicio realmente profundo de análisis para emitir las premisas que pueden darle, o no, solidez a una posición. Para que un argumento sea válido es necesario que sus evidencias sean aceptables, suficientes y relevantes.

Las evidencias de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (2014), son pruebas determinantes de un proceso, cuando desarrollamos el pensamiento crítico. Estas tienen como objetivo dar respuesta a interrogantes formulados respecto de un objeto de estudio, pero para lo anterior, necesariamente, se requiere que los argumentos vengán acompañados de pruebas que refuten o aprueben aquello que está siendo analizado. Por ello, es importante acudir a fuentes primarias y secundarias para obtener información, acudir a las posiciones de expertos, estudios, consultar investigaciones, resultados de encuestas y, en todo caso, siempre consultar fuentes que sean confiables (Herrero, 2018, p. 38).

Las falacias según Herrero (2018, p. 45), son fallas en los argumentos que hacen que se consideren como débiles para apoyar cierta posición y, por lo tanto, los hace inservibles. Algunas falacias se generan cuando los argumentos, en lugar de basarse en el objeto de estudio, se dan en relación con las personas que lo emiten. En este caso se realiza un ejercicio subjetivo y se pierde la neutralidad. Por otro lado, las falacias también se pueden generar cuando mantengo argumentos emitidos por fuentes poco confiables. Al respecto, se pueden dar falacias asociadas con el tiempo, es decir, hay ciertos argumentos y posiciones que se generan para ciertos contextos específicos, pero, tal vez, ya no apliquen porque los entornos cambian. Con base en lo anterior, en el desarrollo de procesos de pensamiento crítico es necesario identificar que los argumentos presentados cumplan con aceptabilidad, suficiencia y relevancia, debido a que, si no se realiza de esta manera, podrían asumirse conjeturas como argumentos sólidos y, por lo tanto, la comprensión de la información puede fallar.

Las maneras de razonar son otro de los elementos importantes del pensamiento crítico. Existen dos tipos de razonamiento, el inductivo y el deductivo, el uso de una u otra opción dependerá del objetivo que esté buscando. Si lo que se busca es demostrar

“algo” se dice que el razonamiento que se usa generalmente es deductivo, es decir, de lo general a lo particular. Por otro lado, si el objetivo es respaldar algo, el proceso de razonamiento es inductivo, es decir, se parte de lo particular para llegar a lo general (Herrero, 2018, p. 63). Para sacar adelante estos procesos de razonamiento será necesario desarrollar habilidades adicionales, relacionadas con el análisis, el desarrollo en la coherencia al hilar ideas y conectar pensamientos vinculados. Nuevamente, acá será importante partir del objetivo que se tiene el uso de la habilidad del pensamiento crítico para determinar cuál tipo de razonamiento se utilizará.



Figura 4. Elementos del pensamiento crítico

Fuente: adaptado de Premoli (2005).

Características comportamentales de quien ha desarrollado la habilidad del pensamiento crítico

Quien involucra el pensamiento crítico en su actuar, se caracteriza por ser abierto al aprendizaje, una persona que comprende que no debe quedarse solamente con un panorama o con lo que se muestra de manera general y, por ello, busca profundizar, tanto que cuestiona toda la información que llega a sus manos. Quien desarrolla el pensamiento crítico se caracteriza por un actuar reflexivo a través del cual se busca comprender aquello que le genera intriga o le cuestiona. Más allá de llegar a conclusiones o posiciones frente a conceptos, situaciones o verdades aceptadas, busca finalmente tener una retroalimentación respecto del proceso de aprendizaje que ha obtenido a través de asumir una posición crítica frente a la vida.

Las personas con un alto nivel de desarrollo del pensamiento crítico, también se caracterizan por que, fácilmente, conectan ideas, crear esos lazos que permiten

la cohesión y llevan a la comprensión de aquello que es objeto de estudio. Por otro lado, también se caracterizan por ser curiosos en el sentido de que no se quedan con lo superficial de las ideas, sino que profundizan demasiado porque están en búsqueda de argumentos que den solidez a sus pensamientos.

El pensamiento crítico desarrolla también en las personas la creatividad, ya que se buscan nuevas formas de acceder a información y de contemplar puntos de vista diferentes e inclusive que no se han analizado previamente al dar respuesta a todos los cuestionamientos que surgen. Las personas que desarrollan el pensamiento crítico son humildes, ya que, al cuestionar, reconocen la amplitud del conocimiento y reconocen que todo lo que cuestionan puede ser apoyado o refutado por argumentos brindados por otros seres humanos que pueden brindar puntos de vista absolutamente diferentes.

Podría decirse que las personas que desarrollan el pensamiento crítico son empáticas, ya que deben ponerse en el lugar de otros para poder comprender por qué se dan otras posturas y formas diferentes de concebir una situación. Finalmente, se puede decir que también se caracterizan por la objetividad e imparcialidad, ya que parten de dejar su yo de lado para tener apertura respecto del conocimiento que el entorno le puede brindar.

Tienes un cerebro y una mente propios.
Úsalo y toma tus propias decisiones.

Napoleón Hill



Pensamiento analítico

Otra de las habilidades que se requiere desarrollar en la actualidad para ser competentes en los entornos laborales es el pensamiento analítico, el cual está totalmente conectado con el pensamiento crítico. Para desarrollar el pensamiento crítico, es necesario, a su vez tener desarrollado el pensamiento analítico, ya que los procesos de análisis y razonamiento están inmersos dentro de este tipo de pensamiento.

Puede decirse que el pensamiento analítico es una forma de razonar que se utiliza para mejorar la comprensión de las ideas, a través de la descomposición del

objeto de estudio hasta donde más se pueda (Moya, 2016). También se dice que es una forma de pensamiento que conduce a la emisión de un juicio adecuado, que lleva a apoyar posiciones y a corregir sus propios pensamientos, con la reflexión, con unas fases y criterios específicos, que buscan la comprensión de problemas y situaciones que suceden en múltiples contextos (Lipman, 2001).

Para Lipman (2001), el proceso de análisis que se ejecuta dentro del pensamiento analítico requiere dividir la situación analizada o problema en múltiples partes, las cuales también deben ser clasificadas por categorías y revisadas por separado, para, posteriormente, entenderlas del todo. Generalmente, el pensamiento analítico se relaciona en su aplicación de manera importante con el desarrollo de procesos matemáticos, sin embargo, también se puede utilizar en diferentes campos de la vida.

El desarrollo del pensamiento analítico tiene múltiples objetivos, ya que, a partir del desarrollo de procesos lógicos, busca aportar a la construcción de la verdad, validar o refutar premisas existentes que, en algunas oportunidades, se conciben como verdades aceptadas. Adicionalmente, en el ejercicio del pensamiento analítico se requiere generar espacios de comparación y síntesis con el uso de múltiples herramientas disponibles, como los mapas mentales para la organización de las ideas.

El pensamiento analítico es una herramienta esencial para la toma de decisiones y la solución de problemas, sobre todo, de tipo matemático desde lo que proponen los académicos que han estudiado este tipo de pensamiento, pero también en otros campos del desarrollo humano. Para poder comprender mejor el concepto del pensamiento analítico, es necesario identificar a qué nos referimos con realizar un proceso de análisis. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (2014), la palabra análisis se refiere a la distinción y la separación de las partes de algo para conocer la composición; también se refiere al estudio detallado de algo y menciona que existen diferentes tipos de análisis de acuerdo con las diferentes ramas de estudio y ciencias.

Elementos del pensamiento analítico

La claridad es el primer elemento del pensamiento analítico, ya que, al realizar este proceso, las conclusiones, resultados e ideas desglosadas deben poder ser comprendidas por cualquier tipo de persona.

La exactitud es el segundo elemento en el desarrollo de la habilidad. La información que se utiliza debe ser precisa, así como los resultados del proceso deben emitirse también con precisión, pues, de no realizarse de esta manera, la información y el resultado consolidado podrían distorsionarse.

Otro de los elementos vinculados al desarrollo del pensamiento analítico es que, al usarlo, debe identificarse un importante *nivel de detalle*, de acuerdo con las necesidades propias del análisis que se está desarrollando. Por otro lado, también al desarrollar procesos en los que se utiliza el pensamiento analítico es indispensable que exista relevancia, entendida, en este caso, como todos los esfuerzos del proceso de análisis deben estar orientados hacia el alcance del objetivo propuesto en dicho proceso.

La profundidad es otro de los elementos que se puede identificar en el desarrollo del pensamiento analítico, ya que, cuando se realiza el análisis de una situación, un concepto o un objeto de estudio, naturalmente, se van a identificar múltiples variables inmersas y, a su vez, múltiples escenarios complejos dadas todas las posibles interrelaciones entre estas.

La amplitud es un factor indispensable para el desarrollo de la habilidad, ya que, cuando se ejecutan procesos de análisis, lo ideal es contemplar diversas perspectivas, puntos de vista y formas de abordar el objeto de análisis, de forma que este no se sesgue solamente a los aportes, los desarrollos y la visión de limitadas personas. Por el contrario, el ejercicio de analizar busca ampliar el espectro. La lógica es un elemento esencial en el desarrollo del pensamiento analítico, debido a que debe existir coherencia entre los elementos desagregados, ya que, en conjunto, conforman el todo, entendido como el objeto de estudio. Por otra parte, el desarrollo de un proceso de análisis requiere realizar procesos de razonamiento que requieren utilizar la lógica para poder generar las conexiones adecuadas.

La imparcialidad es un factor que fortalece desarrollo del pensamiento analítico; si, de entrada, quien tiene la habilidad, la ejecuta con base en sus paradigmas y juicios, la objetividad se pierde, por lo tanto, los resultados en la búsqueda de respuesta serían limitados y podrían también ser erróneos.

Finalmente, otro de los elementos del pensamiento analítico es *el significado* que se refiere específicamente a que el desglose, el procesamiento y la evaluación que se realizan, en relación con los elementos del objeto de estudio deben enfocarse en dar respuesta a los objetivos del análisis y no orientarse a la identificación de los aspectos triviales. En este sentido, la mirada se podría orientar a aspectos que no

cobran relevancia, por consiguiente, sería necesario dirigir toda la atención en el propósito final.

En el desarrollo del pensamiento analítico se atraviesa por tres etapas. La primera es *la etapa analítica* que consiste en el proceso de desglosar y decantar aquello que está siendo sometido al proceso de estudio y análisis; en este punto, el objetivo es extraer la mayor cantidad de información posible, desagregarla e identificar las variables involucradas en el proceso de razonamiento. La segunda es *la etapa secuencial*, la cual busca, a través de una metodología lineal, dar respuesta a la solución que se está identificando como objetivo del proceso de análisis; en esta etapa, se busca establecer las diferentes conexiones existentes entre las variables previamente identificadas y su correlación. La última es denominada *etapa resolutive* y es aquella en la que a partir de las etapas mencionadas con antelación, se toman decisiones y se asumen posturas a partir de todo el proceso de análisis y razonamiento desarrollado, así como de las evidencias y argumentos que dan solidez a los resultados y hallazgos identificados.



Figura 5. Elementos del pensamiento analítico

Fuente: adaptado de Premoli (2005).

Características comportamentales de quien desarrolla el pensamiento analítico

Al desarrollar la habilidad del pensamiento analítico, los seres humanos adquieren ciertas características que facilitan la comprensión y la solución de problemas. Una persona que desarrolla este tipo de habilidad tiene la capacidad para cuestionar los mensajes que recibe del entorno, no se queda con la primera información que

recibe y no da todo por sentado, ya que reconoce que podría estarse enfrentando a premisas que no necesariamente sean ciertas.

Quien desarrolla este tipo de habilidad también se caracteriza por realizar procesos racionales y no emocionales en la solución de conflictos, entendiendo que las emociones por la subjetividad que hay en la manera de percibir las pueden generar ideas y percepciones erradas, ya que se basan en juicios propios. Por lo anterior, para dar solidez a sus posturas, buscan argumentarlas con evidencias sólidas que sirvan como sustento de cada premisa que emitan y lleguen a considerar como verdadera o respalden.

Las personas que desarrollan el pensamiento analítico se caracterizan por ser detallistas y metódicas. En primer lugar, parten de lo general para llegar a lo particular y, generalmente, estandarizan su manera de operar en el ejercicio del análisis de los contextos objeto de estudio. Quienes desarrollan el pensamiento analítico son personas hábiles para relacionar conceptos y estructuras, porque parten de descomponer el objeto de estudio, pero también buscan identificar las conexiones y las consecuencias entre los elementos que han sido desagregados para mejorar los procesos de comprensión.

El pensamiento analítico hace que las personas, por naturaleza, sean curiosas; asimismo, los lleva a indagar, ya que, si desconocen algo o se sienten ignorantes frente a algo, acuden a fuentes confiables para dar respuesta a sus inquietudes, buscan la verdad de manera permanente y, para ello, se apoyan en el desarrollo de procesos lógicos. Por último, las personas con un pensamiento analítico altamente desarrollado son organizadas, claras y precisas, lo anterior, debido a que cuando se realiza un proceso de análisis, este sigue un patrón de desarrollo lógico, racional, secuencial, que permite realizar una revisión ordenada de los componentes del objeto de estudio.



Cree lo que quieras, pero no creas todo lo que lees sin cuestionarlo.

Pauline Baynes

Importancia del pensamiento crítico y analítico para el desempeño laboral

Desde siempre, los seres humanos se han enfrentado a múltiples retos dependiendo de las exigencias del contexto. En la actualidad, los seres humanos se encuentran a un entorno en el cual, los medios tecnológicos permiten el libre acceso a todo tipo de información, a través de los diferentes espacios digitales en los que las personas consumen contenidos tan amplios y variados como el conocimiento.

Los medios de comunicación se fortalecen, pero las dinámicas sociales llevan a que la información compartida por ellos en diferentes espacios —incluyendo plataformas digitales— pueda estar incompleta, tergiversada y, en algunas oportunidades, sea errónea. Teniendo en cuenta este contexto, se vuelve indispensable desarrollar pensamiento crítico, pues es necesario estar en la capacidad de cuestionar la información que se recibe, y desde el análisis y el conocimiento asumir una postura frente a esta.

El pensamiento analítico es valioso en el sentido de que es la base y el fundamento para desarrollar el pensamiento crítico. En conjunto, el desarrollo de la habilidad va a permitir que las personas en entornos laborales puedan dar respuesta a múltiples situaciones, inclusive conflictos que se pueden presentar. El desarrollo del pensamiento crítico y analítico nos permite ser, en el ámbito laboral, más organizados, ya que implica en sí mismo la ejecución de un proceso ordenado, detallado y secuencial para obtener respuestas.

En un ser humano, el desarrollo del pensamiento crítico y analítico permite que, en el ámbito laboral, las organizaciones cuenten con personas que trabajan con criterio propio, definen su posición frente a diferentes situaciones que se puedan presentar, con criterio propio, dejando de un lado el ego y sentir que, desde la perspectiva personal, se tiene la verdad absoluta. Lo anterior genera una apertura al análisis, al desarrollo de procesos racionales que lo lleven al estudio de las situaciones, antes de emitir juicios sin argumentos que podrían afectar de manera negativa la gestión organizacional.

Para las organizaciones, contar con personas que desarrollan su pensamiento crítico y analítico es muy valioso, porque este tipo de seres humanos son aquellos que se ocupan en construir a partir de procesos complejos de desconstrucción, que generan aprendizaje de la manera más compleja, es decir, a partir de procesos de desaprender. A continuación, se presentan algunos estudios que demuestran la uti-

lidad de la habilidad pensamiento crítico y analítico en entornos organizacionales y la necesidad de que quienes trabajan y lideran la desarrollen.

Smith y Johnson (2020) realizaron un estudio en el que se examinó el impacto del pensamiento crítico y analítico en el rendimiento laboral. En la ejecución de este, se realizó una evaluación durante un periodo de dos años a un grupo de trabajadores, es decir, se realizó un estudio bajo un diseño longitudinal, en el que se identificó una relación significativa entre la habilidad del pensamiento crítico-analítico y el rendimiento laboral. Como conclusión, se destacó la importancia de desarrollar esta habilidad para fortalecer el desempeño de los trabajadores en el largo plazo. De igual manera, se identificó que el pensamiento crítico y analítico es de suma importancia, ya que les permite a los empleados evaluar información de manera objetiva, así como identificar patrones y tendencias para fortalecer los procesos de toma de decisiones fundamentadas en datos, decisiones de alto impacto en rendimiento y resultados organizacionales.

En este mismo estudio, también se identificó que, en los entornos organizacionales, los desafíos y los problemas son complejos, por lo tanto, la habilidad del pensamiento crítico y analítico les ayuda a los trabajadores descomponer problemas complejos en componentes manejables, analizar cada componente de manera detallada y frente a estos presentar soluciones creativas y efectivas, que impulsen tanto el rendimiento laboral de cada trabajador como el de toda la organización.

Por otra parte, en el estudio “The influence of critical thinking ability on organizational decision making: evidence from Chinese firms” (Chen y Liu, 2020) se buscaba comprender cómo la habilidad del pensamiento crítico y analítico influye en la toma de decisiones organizacionales en empresas chinas. Al respecto, se identificó que una mayor habilidad de pensamiento crítico en los líderes de la empresa impacta directamente en la toma de decisiones y se asocia con un alto nivel de efectividad y ética en el actuar. Se identificó también que el pensamiento crítico y analítico permitió la identificación y la solución de problemas con un nivel más alto de eficiencia, lo que condujo a la toma de decisiones con más información y con calidad en el contexto empresarial chino.

Por otro lado, de acuerdo con García y Martínez (2019), a través del estudio “Impacto del desarrollo de pensamiento crítico en el desempeño laboral: Un estudio longitudinal en empresas españolas”, se encontró una asociación positiva entre el desarrollo del pensamiento crítico y el desempeño laboral. Como producto de esta investigación se identificó que, los empleados que mostraron

un nivel mayor de desarrollo en su habilidad de pensamiento crítico y analítico tendieron a tener un mejor desempeño en sus roles laborales a lo largo de este estudio longitudinal.

¿Cómo desarrollar la habilidad del pensamiento crítico y analítico?

Una manera de desarrollar la habilidad del pensamiento crítico y analítico es, en primer lugar, identificar con claridad el objeto de estudio, definir de manera específica los interrogantes que se quieren resolver a través del proceso de pensamiento. Cualquier idea que sea sometida a análisis y crítica puede ser abordada desde la percepción de múltiples ópticas, razón por la cual se vuelve indispensable tener claridad y limitar específicamente cuáles son los elementos específicos que van a estar sujetos a ser cuestionados. Si no se tiene claridad y no se delimitan los elementos con precisión, el nivel de complejidad para poder llegar a conclusiones aumentaría de manera considerable. Lo anterior quiere decir que es necesario establecer la temática específica que requiere ser sometida a un proceso de análisis.

En segundo lugar, si se quiere desarrollar la habilidad del pensamiento crítico y analítico, es necesario generar el hábito de investigar, no dar todo por sentado, buscar información con el objetivo de conseguir mayor cantidad de datos relacionados con el objeto de estudio; pero, adicionalmente, buscar información que brinde solidez o desvirtúe aquello que está siendo analizado y a partir de lo cual se va a asumir una postura que le apoye o deslegitime. Es necesario investigar, entendiendo el proceso como de desarrollo profundo. En el entorno se pueden encontrar disponibles múltiples espacios en los que el acceso a la información es libre y de ella se consigue información en abundancia; sin embargo, es allí donde debe analizar cuál es la calidad de dicha información y si es funcional desde la argumentación frente a la posición que se asuma. Para el desarrollo de este particular, las personas pueden acudir a la consulta de fuentes de información digitales, como bibliotecas virtuales, entre otras, donde pueda acceder a contenido de acuerdo con su necesidad.

En este momento, los seres humanos se encuentran en un contexto en el que se identifica con claridad sobresaturación en la información que el entorno envía, en la calle, en los medios de comunicación, en las redes sociales, naturalmente, existe un exceso de información. Tener tanta información disponible puede verse

como algo positivo, pero, a su vez, como algo negativo. En primera instancia se considerará un elemento bastante positivo, si se tiene en cuenta que las personas con información que proviene de múltiples fuentes pueden acceder a un sinnúmero de puntos de vista, no con la posición sesgada que puede representar una única fuente de información.

Por otro lado, puede considerarse negativo, porque un porcentaje importante de la información que se encuentra publicada puede ser información falsa que se publica con múltiples propósitos, como desinformar o atraer lectores a través de la creación y la publicación de contenidos que no necesariamente son veraces, pero que pueden ser atractivos para los lectores. Si se toma como referencia este contexto para desarrollar el pensamiento crítico y analítico, será necesario incluir la agudeza para detectar la relevancia y poder también identificar la veracidad de la información, de tal forma que las fuentes consultadas brinden información que realmente se pueda utilizar, porque es confiable. En este punto, se recomienda realizar una detallada revisión de la información, de forma que se pueda identificar si las fuentes de información son válidas o no, teniendo en cuenta el nivel de veracidad y confiabilidad. Si una persona quiere identificar si una fuente es confiable y veraz debe, en principio, verificar la reputación y la credibilidad de la fuente, es decir, investigar quién está detrás de la publicación y entender si quien comparte la información lo hace con precisión y objetividad. Por otro lado, es necesario examinar la autoridad y la experiencia del autor, es decir, se debe identificar si el autor tiene experiencia o conocimiento sobre el tema que aborda, así como es necesario identificar si la información obtenida está respaldada por evidencia reciente.

El eje central para el desarrollo de la habilidad del pensamiento crítico y analítico se enfoca en desarrollar la capacidad de realizar cuestionamientos, por lo tanto, es necesario aprender a hacer preguntas y no cualquier tipo de preguntas. Es decir, realizar preguntas no es tan sencillo, ya que, a veces, no se obtienen las respuestas adecuadas, debido a que se están generando errores en el momento de plantear interrogantes, por ende, si las respuestas que obtengo no responden a la información que estaba buscando, tal vez, es porque no se están elaborando bien las preguntas. En ese sentido, los interrogantes que se generen tienen directa relación con la variable claridad, si se tiene claro el objeto de estudio o sometido a críticas y análisis será más sencillo conseguir la información que ayude a solidificar la posición que se asume frente a cierto tema abordado.

Una consecuencia de realizar preguntas es generar respuestas, es decir, frente a cada pregunta o interrogante que se haga, será necesario buscar información que me permita llegar a la verdad o a conseguir la información que se está buscando a través de la consulta de múltiples fuentes de información. En este proceso es indispensable la curiosidad, puesto que es necesario desarrollar esa capacidad exploratoria que le permita al ser humano ir más allá de lo superficial, de lo que se puede identificar por encima, por consiguiente, se debe enfocar en identificar múltiples posiciones en relación con aquello que está sujeto al análisis o al estudio.

Si una persona quiere desarrollar ampliamente sus habilidades de pensamiento crítico y analítico, puede lograrlo a través de la resolución de problemas sencillos de tipo matemático. Cuando se busca dar solución a este tipo de problemas, es necesario esforzarse utilizando procesos de razonamiento, con los cuales se entrena el cerebro para que desarrolle procesos lógicos que ayudan a su solución. De igual manera, estos procesos lógicos permiten cuestionar ciertas posiciones que se puedan presentar frente a diferentes temáticas sujetas a análisis o sobre las cuales se busca asumir una posición específica. Una forma de fortalecer la habilidad del pensamiento crítico y analítico es desarrollando test de análisis lógicos que se encuentran disponibles en internet, jugar algunos juegos de mesa que impliquen procesos de razonamiento profundo como el ajedrez.

Por otra parte, para fortalecer la habilidad del pensamiento crítico y analítico se pueden desarrollar diversas habilidades, una de ellas tiene como fuente primaria de información las noticias. Muchas personas adquieren el hábito de amanecer, encender su televisor y escuchar las noticias, o al final del día, hacerlo. Si dichos hábitos están desarrollados, puede decirse que la tarea se encuentra un poco adelantada y de allí se pueden generar otras rutinas que fortalecerán los procesos de análisis propios, así como la capacidad de asumir una posición frente a contenidos. Dichas rutinas pueden estar enfocadas en escuchar una noticia o visualizarla, buscar información al respecto, consultar otras fuentes de información, interpretarla, evaluar las fuentes, en términos de confiabilidad y veracidad y, por último, ya con toda la información filtrada y evaluada, tomar una decisión en cuanto a qué postura va a asumir en relación con esa noticia que se leyó, observó o escuchó.

Desde otra perspectiva, para desarrollar el pensamiento crítico y analítico es necesario que amplíemos el espectro. Para ello, una herramienta que puede ayudarnos es la lectura; cuando las personas leen, se desarrolla la imaginación, se fortalece la memoria, se da apertura al aprendizaje, se generan y crean nuevos conocimientos,

al permitirse acceder a la postura de las personas a partir de sus escritos. La lectura debería ser uno de los hábitos que todo ser humano requiere incluir, ya que trae consigo muchos beneficios para el desarrollo del pensamiento crítico y analítico. En el desarrollo del pensamiento crítico y analítico es necesario ir más allá de las lecturas y, nuevamente, poner en tela de juicio lo que se lee, cuestionarlo todo y ser curiosos para poder acceder a respuestas. La habilidad también se consigue cuando se comparte el conocimiento, es decir, cuando realizaron ejercicios de lectura, pero, a su vez, entre grupos de personas se comparten las múltiples percepciones que se generan al interiorizar los contenidos de una lectura.

Por otra parte, otro de los ejercicios y herramientas que puede contribuir con el desarrollo de la habilidad del pensamiento crítico y analítico, es ver películas. Este ejercicio le va a permitir a la persona asumir una posición frente al contenido consumido desde la afinidad, es decir, desde el gusto por el producto presentado. También se fortalece, cuando se tiene la posibilidad de compartir con otras personas, acceder a posiciones y panoramas diferentes que le permitan identificar si se mantiene en la posición establecida inicialmente o si la cambia, con base en la presentación de unos argumentos sólidos por parte de una persona que esté realizando un proceso de análisis y pensamiento crítico, el cual podría ser divergente.

El desarrollo de las habilidades debería partir desde etapas infantiles, por lo tanto, para desarrollar en los niños el pensamiento crítico y analítico se pueden realizar algunas actividades muy básicas, el hábito de la lectura, el cual, inicialmente, puede corresponder a la lectura de un cuento; más adelante, se le hacen algunas preguntas al infante con el objetivo de identificar si pudo generar un proceso de comprensión lectora adecuado. Esta es una actividad que permite generar amor por el conocimiento y la capacidad e identificar a través de historias qué es bueno, malo, lindo, feo y, en consecuencia, garantizar que los niños aprendan a tomar decisiones desde el aprendizaje familiar.

Si se quiere un nivel más alto de especificidad, quien quiera desarrollar la habilidad de pensamiento crítico y analítico puede fijarse una meta de lectura durante un tiempo hasta desarrollar el hábito, incluyendo dentro de su rutina hacer un resumen del contenido leído o un mapa mental o conceptual de aquello que se haya leído o el compartir lo leído, junto con alguna persona de su entorno.

Una forma de mejorar las habilidades de pensamiento crítico y analítico desde la etapa infantil es a través de ejercicios, en los cuales los niños puedan tomar decisiones y tengan que utilizar su nivel de autonomía, reemplazando de la

imposición, la cual, generalmente, causa conductas de rechazo, ya que desarrolla actitudes de sumisión o sobreprotección, crea adultos con carácter débil y sin criterio, que les cuesta tomar decisiones y asumir decisiones propias. Frente a este escenario se podría solicitar al infante la participación en la toma de algunas decisiones como la elección de algunos alimentos que pudiese escoger para consumir o la ropa que quiera usar en determinado momento.

Otra actividad que se puede llevar a cabo es el análisis de pros y contras de múltiples situaciones. Los seres humanos todo el tiempo, y toda la vida, se enfrentan a procesos de toma de decisiones; muchas veces la toma de decisiones de manera programada. Sin embargo, en otras oportunidades, pareciera que las decisiones de vida se toman en estado automático, lo cual genera bastantes consecuencias que, en algunos casos, no son muy positivas. A partir del análisis de pros y contras, la persona podrá realizar un ejercicio consiente para poder evaluar las opciones frente a una decisión que deba tomarse y si involucrar este tipo de análisis se convierte en un hábito de vida. Con seguridad, la habilidad se vva a desarrollar, ya que el criterio y el carácter se fortalece en la medida que se manifiestan posturas previo análisis de situaciones u objetos de estudio.

Realizar procesos de comparación, es otra de las actividades y ejercicios que nos permiten el desarrollo del pensamiento crítico y analítico, ya que llevan desde lo macro a lo micro el desglose de una situación y a partir de una decantación de la información, las personas pueden construir sus propias percepciones y posturas frente a diversos temas. Una persona que quiere desarrollar la habilidad del pensamiento crítico y analítico debe comprender también que, para llegar a este punto, será necesaria, la tolerancia, empatía, el respeto y la capacidad para comprender que, como seres humanos, se puede errar y, por ende, en algunas oportunidades, las personas que piensan diferente pueden también tener razón. Por lo anterior, cuando se ejecutan con frecuencia ejercicios de trabajo en equipo, por naturaleza se fortalece el criterio y el desarrollo de la habilidad.

Con lo anterior se puede concluir que existen múltiples vías a través de las cuales podemos desarrollar el pensamiento crítico y analítico, al fortalecer esta habilidad, a su vez, es necesario tener presente que, otras personas no son malos seres humanos porque piensan diferente, que tampoco significa que yo sea un ser humano por no estar de acuerdo con otras personas y, sobre todo, que en la diferencia está la riqueza que nos lleva a romper los límites que cada ser humano se impone, rompiéndola a través de la comprensión de que el conocimiento es amplio, muy

amplio por lo que tendré conocimiento limitado hasta donde mi visión y apertura al aprendizaje me lo permitan.



El pensador sabe considerar las cosas más sencillas de lo que son.

Friedrich Nietzsche

El pensamiento crítico surge como consecuencia del desarrollo de procesos de análisis, con un alto nivel de profundidad, es decir, el pensamiento crítico y analítico son conceptos complementarios, si no se requiriera asumir una posición no se ejecutaría el análisis de un tema y, por otro lado, no se podría asumir una posición, sin realizar procesos de análisis detallados.

El pensamiento crítico y analítico constituye una habilidad que puede desarrollarse con la ejecución de actividades muy sencillas, desde edades muy tempranas que pueden ir desde permitirles a los infantes autonomía para la toma de algunas decisiones básicas, como el desarrollo de procesos de formación académicas que van a fortalecer su carácter y criterio.

El pensamiento crítico y analítico consolidan una habilidad esencial para el desarrollo en entornos organizacionales, es el insumo base para la toma de decisiones, más cuando las decisiones se toman con altos niveles de riesgo y, a su vez, en incertidumbre en algunas oportunidades. En las organizaciones se necesitan solucionadores de dificultades, no personas que se queden en el problema o generen más problemas o situaciones caóticas; definitivamente, quienes desarrollan esta habilidad, por lo general, se convierten en excelentes tomadores de decisiones, ya que son tan estructurados los procesos vinculados al desarrollo del pensamiento crítico y analítico que esto se va a reflejar en las consecuencias elecciones que se tome.

Finalmente, otra de las conclusiones más importantes es que el desarrollo de la habilidad no depende exclusivamente de la capacidad intelectual de un ser humano, sino también de los rasgos comportamentales y ciertas características, como la capacidad de empatía, la tolerancia frente a la diferencia, la disposición para reconocer que los seres humanos somos productos en proceso, que nos construimos a partir del aprendizaje continuo, características que elevarán el potencial de mejora de la habilidad.

Referencias

- Balmes, J. (2009). *El arte de pensar bien*. Ed. Vita Brevis.
- Beaney, M. (2014). *Analytic Philosophy: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Campos, A. (2017). *Pensamiento crítico y técnicas para su desarrollo*. Ed. Aula Abierta.
- García, R. (2011). *Uso de razón: el arte de razonar, persuadir, refutar. Un programa integral de iniciación a la lógica, el debate y la dialéctica*. Ediciones Uso de Razón.
- Herrero, J. (2016). *Elementos del pensamiento crítico*. España: Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales.
- Panizza, M. (2005). *Razonar y conocer: Aportes a la comprensión de la racionalidad matemática de los alumnos*. Ed. Libros del Zorzal.
- Parada, D. (2014). El desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes universitarios por medio del Aprendizaje Basado en Problemas. *Redalyc*, 8, 2-21.
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). [Versión 23.5 en línea].
- Smith, J. D. y Johnson, A. B. (2020). El papel del pensamiento crítico y analítico en el rendimiento laboral: un estudio longitudinal en entornos organizacionales. *Journal of Applied Psychology*, 45(2), 210-225.





GESTIONANDO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

para el fortalecimiento personal y profesional

*Managing emotional intelligence:
for personal and professional empowerment*

Nancy Patricia Calixto Sandoval



La mayoría de las personas son como alfileres:
sus cabezas no son lo más importante

Jonathan Swift

¿Qué es la inteligencia?

Con el interés de comprender qué es la inteligencia, es necesario que abordemos el concepto a lo largo de la historia, debido a que la idea de inteligencia ha evolucionado a lo largo de la historia humana. Al estudiar la inteligencia humana, debemos reconocer que se trata de un proceso complejo que aún debe seguir siendo estudiado. Sin embargo, está claro que la inteligencia ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de la humanidad. Nos ha permitido desarrollar sociedades complejas, resolver problemas y crear nuevas tecnologías; es así como a medida que continuamos, seguramente, nuestra comprensión acerca de la inteligencia sea mayor. Es importante resaltar que los seres humanos somos criaturas sociales que dependemos unos de otros para sobrevivir y es claro que la capacidad de cooperar con los demás es un signo de inteligencia.

De esta manera, la inteligencia se ha evidenciado a lo largo de la historia de la humanidad. El desarrollo de las herramientas y del lenguaje son evidencia de ello. El desarrollo de herramientas nos ha permitido ampliar nuestras capacidades y se han convertido en un elemento fundamental para el desarrollo de la cultura humana y la tecnología. En consecuencia, la habilidad para usar herramientas es un signo de inteligencia. Por su parte, el desarrollo del lenguaje es el mecanismo que nos permite compartir información, ideas y emociones y es una herramienta fundamental para la resolución de problemas, potenciando procesos de aprendizaje en el desarrollo de la inteligencia humana.

La inteligencia entendida a través del tiempo

Algunos autores han hablado de inteligencia cultural, en este sentido, algunas investigaciones han demostrado que las personas de diferentes culturas pueden

tener diferentes fortalezas y debilidades en términos de inteligencia. En este sentido, algunos hallazgos indican que las personas de las culturas asiáticas obtienen mejores resultados en tareas que necesitan de mayor atención al detalle e identificación de patrones o modelos. Por su parte, se ha encontrado que las personas pertenecientes a culturas occidentales tienden a ser mejores en las acciones que requieren creatividad y resolución de problemas. Al respecto, tal vez, esto esté asociado con lo que para nosotros es conocido como “malicia indígena”.

A medida que sigamos indagando acerca de la inteligencia como facultad humana, podremos contar con un mayor entendimiento de cómo ha dado forma a nuestra especie. Remontándonos al siglo I antes de Cristo, en el surgimiento de la cultura griega, se creía que no todas las personas contaban con habilidades intelectuales y que solo algunos las poseían, no obstante, que ellos en calidad de miembros de una civilización privilegiada eran superiores y más inteligentes que cualquier otra cultura (Ardila, 2010).

No obstante, hoy en día, es claro que la inteligencia es una cualidad presente de todos los seres humanos en mayor o menor grado, independiente de la cultura o la sociedad en la que se desarrolle; y también podría decirse que es evidente la existencia de la inteligencia en otros seres vivos como animales e, incluso, algunas plantas, en la medida en que se adaptan a las exigencias del entorno ambiental y socialmente hablando.

A lo largo de la historia de la humanidad encontramos que algunos estudiosos consideraban que la inteligencia era meramente intelectual en la medida en que se comprendía como la simple capacidad humana de razonar y dar solución a problemas. Según compendio realizado por Rodini (2015), encontramos una serie de autores que se refieren a la inteligencia. En primera instancia, Galton primo de Charles Darwin, en 1909, afirmó que la inteligencia es una propiedad que pertenece al sistema nervioso y es diferente en cada individuo y cuya finalidad consiste en facilitar la adaptación y la supervivencia, y se podía evaluar según la rapidez de respuesta de la persona a un estímulo propuesto. En su concepto inicial, la inteligencia es explicada a través de estudios ligados a su medición y de manera particular a la medición de variables asociadas (Petrides y Furnham, 2001).

Es importante resaltar que el primer acercamiento formal al estudio de la inteligencia fue llevado a cabo por Binet en 1905, quien fue contratado por el Gobierno francés para proponer una forma de evaluar y seleccionar estudiantes con habilidades para ingresar a cursar estudios en las escuelas francesas. Con este

estudio se dio origen a lo que se conoce como edad mental frente al concepto de edad cronológica. Por otra parte, Binet (1973) sugirió una serie de situaciones y preguntas con grados de dificultad gradual y creciente y las clasificó, indicando cuáles podrían ser resueltas por niños de diferentes edades; lo anterior dio origen a la medición de variables asociadas al rendimiento escolar. Las pruebas iniciales las realizó con sus propios hijos.

Por su parte, Spearman, como lo menciona en su compendio Rodini (2015), hizo un aporte importante a la comprensión del concepto contemporáneo de inteligencia como capacidad cognitiva de los individuos, a la que denominó “inteligencia general” y denominó “factores específicos” a las diversas variables por tener en cuenta para evaluar esta capacidad humana. Dentro de estos factores tuvo en cuenta: comunicación verbal, manejo cuantitativo, desempeño en el manejo espacial, la memoria inmediata, la velocidad mental o de percepción y la capacidad para captar reglas y relaciones lógicas.

Posteriormente, Thurstone propuso la técnica matemática de análisis factorial y encontró factores que permiten comprender la inteligencia humana. En la actualidad se utilizan procedimientos matemáticos en las investigaciones sobre inteligencia, como sin el análisis factorial, la regresión múltiple y la correlación (Rodini, 2025). En tiempos más recientes, Sternberg (1985) difiere de las teorías clásicas de Spearman y Thurstone y afirma, de acuerdo con su conocimiento e investigaciones, que la inteligencia está basada en tres categorías: habilidades analíticas, prácticas y creativas.

- La inteligencia analítica se refiere a la capacidad de adquirir, codificar y almacenar información, lo que facilita generar un análisis teórico de los hechos o de la situación.
- La inteligencia práctica tiene que ver con la capacidad de elegir la conducta más adecuada en función a las exigencias del entorno.
- La inteligencia creativa es la que nos permite hacer frente a situaciones novedosas, lo que genera estrategias a partir de la información previa adquirida a lo largo de las experiencias pasadas.

Esta teoría trídica de la inteligencia dio origen al Cuestionario de Habilidades Triádicas de Sternberg (STAT). Esta técnica de medición utiliza elementos de elección múltiple y está integrada por aspectos verbales, cuantitativos y de figuras, al igual que ensayos mediante la escritura de historias, el diseño de cosas y la resolución

de problemas prácticos a partir de películas que el evaluado debe ver. Hoy en día, podría decirse que este autor propone una definición más acorde con nuestra época, ya que afirma que la inteligencia es un conjunto de habilidades cognitivas y conductuales que permite la adaptación eficiente al ambiente físico y social. Incluye la capacidad de resolver problemas, planear, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender de la experiencia. No se identifica con conocimientos específicos ni con habilidades específicas, sino que se trata de habilidad cognitiva general, de la cual forman parte aspectos o habilidades más específicas.

Posteriormente, Vernon afirmaba que la inteligencia estaba conformada por la interdependencia de las habilidades verbales y las habilidades mecánico-espaciales; por lo tanto, un nivel bajo de desarrollo podría estar asociado con trastornos de aprendizaje, daños en la capacidad cognitiva o en trastornos de la memoria a corto plazo (Rodini, 2015). Por su parte, Ebbinghaus (citado en Ardila, 2010), a finales del siglo pasado, concluyó que la inteligencia es el poder de combinación, ampliando unos años más tarde que la inteligencia consiste en la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. Por último, para el psicólogo francés Alfred Binet, la inteligencia se refiere a cualidades formales, como la memoria, la percepción, la atención y el intelecto (Gardner, 1995). Es decir, la inteligencia se caracteriza por comprensión, invención, dirección y censura.



Nuevos descubrimientos: la inteligencia emocional

La inteligencia emocional es un concepto que se ha ido tejiendo a lo largo de los años, pudiendo situar su origen alrededor de la década de 1960 y llegando a su máxima expresión por en la década de 1980. Fue Howard Gardner quien, a través de su obra *Inteligencias múltiples*, propuso un modelo que permitió comprender la

inteligencia de manera más integral y compleja que el concepto clásico con el que se la había venido explicando.

Gardner (1995) lideró un cambio en la comprensión acerca de la inteligencia y generó una nueva mirada para entenderla de una forma diferente a la que tradicionalmente se entendía. Este autor consideraba que la inteligencia es la capacidad para resolver problemas o elaborar productos y explica que existen varios tipos de inteligencia:

- **Inteligencia lógico-matemática:** esta inteligencia permite resolver problemas de lógica y matemática. Esta inteligencia corresponde a la concepción tradicional de inteligencia.
- **Inteligencia lingüística:** este tipo de inteligencia corresponde a la habilidad de utilizar las palabras y los conceptos verbales de manera adecuada e, incluso, extraordinaria. Este tipo de inteligencia se evidencia en grandes oradores.
- **Inteligencia musical** es la inteligencia que se asocia con el talento para reconocer y ejecutar melodías y armonías musicales. Es una inteligencia propia de cantantes y músicos.
- **Inteligencia espacial:** hace referencia a la capacidad de manejar el espacio, las formas, figuras y sus relaciones en tres dimensiones. Esta inteligencia se observa en arquitectos y artistas.
- **Inteligencia corporal-cinestésica:** esta inteligencia se evidencia en la capacidad de controlar y coordinar los movimientos del cuerpo y expresar sentimientos por medio de esos movimientos. Es el caso de actores, bailarines y deportistas.
- **Inteligencia intrapersonal:** es la capacidad de entendernos a nosotros mismos, nuestras motivaciones y nuestras emociones.
- **Inteligencia interpersonal o social:** es la capacidad de entender a los demás con empatía.

Posteriormente, a su versión de teoría inicial, Gardner agregó la inteligencia naturalista y, en la actualidad, se encuentra investigando otras dos inteligencias: la moral y la existencial.

- **Inteligencia naturalista:** esta inteligencia hace referencia la capacidad de comprender otros seres vivos y sus conexiones con el ser humano.
- **Inteligencia moral:** asociada al potencial que existe en algunos individuos que se orientan por el respeto a la vida y a la interacción con otros congéneres y que les facilita discernir entre el bien y el mal.

- **Inteligencia existencial:** relacionada con la sensibilidad por la existencia del ser humano, se muestra inquieto por reflexiones sobre la trascendencia humana (Macias, 2002).

En la actualidad, al hablar acerca de inteligencia emocional, inmediatamente nos lleva a pensar en Daniel Goleman, quien escribió el *best seller* titulado *Inteligencia emocional* del cual se han vendido un poco más de cinco millones de ejemplares traducidos a más de cuarenta idiomas en todo el mundo. No obstante, es importante aclarar que Goleman, reconocido periodista y psicólogo norteamericano, fue quien divulgó en 1995 el tema de la inteligencia emocional, trabajado y propuesto por sus dos colegas, psicólogos y docentes universitarios: Peter Salovey y John Mayer, quienes, en 1990, propusieron un modelo teórico de inteligencia emocional que integró las emociones al concepto tradicional de inteligencia.

Estos psicólogos estudiosos de la inteligencia emocional consideran que es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, así como la habilidad para manejarlos. La inteligencia emocional está conformada por varias capacidades personales que implican: conocer las emociones, manejar las emociones, crear nuestras propias motivaciones y manejar las relaciones interpersonales. Sin embargo, a medida que ha pasado el tiempo ha crecido la comprensión de la inteligencia, se ha reconocido como un conjunto complejo de características que abarca una amplia gama de habilidades, dentro de las cuales podemos encontrar:

- **Habilidades cognitivas:** estas habilidades contemplan el pensamiento abstracto, la capacidad de solucionar problemas y la capacidad de aprender nueva información.
- **Habilidades de creatividad:** entendidas estas, como la capacidad del ser humano de generar nuevas ideas y resolver problemas de manera innovadora.
- **Habilidades socioemocionales:** estas habilidades incluyen la capacidad de comprender y manejar las emociones, interactuar de modo efectivo con los demás y la capacidad de construir relaciones y adaptarse a las exigencias del ambiente físico y social.

Para sintetizar, podemos comprender la inteligencia como el conjunto de dos grandes tipologías: la inteligencia intelectual y la inteligencia emocional, las cuales se ven influenciadas por el entorno, las experiencias y el tipo de personalidad de cada individuo.

Puede afirmarse que, en los seres humanos y en muchas otras especies existen habilidades cognitivas que permiten la manifestación de comportamientos complejos, evidentemente más complejos de lo que se creía hace algunos años. La habilidad que distinguimos como inteligencia o “inteligencias” facilita la adaptación de los individuos a su ambiente, cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. Por ende, esta capacidad de adaptación se encuentra directamente relacionada con el concepto de inteligencia.

Estudios realizados por Salovey y Mayer (1995) han demostraron que las personas más inteligentes cuentan con mayor:

- Capacidad de adaptación al ambiente físico y social.
- Habilidad para seleccionar ambientes en los cuales pueda desempeñarse mejor.
- Capacidad de modificar su ambiente para adecuarlo a sus potencialidades.
- Capacidad de afrontar situaciones novedosas e inesperadas.

Por lo tanto, la inteligencia es una habilidad que hoy es altamente valorada por parte de la sociedad, en general, y por las organizaciones y empresas, en particular. La inteligencia varía a lo largo de la vida de una persona y es lo que conocemos como desarrollo ontogenético y, por otra parte, también a lo largo de la evolución de la especie, conocido este desarrollo filogenético (Trujillo y Rivas, 2005).



Es muy importante entender que la inteligencia emocional no es lo opuesto a la inteligencia, no es el triunfo del corazón sobre la cabeza, es la intersección de ambas.

David Caruso

Definiendo la inteligencia emocional

El concepto inteligencia emocional, después de haberse difundido, ha sido abordado y definido de diferentes maneras por múltiples autores y estudiosos del tema. Tal es el caso de Mayer (2004) quien se refiere a la inteligencia emocional como la

capacidad que nos permite reconocer los sentimientos propios y los de los demás, motivarnos a nosotros mismos, para manejar acertadamente las emociones, tanto en nosotros mismos como en nuestras interacciones con los demás.

Según Gardner (1995), la inteligencia emocional es la capacidad para discernir y responder de manera adecuada a los estados de ánimo, los temperamentos, las motivaciones y los deseos de otras personas. Por su parte, Goleman (2021) concibe la inteligencia emocional partiendo de la explicación que las emociones, en general, conforman un impulso que nos mueve a la acción. Lo anterior se encuentra soportado por la etimología de la palabra, pues, en latín, *movere* significa moverse y el prefijo *e* denota un objetivo, es decir *moverse hacia*.

De acuerdo con Cooper (1998), la inteligencia emocional hace referencia a la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia. Al respecto, los psicólogos expertos en el tema, Bradberry y Greaves (2012), explican que la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer y comprender las emociones en nosotros mismos y en los demás, así como la capacidad para utilizar esta conciencia para gestionar nuestro comportamiento y nuestras emociones.

Sentir emociones es
lo que hace a nuestra vida rica

Daniel Goleman



Los pilares de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional, según la teoría de Goleman, está conformada por dos grandes componentes: la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal. A su vez, cada una de estas categorías se conforman de otros elementos como se describen a continuación:

Inteligencia intrapersonal

El primer pilar sobre el que se construye la inteligencia emocional se refiere a la habilidad que, como seres humanos, nos permite comprender y manejar nuestros propias emociones, pensamientos, motivaciones y comportamientos. Esta capacidad humana nos ayuda tomar conciencia de sí mismo, centrándonos en la autorreflexión y en la autoevaluación y conciencia de nuestras propias fortalezas y oportunidades de mejora, para así, autorregular nuestros comportamientos a favor de nuestras metas personales, eso sí, dentro del marco de la ética y los valores humanos.

Podemos observar la manifestación de la inteligencia intrapersonal en nosotros mismos de diferentes maneras: en la capacidad de establecer metas personales y actuar a favor de nuestros logros; en la habilidad para mantener una motivación con sentido personal; en la capacidad de ser consciente de nuestros propios estados emocionales y gestionarlos, de manera que nos genere bienestar y, por último, en la capacidad de tomar decisiones basadas en una comprensión profunda de nosotros mismos.



Figura 6. Componentes de la gestión emocional

Fuente: adaptado de Premoli (2005).

Autoconciencia emocional

Este aspecto hace referencia al conocimiento que tenemos de nuestras propias emociones y cómo estas inciden en nuestras reacciones fisiológicas y en nuestros estados de ánimo. La autoconciencia es un elemento personal que, además, nos permite reconocer y darnos cuenta de cuáles son nuestras fortalezas y cuáles nuestras oportunidades de mejora; es decir, cuáles son nuestra capacidades y

potencialidades de desarrollo. Aunque parezca increíble, muchas más personas de las que nos imaginamos no se conocen a sí mismos, esto implica que no tienen conciencia de sí mismos, dejando en manos de los demás opiniones y manejos de sus emociones y hasta de sus decisiones.

De acuerdo con Barón, citado por Ugarriza y Pajares (2005) la falta de autoconciencia y autoconocimiento puede llevarnos a no tomar las decisiones más acertadas si estamos en estados de ánimo poco equilibrados, ya sea en momentos de intensa tristeza, dolor, y excesiva alegría y éxtasis. La inteligencia emocional consiste en desarrollar la capacidad de reconocer sentimientos, lo cual nos ayuda a mejorar nuestra capacidad de autodomínio, conocida también como autogestión personal. Esta capacidad se basa en la conciencia, lo cual implica realizar un proceso de autoevaluación que favorece la autoconfianza a partir del autorreconocimiento.

Un ejemplo de autoconciencia de nuestras sensaciones y reacciones en el trabajo puede ser evidente cuando nos enfrentamos a una situación bien sea con un cliente o con un compañero de trabajo o, incluso, frente a nuestro líder que nos incomoda y que va provocando en nosotros un malestar que va acumulándose con el paso del tiempo.

Autocontrol emocional

El autocontrol emocional, también conocido como autorregulación emocional, permite que manejemos nuestras emociones para lo cual es necesario haberlas reconocido, identificado y tomado conciencia de estas. El autocontrol emocional, de acuerdo con los autores Mayer y Salovey (1997), nos permite reconocer la intensidad de nuestras emociones frente a situaciones particulares e importantes a nivel personal, laboral, académico o social, además de sacar el mejor provecho de nuestro comportamiento frente a situaciones adversas o retadoras en cualquier ámbito o dimensión de nuestra vida. La autorregulación o autocontrol de nuestras emociones nos empodera y nos da elementos para tomar las mejores decisiones sin afectar-nos y sin afectar a otros, es decir, que cuando nos autocontrolamos emocionalmente actuamos de manera más coherente y efectiva. Por el contrario, si no hacemos autorregulación emocional, actuaríamos de manera impulsiva y, en muchos casos, asumiendo reacciones y tomando decisiones irresponsables de las cuales luego arrepentirnos no es suficiente.

Podemos fortalecer el autocontrol emocional en la medida en que nos enfocamos, es decir, en la medida en que no nos dejamos desviar por comportamientos o emociones que otros generan a nuestro alrededor. El autocontrol es, entonces, la habilidad personal que permite gestionar las propias emociones y adaptarlas de la mejor forma a las situaciones y entornos en los que nos encontremos. Los individuos que no cuentan con esta habilidad fortalecida se muestran inseguros lo cual los lleva a desfallecer en sus propósitos, tomando acciones poco favorecedoras y más bien chocantes. Además, les cuesta trabajo recomponerse frente a las dificultades o superar los obstáculos que se les presentan en la vida.

La autorregulación o autocontrol se conforma de autoconfianza, adaptabilidad y capacidad de innovación. Las personas que han trabajado en el desarrollo de este aspecto demuestran en su comportamiento un mayor control emocional y muestran una recuperación más rápida frente a las dificultades que deben enfrentar.

El autocontrol está íntimamente ligado con la comunicación y las expresiones verbales y no verbales, por lo tanto, es importante prestar mucha atención a lo que se dice y cómo se dice, evitando reacciones de las cuales luego nos podemos arrepentir. Como ejemplo de este elemento de la inteligencia intrapersonal, podemos observarlo cuando nos damos cuenta de que estamos elevando el tono de voz y que estamos frunciendo el ceño frente a un compañero de trabajo y reconocemos que debemos modificar ese comportamiento; en este caso, nuestra comunicación no verbal y que debemos modificar nuestra expresión demostrando respeto y tranquilidad frente a la otra persona y por la situación que está presentándose, aunque sea molesta para nosotros.

Autocontrolarse requiere práctica permanente, la cual se logra haciendo una conexión personal con nosotros mismos, esto implica que identifiquemos cuáles son las creencias y las interpretaciones que hacemos de la realidad, las cuales, aunque consideramos como ciertas, son el resultado de experiencias pasadas que, no necesariamente, son reales en otro momento determinado.

Automotivación emocional

La motivación, en general, hace referencia a las razones que tenemos y que nos inspiran para actuar de determinada manera. Por otra parte, la motivación hace referencia a la energía que tenemos para dirigirnos al logro de un propósito particular;

para el caso de la inteligencia emocional, esta energía es vital, por ende, es necesario que siempre estemos enfocados, lo cual se logra teniendo claros nuestros objetivos de vida en las diferentes dimensiones: personal, familiar, de pareja, laboral, académica, económica, espiritual, de bienestar y autocuidado, sexual, etcétera.

Por su parte, la automotivación nos permite orientar nuestras acciones a la meta más que a los obstáculos, debido a que nos llena de energía para afrontar con optimismo los momentos difíciles que se nos presentan. Esta posición de proactividad y optimismo personal, según Weisinger (2007), es la que prevalece al encontrarnos automotivados a pesar de los imprevistos que se puedan presentar en nuestro camino. Esto se explica, precisamente, por este elemento de la inteligencia emocional que nos proporciona la energía y la capacidad para motivarnos a nosotros mismos para seguir adelante a pesar de las dificultades que se puedan presentar e, incluso, los problemas que percibimos en relación con otras personas.

Como lo explica Goleman (2021), existen cuatro fuentes de motivación personal: la primera surge de la misma persona y está asociada con sus pensamientos positivos; la segunda, se origina en las relaciones con otras personas; en este sentido, su familia, amigos y colegas se convierten en un cimiento muy importante; la tercera fuente de motivación hace referencia a un mentor o persona que, a manera de modelo, nos inspira puede ser real y cercano o no; y por último, la cuarta fuente de motivación es el entorno donde nos desenvolvemos.

Teniendo en cuenta estos aspectos, la inteligencia emocional nos facilita tomar el control de nuestros pensamientos y creencias y dirigir de la manera más adecuada nuestras acciones para dar solución a las situaciones sin desenfocarnos.

Otro aspecto importante para resaltar en el proceso de automotivación es que no nos permite desviarnos del objetivo principal. Con alguna frecuencia, los seres humanos tomamos caminos alternos que nos distancian de las metas deseadas y es precisamente este factor de la inteligencia emocional, conocido como automotivación, lo que nos facilita el enfoque en lo importante, algunas veces, a largo plazo y no nos deja desviar en objetivos de corto plazo que, en ocasiones, nos nublan y nos desvían del intereses más ambicioso y fundamental. En otras palabras, la automotivación emocional nos da un importante impulso para avanzar sin desviarnos, a pesar de las dificultades que se presenten y junto a la autoconciencia emocional y al autocontrol emocional nos ayuda a superar las situaciones adversas a favor de alcanzar nuestras metas, sean personales, de equipo u organizacionales (Elias *et al.*, 2019).

La automotivación emocional se evidencia en momentos en los cuales nosotros preferimos esperar, tranquilizarnos, reflexionar y tomar una decisión más enfocada a nuestro objetivo principal, evitando así tomar acciones o reacciones que nos desvíen. Tal es el caso de un trabajador que tiene el propósito de terminar su carrera profesional con el patrocinio de la empresa donde labora y que, a pesar de no estar muy cómodo ni de acuerdo con la manera como su jefe lidera el equipo, se enfoca en realizar su trabajo y seguir vinculado con la empresa hasta terminar sus estudios. Esto demuestra cómo esta persona da prelación a su objetivo principal y en este caso a largo plazo, terminar sus estudios, antes que tomar una decisión más emotiva de renunciar debido a las diferencias con su jefe.

Inteligencia interpersonal

El segundo pilar que da sustento a la inteligencia emocional es la inteligencia intrapersonal. Este tipo de inteligencia hace referencia a la capacidad que tenemos como seres humanos de identificar, reconocer y comprender los estados emocionales de las personas con quienes interactuamos, lo cual favorece de manera directa la habilidad para relacionarnos de manera efectiva con los demás. Esta inteligencia se conforma de la empatía, la comunicación y la capacidad de trabajar en equipo para alcanzar metas de manera colectiva de la mejor forma. La inteligencia interpersonal es fundamental para las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la negociación, la enseñanza y la atención al cliente, entre otras.

Quienes han desarrollado la inteligencia interpersonal tienen a ser excelentes comunicadores y a desarrollar capacidades personales para crear y mantener relaciones sociales saludables. Son personas que interpretan adecuadamente las diferentes dinámicas sociales, manejan de manera apropiada la comunicación no verbal y pueden leer las señales emocionales de los demás; asimismo, cuentan con la habilidad de adaptarse acorde con las características del entorno, la situación y las personas con quienes interactúa.

Los individuos que poseen un nivel alto de inteligencia interpersonal tienden a ser muy sociales, lo que les hace populares y respetadas en su entorno como resultado de su capacidad de conectarse con los demás; además, son hábiles en la construcción de relaciones estables y en la resolución de conflictos, mediado por la colaboración

entre diferentes personas. Puede decirse que son buenos líderes y que son personas con grandes capacidades para motivar e influenciar a otros de manera positiva.

Empatía: reconocimiento de las emociones de los demás

En general, las relaciones interpersonales tienen sus fundamentos en la adecuada interpretación de las señales que los demás expresan de manera inconsciente y que conocemos como lenguaje no verbal. Detectar las emociones a través de la comunicación no verbal, nos facilita el establecimiento de vínculos más sinceros, fuertes y duraderos con las personas con quienes interactuamos en las diferentes áreas de la vida.

Por otra parte, la empatía es una parte fundamental de la inteligencia emocional, puesto que implica la capacidad de comprender y responder a las emociones de los demás. Esta también es entendida como la capacidad de los seres humanos de ponernos en el lugar de otra persona y comprender y compartir sus emociones. Esta habilidad implica percibir y comprender las emociones de los demás, mostrando compasión y consideración hacia ellos. Por último, la empatía nos facilita la creación de conexiones emocionales y, además, fomenta relaciones positivas con las personas con quienes interactuamos.

La empatía es esencial en todos los contextos sociales, sean familiares, laborales o académicos, entre otros. La actitud empática desempeña un papel fundamental en nuestras relaciones interpersonales, puesto que nos permite comprender mejor a los demás, fortalecer la comunicación, construir la confianza y brindar apoyo emocional con quienes interactuamos. Fomentar la empatía nos ayuda a construir relaciones más saludables y a contribuir al bienestar emocional de los demás.

Habilidades sociales: para las relaciones interpersonales efectivas

A través de los aspectos que se mencionan a continuación la inteligencia emocional fortalece nuestras capacidades y relacionales:

- **Autoconciencia emocional:** nos facilita la comprensión de nuestras propias emociones y cómo estas pueden influir en nuestras interacciones con los demás. Nos permite identificar y regular nuestras emociones para poder comunicarnos con otros de manera más efectiva.

- **Comunicación efectiva:** facilita la expresión de nuestras emociones y necesidades de manera clara y asertiva. También nos permite escuchar activamente a los demás, captar las señales emocionales y responder de manera adecuada.
- **Resolución de conflictos:** nos ayuda a reconocer nuestras emociones y las emociones de los demás durante los conflictos; de esta manera, se favorece la búsqueda de soluciones mutuamente satisfactorias.
- **Habilidades sociales:** la inteligencia emocional nos ayuda a desarrollar y mantener relaciones saludables y significativas. Nos permite establecer y mantener conexiones emocionales positivas, construir la confianza y trabajar en equipo de manera efectiva.

En resumen, la inteligencia interpersonal es fundamental para establecer relaciones saludables y satisfactorias. A través del desarrollo de la inteligencia emocional, podemos mejorar nuestra capacidad para comprender, conectar y comunicarnos emocionalmente con los demás, lo cual es fundamental para cultivar relaciones exitosas en diversos ámbitos de nuestra vida.



Las fortalezas y debilidades de la competencia emocional de un jefe pueden medirse respectivamente, con el pleno aprovechamiento o el mal uso del talento de sus subordinados.

Daniel Goleman

Importancia de la inteligencia emocional para el desempeño laboral

Como lo sugiere Cherniss,(2000), las organizaciones actuales han identificado que una de las claves del éxito para el logro de sus objetivos estratégicos radica en que sus colaboradores sean capaces de reconocer y controlar sus emociones, así como las de sus clientes y demás personas con quienes interactúan, ya sea a nivel interno o externo de la organización; es decir, con personas de otros departamentos o áreas de la empresa y con personas externas, como proveedores u otras empresas relacionadas.

Es evidente que, aunque se cuente con conocimientos técnicos basados en una excelente formación, o aunque se cuente con mucha experiencia laboral, no existe una total garantía de éxito en su trabajo, si tiene un deficiente conocimiento y gestión de sus emociones y de las emociones de los demás con quienes interactúa (Madrigal, 2007).

Hoy en día, se habla de la empleabilidad, como la capacidad humana de aportar valor a la organización y, en este sentido, no solo se valora el coeficiente intelectual, sino que también cobra una gran importancia el coeficiente emocional, manifestando actitudes de flexibilidad, optimismo y perseverancia, entre otros. Por este motivo las empresas dan una gran importancia desde el proceso de selección a candidatos que demuestren un adecuado manejo frente al estrés y a la gestión de sus emociones, en general.

En este sentido, aunque escuchamos con alguna frecuencia que es conveniente dejar las emociones en casa y no llevarlas al trabajo, gran parte del éxito de las organizaciones se debe precisamente a la expresión de las emociones de manera inteligente por parte de los trabajadores. Lo anterior evidencia, la forma de encarar las dificultades, los conflictos y el nivel de estrés, demostrando un adecuado nivel de madurez emocional, lo cual favorece el avance aún frente a situaciones difíciles, ya sea a nivel individual o grupal. La madurez emocional facilita la toma de decisiones, la comunicación eficaz y las relaciones basadas en la confianza, entre otras, creando una cultura más humana en la organización. En consecuencia, ser emocionalmente inteligentes nos facilita indudablemente alcanzar los objetivos que buscamos (Brackett y Rivers, 2006).

A continuación, se presentan algunas investigaciones y estudios realizados en los cuales se identifica y analiza el impacto de la inteligencia emocional de líderes y trabajadores en diferentes aspectos asociados dentro de las organizaciones. En primer lugar, está Leal (2023), con el objetivo de indagar acerca de la relación que existe entre el manejo emocional y el logro de los objetivos en las organizaciones. Este autor realizó una investigación aplicada, la cual se enfocó en observar el nivel de compromiso laboral en trabajadores de mipymes; asimismo, esta investigación partió de variables relacionadas con reconocer, controlar y regular las emociones, así como el grado de energía, entusiasmo y felicidad en trabajadores en las provincias de Ecuador. La hipótesis inicial planteó que: a mayores niveles de inteligencia emocional, mayores serán los niveles de compromiso laboral en los trabajadores analizados. Los hallazgos de este estudio indicaron que la inteligencia emocional y

el compromiso laboral sí se correlacionan positivamente, encontrando que la percepción, la comprensión y la regulación de las emociones, como dimensiones de la inteligencia emocional, favorecen el fortalecimiento del interés y la dedicación, como componentes del compromiso laboral en los empleados de estas organizaciones. Por lo tanto, esta investigación refuerza otros hallazgos que confirman la relación positiva entre la inteligencia emocional y compromiso laboral en diferentes contextos, lo cual evidencia que, en niveles más desarrollados de inteligencia emocional, más altos serán los niveles de compromiso laboral en los trabajadores. En otras palabras, puede colegirse que los trabajadores que demuestran una mayor capacidad de percibir, comprender y regular sus emociones, generan mejores resultados en su trabajo, lo que evidencia mejor rendimiento en sus labores, superando las exigencias básicas de la organización y, además, se manifiesta menos cansancio y se desempeña su trabajo de forma ágil y eficiente, aceptando de la mejor forma las responsabilidades asignadas.

Otro estudio, con metodología documental, realizado por Magallanes (2022), indica que el fortalecimiento de la gestión emocional le facilita al trabajador optimizar su desempeño, en la medida en que esta habilidad se ve reflejada en las acciones creativas, así como en las relaciones interpersonales y la motivación que se tiene hacia el trabajo, lo cual impacta de manera directa en la consecución de los objetivos propuestos. En este sentido, la investigación indica que, hoy en día, es indispensable para ejecutivos y gerentes trabajar en el fortalecimiento de su inteligencia emocional en el ámbito laboral, puesto que, es necesario que el líder comprenda que sus equipos de trabajo están constituidos por seres humanos y ellos fundamentan sus acciones, en gran parte, por las emociones, ya que, de no hacerlo, difícilmente logrará inspirarlos y hacer que deseen seguirlo voluntariamente para lograr los resultados esperados.

Uno de los resultados de este estudio determinó que el 72 % de las personas evaluadas en diferentes organizaciones poseen un nivel de inteligencia emocional de nivel aceptable. Este aspecto está relacionado con un ambiente agradable, lo que evidencia de manera particular relaciones interpersonales cordiales entre los trabajadores y sus jefes inmediatos, las cuales están basadas en el respeto, se sienten escuchados y además motivados por sus líderes. Este estudio concluye que, quien no toma conciencia de sus propias emociones, difícilmente, podrá comprender las dinámicas de su entorno y el de sus semejantes. Por ello, la inteligencia emocional, en el ámbito laboral, es un concepto muy importante al cual hay que

prestarle plena atención para desarrollarlo efectivamente a favor del logro de objetivos organizacionales.

El consultor Finzi (2021), representante de la reconocida firma Deloitte, realizó un estudio que se enfocaba en el desarrollo interno por parte de los líderes de las organizaciones, pero, sobre todo, en lo que se refiere a su fortalecimiento emocional. Se pudo observar que, en los entornos cambiantes y dinámicos, la figura del líder toma una especial relevancia no solo por sus conocimientos o experiencia, sino también por sus habilidades emocionales. Según este investigador, la fortaleza emocional les permite a los líderes tomar conciencia acerca de sus pensamientos y emociones, a la hora de tomar decisiones, para así, lograr generar una adecuada gestión emocional antes de tomar acción.

Las entrevistas que se llevaron a cabo en el estudio realizado por Deloitte generaron importantes hallazgos acerca de las acciones que llevan a cabo los líderes para lograr su fortalecimiento organizacional. Algunas de las acciones están relacionadas con hacer inventarios de sus emociones y de sus pensamientos frente a determinadas situaciones que pueden ser retadoras y con la manifestación verbalizada de lo que siente y lo que piensa.



Sé consciente de lo que estás creando en este momento. Estás creando tu próximo momento basado en lo que hoy sientes y piensas. Eso es lo que es real.

Doc Childre

Cómo fortalecer la inteligencia emocional

Goleman (2019) afirma que el desarrollo de la inteligencia emocional se encuentra asociado con la gestión de emociones. En este sentido, la educación emocional se convierte en una excelente manera de favorecer el desarrollo de habilidades emocionales; recordemos los aspectos que constituyen la inteligencia emocional mencionadas en la sección anterior de este capítulo: conciencia emocional, regulación emocional, autogestión, reconocimiento de las emociones ajenas, conocida como empatía y habilidades sociales y asertividad.

Una vez habiendo comprendido el impacto que generan los estados emocionales en el comportamiento laboral y que estos estados emocionales pueden regularse, se comprende que, en este proceso, es necesario que se relacionen de manera armónica y consciente: la emoción, el pensamiento y el comportamiento. De esta manera es recomendable trabajar en algunos aspectos puntuales que estimulan el desarrollo de la inteligencia emocional y, por lo tanto, se fortalezca la madurez emocional. Entre estos aspectos se resaltan los siguientes:

- Pensar en las emociones haciendo un inventario personal.
- Gestionar las emociones a partir de su comprensión.
- Ver retos y críticas como oportunidades de aprendizaje.
- Empatizar para fortalecer relaciones con los demás.

Pensar en las emociones haciendo un inventario personal

En primera instancia, es importante que comprendamos que la conciencia emocional involucra habilidades personales muy importantes asociadas con darse cuenta de las emociones manifestadas; eso implica darnos cuenta de lo que estamos sintiendo y también comprender las emociones de los demás. Esta conciencia comienza con la autorreflexión y el autocontrol. Como resultado de esta toma de conciencia, las personas que son emocionalmente inteligentes no permiten que sus emociones gobiernen su comportamiento.

Para estimular el desarrollo de esta habilidad que hace parte de la inteligencia emocional es importante hacer una especie de inventario emocional y tener en cuenta las siguientes cuestiones enfocando las respuestas a cada una de las diferentes áreas de la vida (laboral, afectiva, académica, familiar, entre otras):

- ¿Cuáles son mis puntos fuertes y débiles a nivel emocional?
- ¿Cómo influye mi estado de ánimo actual en mis pensamientos y en la toma de decisiones en mi trabajo, con mi pareja, en mi estudio, con mi familia?
- Prestar atención a cómo me siento y qué me hace sentir así.
- ¿Qué ocurre en mi interior que genera impacto en lo que pienso y en lo que hago?
- Reconocer y aceptar mis emociones, incluso, las negativas.

A través del tiempo, se puede ir desarrollando una mayor conciencia acerca de la manera cómo se está manifestando en su entorno familiar, laboral, académico y

social, y así, aprenderá a identificar emociones negativas que le limitan y a potenciar las emociones positivas que le posibilitan alcanzar sus objetivos y los de las organizaciones laboral, académica o social de la que hace parte.

Gestionar las emociones a partir de su comprensión

La segunda habilidad de la inteligencia emocional es la correspondiente a la regulación emocional, la cual está asociada a la expresión emocional apropiada y se encuentra basada en la regulación de emociones y sentimientos, así como la habilidad para autogenerar emociones positivas que nos ayuden a sentirnos más seguros; de esta manera, se genera un mejor comportamiento en todos los entornos en los que nos desenvolvemos, como es el caso del entorno laboral.

Las personas con un buen nivel de inteligencia emocional son capaces de afrontar los conflictos con mayor fluidez y de fomentar la confianza en los compañeros; además, pueden aceptar sin celos que los demás alcancen el éxito. En este sentido, usted puede analizar este aspecto de su inteligencia emocional si hace las siguientes reflexiones:

- ¿He descuidado las necesidades de alguien de mi equipo?
- ¿He sido demasiado directo o indirecto al comunicarme con alguien que piensa diferente a mí?
- ¿Elogio a las personas y les reconozco sus contribuciones en el trabajo?

Además, es muy recomendables hacer ejercicios de relajación como: yoga, mindfulness y respiración consciente con el fin de regular tus emociones de forma saludable. Estas prácticas pueden llevarle a pensar antes de actuar analizando las situaciones antes de reaccionar impulsivamente. Si trabaja en el fortalecimiento de su inteligencia emocional, se favorece el manejo del estrés y ansiedad, facilitando su adaptación y capacidad de resiliencia frente a los retos que enfrente.

Ver retos y críticas como oportunidad de aprendizaje

El tercer aspecto asociado con la inteligencia emocional es el conocido como la autonomía emocional. Esta habilidad incluye varios aspectos, tales como: la autoestima, la automotivación, la autosuficiencia emocional, la responsabilidad, la actitud positiva, y la resiliencia, aspectos todos que, si los manejamos adecuada-

mente, nos permitirán marcar la diferencia en nuestras vidas, debido al enfoque que le damos, cobrando sentido y dando mayor importancia a los propósitos personales que a los obstáculos que se presentan a lo largo de la vida en las diferentes dimensiones humanas.

Las personas emocionalmente inteligentes reflexionan con respecto a las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué me ha molestado esto?
- ¿Cómo he reaccionado?
- ¿Qué puedo hacer sin culpar a otra persona o buscar excusas de por qué lo hice así?

Si analiza estos interrogantes, podrá seguir adelante con sus motivaciones personales, para así responder adecuadamente a los retos que se le presenten en las diferentes áreas de su vida y podrá avanzar motivado y lograr los objetivos que se ha propuesto, aunque el camino no sea tan sencillo. Por otra parte, es importante que:

- Establezca metas mediante la definición de objetivos claros y realistas, que tengan sentido personal y sean motivantes para ti.
- Mantenga una actitud positiva, enfocándose en lo que puede lograr y en las soluciones, es decir, no en las dificultades a las que se debe enfrentar.
- Persevere y no se rinda fácilmente ante los obstáculos; recuerde siempre el lugar a dónde desea llegar.

Empatizar para fortalecer las relaciones con los demás

En cuarto lugar, se encuentra la inteligencia intrapersonal que reúne las habilidades sociales, las cuales constituyen la base fundamental para la generación de personas seguras de sí mismas, lo cual facilita su desempeño para obtener mayores éxitos de orden económico, social y laboral. De esta manera, se fortalece el crecimiento personal mediante la adecuada expresión de las habilidades sociales básicas, el respeto por los demás, la comunicación efectiva (receptiva y expresiva), compartir emociones, comportamientos de cooperación, asertividad, la prevención y solución de conflictos.

Recordemos que la empatía implica generar un nivel de resonancia con otra persona, aunque no se esté de acuerdo en algunos temas, llegando a un nivel de

“te entiendo”. En este sentido, escuchar es importante prestar atención, reconocer lo que está diciendo y decir “te escucho”. Esta habilidad es importante para cualquier persona que esté fortaleciendo su inteligencia emocional. La empatía consiste en prestar atención, responder a los sentimientos de los demás y pensar en lo que se siente al estar en su lugar.

Alguna de las preguntas que puede hacer para fortalecer su empatía son las siguientes:

- ¿Trato a las personas como me gustaría que me trataran a mí?
- ¿Cómo me percibe mi interlocutor?
- ¿Interrumpo a la gente cuando están expresando sus ideas?
- ¿Reviso las reacciones emocionales que expreso ante las personas?
- ¿Escucho para comprender o para simplemente expresar mi opinión?
- ¿Escucho activamente, prestando atención a lo que los demás dicen y sienten?
- ¿Me comunico asertivamente expresando mis necesidades y opiniones de forma clara y respetuosa?
- ¿Comprendo las perspectivas de los demás, poniéndome en el lugar de los demás y trato de entender sus puntos de vista?
- ¿Me resulta difícil trabajar con personas que no son como yo?

Una persona empática no siempre está de acuerdo con las ideas de los demás, sin embargo, desarrollar esta habilidad se hace especialmente útil cuando se considera que alguien es difícil a la hora de interactuar, por lo tanto, demostrar adaptabilidad tratando de entender su perspectiva ayudará a establecer conexiones más profundas con los compañeros en las diferentes áreas de la vida. En consecuencia, también es necesario trabajar en los siguientes aspectos:

- Construcción de relaciones positivas que permitan fortalecer relaciones sanas y significativas con las demás personas.
- Comunicación eficaz mediante la expresión de sus ideas de forma directa, clara, precisas y concisa.
- Resolución de conflictos de forma constructiva, buscando alternativas de solución que beneficien a todas las partes involucradas.

El adecuado desarrollo de la inteligencia emocional favorece de manera importante el fortalecimiento de habilidades interpersonales y de conformación de

redes de apoyo tan importantes para el logro de objetivos. Por último, y desde el rol de líder o gerente, es recomendable que pongan en práctica estrategias que estimulen el fortalecimiento de la inteligencia emocional en sus equipos de trabajo, de manera que se favorezca un ambiente de compromiso laboral y disfrute de las labores que cada uno debe realizar para alcanzar los objetivos organizacionales.

En este sentido, es importante que se oriente la atención de los integrantes del equipo hacia sus emociones e ideas, lo que facilita la participación en sesiones de trabajo en los que se estimule la comunicación asertiva de las emociones que se generan en el día a día de cara a algunas situaciones particulares.

Referencias

- Ardila, R. (2010). Inteligencia: ¿qué sabemos y qué nos falta por investigar? *Revista Academia Colombiana de Ciencias*, 35(134) 98-100.
- Binet, A. (1973). *Ideas modernas sobre los infantes*. Fondo de Cultura Económica.
- Brackett, M. y Rivers, S- (2006). Inteligencia emocional: implicaciones para el éxito personal, social, académico y laboral. *Brújula de Psicología Social y de la Personalidad*, 1(1), 136-154.
- Bradberry, T y Greaves, J. (2012). *Inteligencia emocional 2.0: Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente*. Penguin Random House.
- Cherniss, C. (2000). *Inteligencia emocional: qué es y por qué es importante*. Jossey-Bass.
- Cooper, K. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Ed. Norma.
- Elias, M., Tobias, S. y Friedlander, B. (2019). *Educación con inteligencia emocional*. Plaza y Janes.
- Finzi, B. (2021). *Emociones que impulsan el futuro del trabajo: liderazgo emocional en la era de la transformación digital*. *Deloitte insights magazine*, 28, 23-29.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples: de la teoría a la práctica*. Paidós.
- Goleman, D. (2021). *Inteligencia emocional*. Ediciones B.
- Goleman, D. (2019). *La inteligencia emocional en la empresa*. Penguin Random House.
- Leal, M. (2023). *Inteligencia emocional y compromiso laboral en las mipymes de Ecuador*. Universidad Nacional de La Plata. Ciencias Administrativas, n.º 21.
- Macías, M. (2002). Las múltiples inteligencias. *Psicología desde el Caribe*, 10, 27-38.
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas*. Mc Graw Hill.
- Magallanes, M. (2022). La inteligencia emocional y su influencia en el ámbito laboral. *Revista Científica Cienciaeduc*, 8(1).

- Mayer, J y Salovey, P. (1997). *¿Qué es la inteligencia emocional?* Libros básicos.
- Petrides, K y Furnham, A. (2001). Rasgo de inteligencia emocional: propiedades psicométricas y correlatos. *Revista de Personalidad*, 15(6), 425-448.
- Rodini, A. (2015). *La inteligencia: ¿habilidad única o conjunto de competencias?* Centro de Psicología de Madrid.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1995). Investigación Psicológica Inteligencia emocional. *imaginación, cognición y personalidad*, 9 (3), 185-211.
- Trujillo, M y Rivas L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 11-24.
- Sternberg, R. (1985). Cognición e inteligencia. *Psicología y mente*. <https://psicologiymente.com/inteligencia/teoria-triarquica-inteligencia-sternberg>
- Ugarriza Chávez, N., y Pajares del Águila, L. (2005). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes. *Persona*, 8, 11-58.
- Weisinger, H. (2007). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Grupo Zeta.





DESARROLLANDO HABILIDADES para manejar conflictos

Developing conflict management skills

Marla Lizeth Hernández Cortes

La verdadera prueba del carácter de una persona no se produce cuando todo va bien. La verdadera prueba del carácter de una persona se produce cuando enfrenta adversidad.

John C. Maxwell



Desarrollar habilidades para el manejo de conflictos es especialmente importante en el mundo de hoy, ya que estamos constantemente en contacto con otras personas a través de nuestras actividades cotidianas. Por ejemplo, podemos enfrentar conflictos en el trabajo, en la familia, entre amigos o, incluso, en nuestras relaciones de pareja. Aprender a manejar los conflictos de manera efectiva nos ayudará a evitar que estos se conviertan en problemas más grandes y nos permitirá llevar una vida más feliz y saludable.

Entrando en materia, un conflicto “surge cuando dos o más personas perciben una oposición de metas, objetivos o valores y ven a la otra parte como una interferencia para satisfacer sus deseos (Putnam y Poole, 1987 citado en Montes, Dámaso y Gonzalo 2014). En este sentido, no podemos desconocer la existencia que tiene el conflicto en nuestra cotidianidad y la necesidad de una resolución pacífica y apta para este. Empero, el conflicto también permite una oportunidad de mejora y un entorno de cambio, como lo afirma Mirabal (2003) en su obra titulada “Técnicas para el manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas” donde refiere que el conflicto suele ser evaluado con una connotación negativa, y, por tanto, luchamos para evitarlo; no obstante, el conflicto también puede conducir a grandes cambios y mejoras. Así, resulta importante recalcar que las habilidades de reconocimiento entre las diferencias e intereses juegan un papel fundamental en la resolución de conflictos, así como también generar alternativas u opciones que satisfagan dichas necesidades o intereses de las partes involucradas. Según Rahim (2017), el manejo de conflictos también tiene en cuenta “la capacidad para detectar y manejar los desacuerdos, los descontentos, las discusiones y los conflictos de manera constructiva”. Dicho esto, el manejo de conflictos podría requerir otras ha-

bilidades, como la comunicación efectiva, la empatía, la resolución pacífica de conflictos y la negociación.

Es importante hacer hincapié en algunas ideas iniciales de los elementos mencionados anteriormente, teniendo en cuenta que su correcta comprensión y ejecución tendrá efectos en el manejo adecuado de los conflictos. Las habilidades de relaciones interpersonales desempeñan un papel fundamental en el manejo efectivo de conflictos. Estas habilidades, que se encuentran en la intersección de la comunicación, la psicología y la negociación, son esenciales para la interacción constructiva y la resolución de desacuerdos en contextos, tanto personales como profesionales.

En primera instancia, podemos abordar la comunicación efectiva como eje fundamental para el manejo de conflictos. Para Hernández (2003, p.2) “la comunicación es un elemento importante en los conflictos, porque: a) una comunicación de calidad es una herramienta necesaria para llegar a la base de los conflictos y encontrar soluciones satisfactorias para las partes y, b) una mala comunicación puede ser en sí misma la causa de los conflictos”; esto nos ayuda a comprender la importancia de la comunicación en la resolución de conflictos, y aunque resulta indispensable, es fundamental considerar que es necesaria una comunicación efectiva y asertiva donde ambas partes se sientan escuchadas por el otro, se logre expresar claramente cada uno de los pensamientos y sentimientos que ha generado dicho conflicto, al igual que una modulación en el lenguaje y tono con el que los mensajes sean transmitidos y que sean lo suficientemente capaces para adaptarse a la situación. En otras palabras, una comunicación efectiva también contribuye a la prevención de futuros conflictos, malentendidos o aclaración de expectativas.

La empatía es otra habilidad importante en el manejo de conflictos, ya que esta implica ponerse en el lugar del otro y tratar de entender su perspectiva y sentimientos. Según Austin y Walster (2021, p. 58): “la empatía puede ayudar a reducir la hostilidad y fomentar la comprensión y la cooperación” y también puede ayudar a evitar conflictos futuros, al fomentar relaciones más positivas y significativas.

Adicionalmente, podemos suscitar la resolución pacífica de conflictos como otra habilidad importante en el manejo de este tipo de situaciones. Según Deutsch y Coleman (2020, p. 10), la resolución pacífica de conflictos implica “encontrar soluciones justas y aceptables para todas las partes involucradas”. La resolución pacífica de conflictos puede incluir la negociación, la mediación y la colaboración; una resolución pacífica de este tipo de situaciones puede ayudar a restaurar la armonía y el equilibrio en las relaciones, así como prevenir conflictos futuros.

Por último, es importante destacar la importancia de la autorreflexión y el autocuidado en el manejo de conflictos. De acuerdo con Jones y Brinkert 2007) “el autocuidado es importante para garantizar que los profesionales estén equipados para manejar los desafíos que surgen en el trabajo y para evitar la fatiga por compasión y el agotamiento emocional”. La autorreflexión también puede ayudarles a los individuos a identificar sus propios desencadenantes y patrones de comportamiento, lo que puede ayudarles a manejar conflictos de manera más efectiva en el futuro.

Desde una perspectiva histórica se puede argumentar que el surgimiento de la civilización y la vida en sociedad ha llevado a la necesidad de manejar y resolver conflictos de manera pacífica. En la Antigua Grecia, por ejemplo, las ciudades-Estado desarrollaron sistemas legales para resolver disputas entre ciudadanos, a partir de allí la mediación y la negociación, como métodos de resolución de conflictos, se han convertido en una disciplina académica y profesional. En su influyente obra, *La inteligencia emocional*, Daniel Goleman (1995) argumenta que la habilidad para resolver conflictos está íntimamente relacionada con la capacidad para comprender las emociones propias y ajenas. De acuerdo con Goleman, esta comprensión emocional permite desarrollar estrategias eficaces para manejar situaciones conflictivas de manera adecuada. Por ejemplo, en una situación de conflicto, subraya la importancia de controlar las emociones propias, como la ira o el miedo, para así poder escuchar y comprender los puntos de vista de la otra persona.

De los hechos más relevantes que enmarcan esta comprensión de la temática, en el siglo pasado, el desarrollo del “inventario de estilos de resolución de conflictos” (TKI, por sus siglas en inglés), propuesto por el psicólogo Kenneth Thomas y el antropólogo Ralph Kilmann en la década de 1970, suscitó una manera de medir la forma como las personas manejan los conflictos en diferentes situaciones. Su trabajo ha sido ampliamente utilizado en el ámbito empresarial y educativo para mejorar la resolución de conflictos.

En resumen, el manejo de conflictos ha sido un tema relevante en la historia de la humanidad y se ha abordado desde diferentes perspectivas teóricas. La habilidad para manejar los conflictos se desarrolla a través de la experiencia, la observación y la aplicación de estrategias adecuadas; a su vez, la mediación y la negociación son métodos de resolución de conflictos que se han convertido en disciplinas profesionales y académicas importantes, en la actualidad.

Diálogo entre autores: definiciones de manejo de conflictos



La empatía es ver con los ojos del otro, escuchar con los oídos del otro y sentir con el corazón del otro.

Alfred Adler

Para abordar las definiciones que sobrevienen de la postura de diferentes autores y que posibilitan una mejor comprensión del manejo de conflictos como una habilidad para la vida, podemos plantearnos los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los principales elementos que intervienen en el manejo de conflictos?
- ¿Qué habilidades sociales son necesarias para el manejo de conflictos?
- ¿Cómo puede la comunicación asertiva ayudar en el manejo de conflictos?

En este capítulo, emprenderemos un viaje fascinante por las diversas perspectivas teóricas que han definido y moldeado el concepto de manejo de conflictos; asimismo, profundizaremos en las ideas de varios autores destacados en el campo, descubriendo cómo cada uno de ellos entiende y aborda la resolución de conflictos. Este recorrido nos permitirá apreciar la riqueza y la complejidad que subyacen en este tema, iluminando las diversas maneras como los conflictos pueden ser manejados y resueltos en distintos contextos. Al explorar estos enfoques variados, seremos capaces de comprender mejor el carácter multifacético del manejo de conflictos y cómo esta habilidad vital se puede adaptar y aplicar de manera efectiva en una amplia gama de situaciones.

- Mayer B. (2012) define la gestión de conflictos como la práctica de poder identificar y manejar conflictos de manera sensata, justa y eficiente. Dicha definición denota la necesidad de hacer uso de las habilidades sociales adquiridas a través de la práctica, educación y aprendizaje para reconocer las necesidades de ambas partes implicadas en el conflicto para brindar así una solución pacífica y objetiva.

- Por otro lado, para (Folger 1996), el manejo de conflictos se refiere al “arte de la resolución de disputas”, es decir, el proceso a través del cual las personas involucradas en un conflicto trabajan juntas para encontrar una solución que sea justa y satisfactoria para todas las partes. Estos autores destacan la importancia de la colaboración y la creatividad en el proceso de manejo de conflictos.
- Ury (2007) refiere que la meta no puede ni debe ser eliminar el conflicto, ya que este hace parte natural de la vida y contribuye al cambio. Ubica el conflicto en el corazón de la democracia y afirma que las mejores decisiones no resultan de un consenso superficial, sino de sacar a la luz los distintos puntos de vista y buscar soluciones creativas.
- Para Luna Bernal y De Gente Casas, (2017) cuando un conflicto es gestionado a través de una comunicación abierta en la que ambas partes buscan comprender a la otra e incluso colaborar con ella para integrar sus respectivos intereses, el conflicto tiene el potencial de fortalecer las relaciones y de mejorar la convivencia entre los individuos. Estos autores destacan la importancia de buscar soluciones que sean mutuamente beneficiosas y que se basen en los intereses de todas las partes involucradas, en lugar de buscar soluciones basadas en posiciones meramente individuales.
- Por último, para Coleman y Ferguson (2015), el manejo de conflictos implica “la habilidad de trabajar a través de las diferencias y de encontrar soluciones que permitan la coexistencia pacífica y la colaboración a largo plazo”. Estos autores destacan la importancia de la creatividad y la flexibilidad en el proceso de manejo de conflictos.

En general, los autores coinciden en que el manejo de conflictos implica la capacidad de comprender las emociones propias y ajenas, escuchar de manera atenta a la otra persona y buscar soluciones que sean justas, beneficiosas y satisfactorias para todas las partes involucradas. Todos destacan la importancia de la comunicación efectiva, la empatía, la colaboración y la creatividad en el proceso de esta habilidad. Estos elementos son importantes para abordar y resolver conflictos de manera constructiva, en lugar de permitir que se intensifiquen y se conviertan en situaciones de confrontación.

Elementos que componen la habilidad de manejo de conflictos



La violencia no es la solución para los conflictos, la violencia es el problema.

Johan Galtung

La habilidad de manejo de conflictos es un conjunto de competencias y técnicas que le permiten a una persona gestionar de manera efectiva las situaciones conflictivas. Diferentes autores han propuesto diversos elementos que componen esta habilidad, entre los cuales se incluye la capacidad para identificar y resolver problemas, así como la capacidad para comunicarse de manera efectiva y para tomar decisiones adecuadas en situaciones de conflicto. Otros componentes que hemos abordado durante el recorrido de este capítulo son la inteligencia emocional, habilidades como la empatía y la capacidad para comprender y regular las propias emociones y las de otros.

Por otra parte, es importante destacar la postura teórica de Morton Deutsch, un teórico influyente en la investigación de conflictos sociales, quien enfatiza elementos específicos del manejo de conflictos. En su obra *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Deutsch, (1973) articula un modelo de manejo de conflictos que se basa en tres componentes fundamentales: la estructura, el proceso y las emociones. En consecuencia, el componente de estructura se refiere a las características del conflicto en sí mismo, como su naturaleza, complejidad y contexto. Según Deutsch, comprender la estructura del conflicto es crucial para abordarlo de manera efectiva, ya que diferentes tipos de conflictos requieren diferentes estrategias de manejo. El componente de proceso se refiere a las estrategias y las tácticas utilizadas para resolver el conflicto, como la negociación, la mediación y la resolución de problemas; aquí el autor destaca la importancia de elegir la estrategia adecuada para el tipo de conflicto y para las partes involucradas, así como la necesidad de utilizar un proceso justo y equitativo para lograr una solución sostenible. Finalmente, el componente de emociones se refiere a los sentimientos y las

actitudes de las partes involucradas en el conflicto. Deutsch (1973), argumenta que las emociones pueden ser tanto un obstáculo como una oportunidad para el manejo efectivo del conflicto y que comprender y gestionar adecuadamente las emociones es esencial para alcanzar una solución satisfactoria. Su enfoque tiene en cuenta la necesidad de comprender el conflicto en su totalidad y elegir la estrategia y la táctica adecuadas para resolverlo de manera sostenible.

Recomendaciones para gestionar conflictos

- Identifique cuál es la fuente que generó el conflicto. No busque a quien culpar y ubique la causa.
- Sea consciente de sus emociones y busque el mejor momento antes de intentar resolver el conflicto.
- Haga uso de la escucha atenta.
- Hable de sus sentimientos y opiniones en primera persona.
- Colabore con las personas en desacuerdo de manera respetuosa y tolerante.
- Mantenga la comunicación siempre enfocada al objetivo.
- Haga una lista de posibles soluciones con ayuda de una lluvia de ideas.
- Busque un punto intermedio en el cual las partes queden satisfechas.

Comportamientos que evidencian el adecuado manejo de conflictos



La colaboración es la habilidad de trabajar juntos hacia un objetivo común. El objetivo no tiene que ser grandioso, simplemente tiene que ser algo que sea beneficioso para todos los involucrados.

Simon Sinek

A través de la práctica y la experiencia es posible que podamos adquirir un conjunto de características comportamentales que evidencien la habilidad de manejo de conflictos, las cuales pueden ser identificadas en diferentes contextos y situaciones, y son indicadores claros de la capacidad de una persona para resolver conflictos de manera efectiva. En este sentido, a continuación, se presentan ocho características comportamentales que pueden ser observadas en personas que poseen un alto nivel de esta habilidad:

- Capacidad para identificar y comprender diferentes perspectivas: una persona con habilidad en el manejo de conflictos es capaz de reconocer y comprender diferentes puntos de vista.
- Habilidad para controlar las emociones: comprende el manejo adecuado de las emociones y la capacidad para mantener la calma en situaciones de conflicto.
- Habilidad para comunicarse efectivamente: los individuos que manejan bien los conflictos son capaces de comunicarse efectivamente, escuchar de manera atenta y expresar sus necesidades y deseos de una manera clara y respetuosa.
- Habilidad para llegar a soluciones creativas y colaborativas: el manejo de conflictos implica ser capaz de identificar y proponer soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas.
- Capacidad de negociación: aquellos con habilidades en el manejo de conflictos son capaces de tramitar y llegar a acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas.
- Habilidad para liderar y tomar decisiones: los líderes que poseen habilidades interpersonales y emocionales tienen herramientas clave para el manejo de conflictos en organizaciones y equipos de trabajo.
- Flexibilidad: una persona con habilidades en el manejo de conflictos es flexible y está dispuesta a adaptarse a las situaciones y las necesidades cambiantes.
- Empatía: los individuos que manejan bien los conflictos son capaces de ponerse en el lugar de los demás y comprender sus emociones y perspectivas.

El escenario de conflicto en las organizaciones

La verdadera medida del éxito no es la ausencia de conflictos, sino la forma en que los enfrentamos.

David L. Cooperrider



El manejo de conflictos es una habilidad vital en el mundo organizacional debido a que las empresas están compuestas por individuos con diferentes necesidades, intereses y valores. Estas diferencias pueden llevar a conflictos interpersonales, los cuales, si no son manejados adecuadamente, pueden afectar negativamente el ambiente laboral, el rendimiento de los trabajadores y, en última instancia, el éxito de la organización.

Cuando manejamos los conflictos de manera efectiva, es posible generar un ambiente laboral saludable y productivo en el que los trabajadores puedan concentrarse en sus tareas y alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Además, la resolución de conflictos puede fomentar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación entre los miembros de la organización, lo cual puede llevar a una mayor cohesión y compromiso. Es importante destacar que el manejo de conflictos no solo implica la resolución de problemas específicos, sino también implica la prevención de conflictos futuros. Si los miembros de la organización tienen la habilidad de manejar los conflictos de manera proactiva y constructiva, es posible evitar situaciones problemáticas antes de que se conviertan en un problema mayor.

Existen varios autores que han abordado la importancia del manejo de conflictos en el mundo organizacional. Por ejemplo, Jehn y Bendersky (2003) sostienen que, si ciertos tipos de conflictos se gestionan adecuadamente, pueden tener un impacto positivo en la productividad y la innovación del equipo. Esta perspectiva desafía la noción aceptada, por lo general, de que el conflicto es inherentemente destructivo y sugiere que el conflicto puede ser una fuente de creatividad y cambio positivo dentro de las organizaciones. Stephen P. Robbins, en su libro *Comportamiento organizacional* (2001), también resalta que el manejo eficaz del conflicto es una

habilidad esencial para los gerentes. Según Robbins, el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones, fomentar la creatividad y la innovación, mejorar las relaciones interpersonales y reducir la tensión y el estrés. Este punto de vista coincide con el de Kenneth W. Thomas, en su artículo “Conflict and conflict management” (1976), quien señala la importancia del manejo de conflictos para el desarrollo del liderazgo y la toma de decisiones. Por otro lado, la perspectiva de Mary Parker Follett, en su obra *Dynamic Administration* (1941), también es relevante. Follett sostiene que el manejo de conflictos es esencial en el mundo organizacional, porque permite la creación de nuevas soluciones y la innovación. Según Follett, el conflicto puede ser una fuente de energía y creatividad, siempre que se maneje de manera adecuada.

Las diversas perspectivas de autores como Robbins, Thomas, Follett, entre otros, nos permiten comprender que el manejo efectivo del conflicto puede mejorar la toma de decisiones, fomentar la creatividad, mejorar las relaciones interpersonales y reducir la tensión y el estrés. Esta visión aboga por una transformación de las organizaciones que pasa por considerar el conflicto no como una anomalía, sino como un estado inherente y natural de cualquier grupo humano. Cabe señalar que, en las organizaciones modernas, la inteligencia emocional juega un papel fundamental en el manejo de conflictos, dado que los equipos con alta inteligencia emocional tienden a ser más eficaces, lo que se traduce en un mejor rendimiento del equipo.

Finalmente, es esencial que las organizaciones sean conscientes de las dinámicas de poder que pueden surgir en los equipos multiculturales. Para manejar de manera asertiva los conflictos en un entorno multicultural, los líderes deben tener una comprensión matizada tanto de las diferencias culturales como de las dinámicas de poder. Este tipo de conocimiento y habilidades son fundamentales para la gestión de conflictos en el mundo organizacional del siglo XXI.

¿Cómo desarrollar la habilidad de manejo de conflictos?



“La paz no es ausencia de conflicto, es la habilidad de manejar el conflicto por medios pacíficos.

Ronald Reagan

Para desarrollar la habilidad de manejo de conflictos, es fundamental comenzar por la introspección y la autoconciencia. Como resalta Goleman (1995), la inteligencia emocional es crucial en este proceso; ser consciente de nuestras propias emociones, cómo se manifiestan y cómo influyen en nuestras respuestas a los conflictos es el primer paso. Las técnicas de autorreflexión y *mindfulness* pueden ser útiles en este proceso, ya que ayudan a centrar la atención en el momento presente y a ser conscientes de nuestras propias reacciones emocionales (Grossman *et al.*, 2004).

Una vez que seamos conscientes de nuestras emociones, debemos aprender a regularlas. Esta es una habilidad que puede ser desarrollada con la práctica y a través de técnicas específicas, como la reevaluación cognitiva y la expresión emocional adecuada. La reevaluación cognitiva implica cambiar la forma como interpretamos una situación emocionalmente cargada para disminuir su impacto emocional (Gross y John, 2003).

Por otro lado, la expresión emocional adecuada se refiere a la habilidad de expresar nuestras emociones de una manera que sea apropiada para la situación y las personas involucradas. En paralelo, es importante desarrollar habilidades de escucha atenta y comunicación efectiva. Estas habilidades nos permiten entender las perspectivas de los demás y comunicar nuestras propias perspectivas de una manera que promueva la comprensión mutua; es así como la empatía es un componente esencial de la escucha activa y puede ser desarrollada a través de la práctica y la reflexión.

En cuanto a las técnicas específicas de manejo de conflictos, Thomas y Kilmann (1974) identifican cinco estilos diferentes: evitación, competencia, acomodación, compromiso y colaboración. Cada uno de estos estilos tiene sus propios usos y limitaciones, así como la habilidad para manejar conflictos implica saber cuándo y cómo utilizar cada uno de ellos:

- **Evitación:** este estilo se caracteriza por una baja asertividad y una baja cooperatividad. Las personas que utilizan este estilo tienden a desvincularse del conflicto y pueden postergar el problema con la esperanza de que se resuelva por sí mismo o desaparezca.
- **Competencia:** este estilo se caracteriza por una alta asertividad y una baja cooperatividad. Las personas que adoptan este estilo buscan satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra parte. Pueden utilizar su poder o influencia para ganar el conflicto.

- **Acomodación:** se caracteriza por una baja asertividad y una alta cooperatividad. Las personas que adoptan este estilo tienden a ceder ante las demandas de la otra parte para mantener la paz o preservar la relación.
- **Compromiso:** se identifica por una moderada asertividad y una moderada cooperatividad. Las personas que adoptan este estilo buscan una solución de compromiso que pueda satisfacer parcialmente los intereses de ambas partes.
- **Colaboración:** este estilo se caracteriza por una alta asertividad y una alta cooperatividad. Las personas que adoptan este estilo buscan una solución que satisfaga completamente los intereses de ambas partes. Esto puede implicar explorar el conflicto en profundidad para comprender las necesidades y las preocupaciones de cada parte y encontrar una solución creativa.



Figura 7. Estilos en el manejo de conflictos

Fuente: adaptado de Premoli (2005).

Tips para desarrollar la habilidad de manejo de conflictos en las organizaciones

- Promover la comunicación efectiva.
- Fomentar la empatía y el respeto.
- Promover el trabajo en equipo.
- Capacitar a los empleados.
- Establecer políticas y procedimientos claros.
- Identificar y abordar los problemas de manera temprana.
- Fomentar un ambiente de confianza.

El manejo de conflictos debe ser considerado como una habilidad que se puede desarrollar y mejorar con la práctica y la capacitación, además, resulta importante fomentar una cultura de diálogo abierto y constructivo en el que se promueva el respeto y la tolerancia hacia las diferentes opiniones y perspectivas. Por otra parte, debemos tener en cuenta que los elementos clave del manejo de conflictos incluyen la empatía, la escucha activa, la resolución colaborativa, el control emocional y la flexibilidad; lograr su gestión efectiva también depende del liderazgo personal y del entorno organizacional, por lo tanto, se debe contar con líderes facilitadores y mediadores en la resolución de conflictos. Finalmente, debemos tener en cuenta que, para desarrollar la habilidad del manejo de conflictos en las organizaciones, se necesitan estrategias de formación y entrenamiento que les permitan a los empleados adquirir habilidades y herramientas para resolver conflictos de manera efectiva, además de contar con políticas y protocolos claros para manejar conflictos en el lugar de trabajo, lo que incluye procedimientos de denuncia y protocolos de resolución de conflictos.

Referencias

- Austin, E. J. y Walster, G. W. (2021). Empathy and conflict resolution. En *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1-6). Springer.
- Coleman, P. T., & Ferguson, R. (2015). *Making Conflict Work: Harnessing the Power of Disagreement*. United States of América: mariner books houghton mifflin harcourt.
- Deutsch, M. y Coleman, P. T. (2020). *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. John Wiley & Sons.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.
- Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Routledge.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Gross, J. J. y John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348-362.
- Grossman, P, Niemann, L, Schmidt, S. y Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), 35-43.

- Hernández, M. d. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educar*(32), 12. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.294>
- Jehn, K. A., y Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict- Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Jones, T., y Brinkert, R. (2007). Conflict coaching: Conflict management strategies and skills for the individual. *Sage Publications*.
- Leung, A. y Kochan, T. A. (2020). *Conflict Management in Organizations*. Oxford University Press.
- Luna-Bernal, A. y De Gante-Casas, A. (2017). Empatía y gestión de conflictos en estudiantes de secundaria y bachillerato. *Revista de Educación y Desarrollo*, 40(1), 27-37.
- Mayer, B. (2012). *The Dynamics of Conflict* (2nd ed.). Wiley. <https://www.perlego.com/book/1004063/the-dynamics-of-conflict-a-guide-to-engagement-and-intervention-pdf>
- Meyer, E. (2017). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs.
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia* (10), 53-71.
- Montes, C., Rodríguez, D., y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Annals of Psychology*, 30(1), 238-246. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.135171>
- Putnam, L. L., y Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. En F. M. Jablin, L. L. Putnam, K.H. Roberts, y L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (pp. 549-599).
- Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations*. Routledge.
- Robbins, S. P. (2001). *Comportamiento organizacional* (9ª ed.). Prentice Hall.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Rand McNally.
- Thomas, K. W. y Kilmann, R. H. (2017). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI): Introduction and Developmental History. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Conflict and Conflict Resolution* (pp. 283-300). WILEY-BLACKWELL.
- Tjosvold, D. (2018). Cooperative and competitive conflict in teams: Towards a contingency approach. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 190-201.
- Ury, W. (1999). *Getting to peace Transforming Conflict at home, at Work and in the World* (1 ed.). Paídos Saicf.



En la actual dinámica del mundo, enmarcada por la cuarta revolución, la era digital y de la información, el fortalecimiento de las capacidades humanas se convierte en una exigencia fundamental para aportar y avanzar en las organizaciones laborales y sociales. En este sentido, las habilidades blandas, poderosas o también conocidas como soft skills son cada vez más requeridas en el mundo, en general, y en la vida laboral, en particular.

El Centro de Liderazgo 360 del Politécnico Grancolombiano, comprometido con el desarrollo de habilidades del ser, ha venido trabajando en la construcción de un modelo para el fortalecimiento de estas capacidades humanas, con el interés de ofrecerle a la comunidad académica, estudiantes, egresados, docentes, empresarios y demás partes interesadas elementos teóricos y herramientas prácticas para el desarrollo de habilidades personales para el trabajo y para la vida, en general.

Este es el primero de varios tomos titulados Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida, en el cual se presentan 6 capítulos; cada uno hace referencia a una habilidad particular: comunicación, trabajo en equipo, creatividad, pensamiento crítico y analítico, inteligencia emocional y manejo de conflictos.

Es importante mencionar que esta publicación ha sido elaborada con fines formativos y con el interés auténtico de brindar elementos que favorezcan el desarrollo de las habilidades blandas acá tratadas, facilitando el alcance de las metas laborales y de la vida, en general, de cada uno de los lectores.



ISBN 978-628-7662-46-9



9 786287 662469