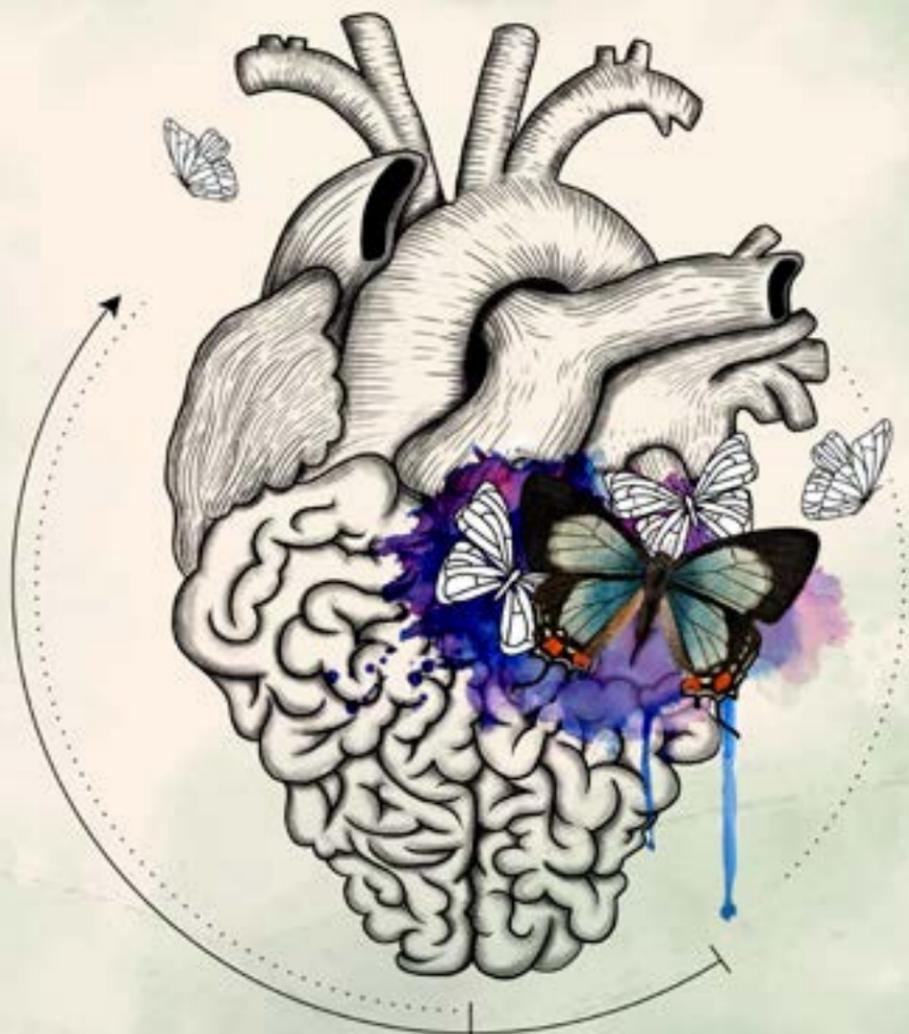


Inteligencia Emocional:

Miradas transversales

(Psicología Organizacional y Resiliencia)



Fondo editorial
HUMANIC-FERMENTUM



Compiladora/Coordinadora
Malena Andrade Molinares



Inteligencia Emocional
Miradas transversales
(Psicología Organizacional y Resiliencia)

Universidad de Los Andes
Facultad de Humanidades y Educación
Centro de Investigaciones y Ciencias Humanas (HUMANIC)
Mérida - Venezuela

Autoridades Universitarias

Mario Bonucci Rossini
Rector

Patricia Rosenzweig
Vicerrectora Académica

Manuel Aranguren
Vicerrector Administrativo

José María Andrés
Secretario

Mery López de Cordero
Facultad de Humanidades y Educación
Decana

Jorge Alexander Torres
Facultad de Arte
Decano

Oscar Aguilera
Coordinador de HUMANIC

Alejandro Gutiérrez
Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico
Coordinador General

Compiladora/Coordinadora
Malena Andrade Molinares

Maquetación, diseño e ilustración
Erika Ángel

Diseño de portada
Erika Ángel

Corrección de estilo
Geryly Ramírez y Erika Ángel

Número de Depósito Legal: ME2022000048
ISBN: 978-980-18-2573-9
Año 2023



ÍNDICE

PRELIMINARES	1
Malena Andrade Molinares	
CAPÍTULO I	4
Prolegómenos para comprender los entretelones del comportamiento organizacional.	
Sonia Andrade de Noguera	
CAPÍTULO II	40
La resiliencia como clave en la gestión del conflicto	
Geraly Ramírez Sánchez	
CAPÍTULO III	54
Cine y resiliencia	
Oscar Aguilera	
CAPÍTULO IV	68
Un cuento de sobra	
Miguel Urbina	
CAPÍTULO V	86
Comunicación-interfaz y presumo: ¿Cómo construir organizaciones resilientes?	
Rocío Márquez	
CAPÍTULO VI	104
Inteligencia Emocional financiera	
Tatiana Bepametnow	
CAPÍTULO VII	146
Inteligencia Emocional clave para enfrentar la crisis actual.	
Malena Andrade Molinares	
LOS AUTORES	174

PRELIMINARES

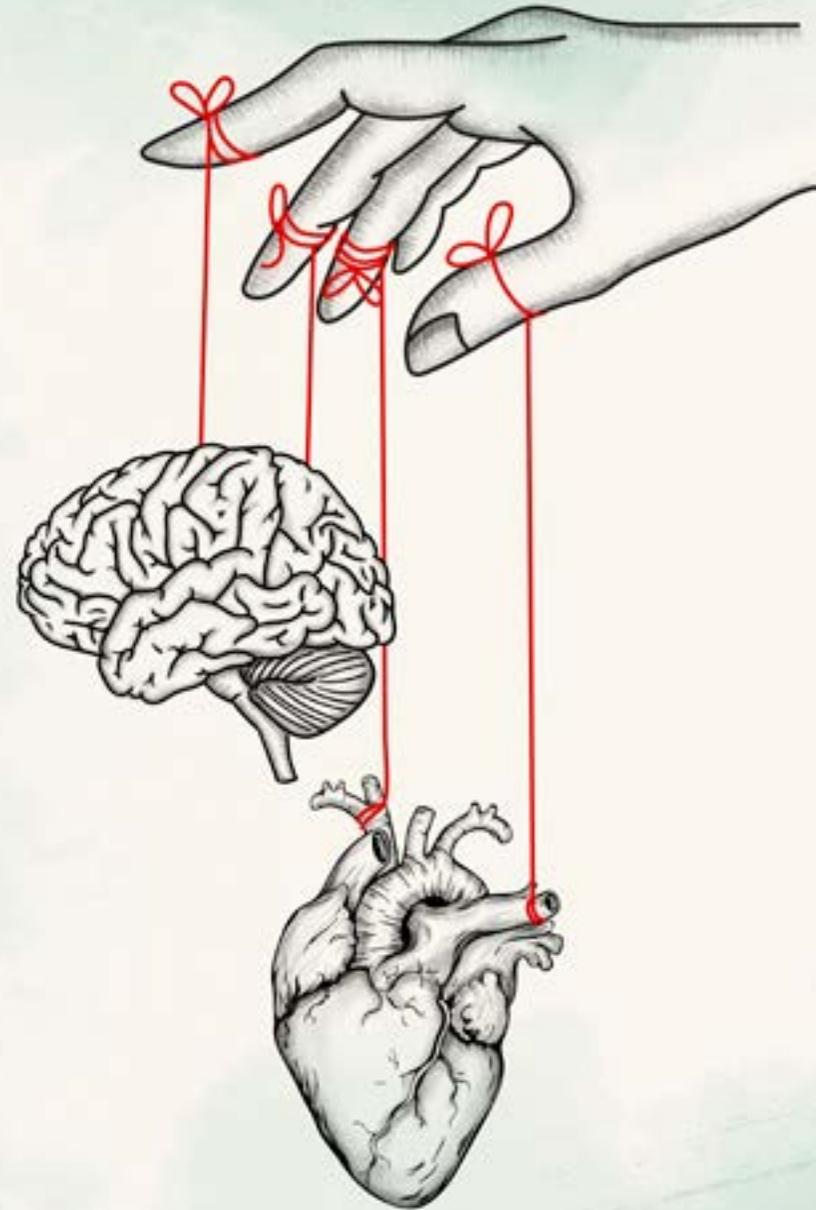
El libro que usted tiene ahora delante de sus ojos es el producto de un grupo de estudiosos e interesados en ver cómo se da el comportamiento humano desde lo que postula la Psicología Organizacional en vinculación con la Inteligencia Emocional y la Resiliencia, asuntos que hoy en día están siendo objetos de estudio por parte de la neurociencia y al parecer los resultados de dichos estudios están demostrando que las relaciones interpersonales o sociales representan el camino más expedito de compromiso con un mundo más humano y con mayores posibilidades de desarrollo, donde los temas como el estrés, la angustia, la ansiedad, los temores, miedo y desconsuelos sean asuntos que podamos comprender, verbalizar y gestionar en pro de nuestra salud psíquica y corporal. La Psicología Organizacional sienta sus bases sobre la Inteligencia Emocional, a su vez que ambas se vinculan con la Resiliencia. En este punto es valioso citar a la Dra. Sonia de Noguera quien de forma acertada dice: “la psicología organizacional y todo su recorrido a lo largo de la historia tiene una vinculación directa con las transformaciones y a su vez es vocera y protagonista de esas metamorfosis culturales. Según esta ciencia, también conocida del comportamiento organizacional, atrás quedaron las empresas donde el líder asume un rol de trasmisor de información y el colaborador es una persona pasiva cargada de paciencia y poco sentido de la creatividad. Esta realidad, insta a las estructuras empresariales a mostrar un estilo de planificación donde se materialicen ideas asociadas a la inteligencia emocional, la resiliencia y la formación de un espíritu de equipo verdaderamente motivador, generando un sentido de empresa desde una visión ganar/ganar”.

Con esta pequeña muestra de este trabajo, que vincula conceptos de Psicología, Inteligencia Emocional y

Resiliencia, los invitamos a que lean los capítulos que componen este libro, éstos muestran cómo desde distintas disciplinas existe un interés intrínseco por comprender nuestro comportamiento, nuestra mente y nuestra forma de actuar ante determinadas circunstancias. Finalmente, queremos cerrar esas palabras introductorias recordando que el Dr. Viktor Frankl, antecedente importante para comprender el concepto de resiliencia, solía citar una frase célebre de Nietzsche que postula lo siguiente: “Quien tiene un por qué para vivir. Encontrará casi siempre el cómo”.

Dra. Malena Andrade Molinares
Compiladora

PROLEGÓMENOS PARA COMPRENDER LOS ENTRETRELONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.



Sonia Andrade de Noguera

Un primer acercamiento necesario.

La sociedad ingresó a un *tsunami* social, tecnológico, humano y empresarial asociado al cambio. Todos los campos del saber están experimentando bemoles epistémicos y las nuevas posturas para afrontar el tiempo de crisis que vive todo el planeta tierra, están orientadas a formas emergentes de hacer sociedad es decir a formas heurísticas de entender el pensamiento empresarial. Esta manera de asumir el sentido de las acciones humanas, va inexorablemente conectada con los propósitos y las aristas de la psicología organizacional.

La psicología organizacional y todo su recorrido a lo largo de la historia tiene una vinculación directa con las transformaciones culturales propias de la sociedad post pandemia.

Según esta ciencia, también conocida del comportamiento organizacional, atrás quedaron las empresas donde el líder asume un rol de transmisor de información y el colaborador es una persona pasiva y poco creativa tanto en lo comunicativo como en sus asignaciones laborales.

Esta realidad, insta a las estructuras empresariales a mostrar un estilo de planificación donde se materializan ideas asociadas a la inteligencia emocional, la resiliencia y la formación de un espíritu de equipo sostenido por la visión ganar/ganar.

Asistimos al desafío más grande que la sociedad humana debe enfrentar, crear empresas donde las personas logren participar de un clima organizacional caracterizado por el diálogo, la participación, el consenso, el compromiso y la confianza compartida. Estamos hablando de empresas inteligentes y entornos altamente agradables. Un espacio con estas características, sin lugar a dudas, va a promocionar los liderazgos resilientes, actitudes positivas y formas de hacer equipos altamente eficientes.

Dichas acciones fundamentan y dan sentido a toda la reflexión que se desplegará en estas líneas, pero además funcionan como píldoras motivadoras para entender que una empresa asertiva es un espacio idóneo, capaz de generar reflexiones de vida y equipos cohesionados tendientes a activar verdaderos cambios a favor tanto del entorno administrativo como de la vida emocional de los colaboradores. Todo este engranaje se sostiene en una gran espiral autorreflexiva que da lugar a la empatía intragrupal y a la presencia de personas con sentido de pertenencia.

Este enfoque de la espiral autorreflexiva acompaña a todas las aristas de las empresas felices y les atribuye a los actores del proceso y la gestión interna, roles diversos y polifacéticos como parte de un sistema de valores compartidos desde la interacción grupal. Por esta razón, surge una visión de aprendizajes creadores donde interesa que cada persona además de asumir

su propio campo de acción en la empresa, sostenga su experiencia interrelacional en el diálogo permanente y la retroalimentación consciente.

No obstante, dado que la dinámica de las empresas es cambiante y a veces muy exigente, los colaboradores deberán entender que su acción abarca más allá del compromiso individual y que la presencia de los grupos formales e informales está encaminada hacia una comunicación orientada por el mutuo entendimiento y el consenso. Todo este engranaje de afinidades compartidas tiene que ver con la toma de decisiones justa y equitativa donde impera un espacio simbólico de emociones compartidas, respetadas y aprovechadas desde la empatía y la resiliencia.

Asistimos a una concepción emancipatoria de las bondades de hacer equipos realmente eficientes abiertos al cambio y a la innovación en todas sus manifestaciones. Es destacable la figura de personas que han entendido que la empresa es un segundo hogar y esta construcción emocional se sostiene en diversas estructuras axiológicas, pero también le brinda un espacio significativo a la presencia de los conflictos y sus formas de resolución. Esta idea forma parte del reto de la nueva mentalidad laboral del siglo XXI: aprovechar las diferencias y llevarlas al plano de una percepción consensuada y multifacética.

En este contexto los ámbitos organizacionales deben plantearse de manera estratégica y circunstancial

la idea de cambio, avance y nuevas formas de aprovechamiento del capital humano, sobre todo, del componente emocional y por ende de la vida anímica de quienes hacen del día a día laboral una experiencia para compartir, liderar y hacer grupos formales e informales altamente efectivos.

A partir de esta idea el sentido del capital humano va a colindar con aspectos muy cercanos a la concordia y la búsqueda de una identidad corporativa que define el rumbo a seguir en los diferentes momentos. Ambos fenómenos se asocian a nuevas maneras de hacer una gestión de calidad donde se satisface a los colaboradores y se genera un “piel de equipo” altamente motivadora.

Desde este campo de reflexión, se hace necesario destacar que la actitud del colaborador y su propia estructura emocional desempeñan un papel esencial en la edificación de un clima y una cultura laboral estimulante y creativa. Por esta razón es fundamental mantener un espacio emocional motivador que promueva el buen ánimo en las personas que hacen parte del capital humano.

Estas ideas se convierten en un espacio de múltiples y variadas explicaciones, siendo fundamental entender que los métodos tradicionales sostenidos en una gerencia abocada a la producción, deben incluir formas de motivación y la búsqueda de la vivencia compartida con la finalidad de crear estructuras flexibles de pensamiento alineadas a la visión organizacional.

Las empresas inmersas en las transformaciones post pandemia, deben concebir el ámbito laboral con sentido de vivencia, propósito humano y heurística divergente, toda vez que se cuenta con un tipo de colaborador conocedor de las modernas tecnologías de la información y que usa continuamente herramientas especializadas a nivel digital. Esta singular manera de hacer gerencia es tanto un reto como un deber gerencial, de allí que incorporar nuevas formas de comunicación desde las diferentes redes sociales, está relacionado directamente con la actualización permanente del personal.

Una relación desde la interacción emocional y estratégica.

Uno de los grandes atractivos de la psicología organización es haberse convertido en un campo de redes reflexivas con impacto en los grupos, las personas y la manera de hacer gestión. Todo el discurso actual sobre las relaciones humanas que emergen de las interacciones que se dan en los sitios de trabajo, dan lugar a una comprensión natural de las relaciones entre personas vinculadas por un contrato laboral.

Todo este engranaje de esfuerzos, se constituye a partir de la dinámica de los comportamientos, las actitudes, las percepciones y los sentimientos que consciente e inconscientemente se interceptan y complementan. Este panorama de múltiples y a veces controversiales relaciones está sujeto a

intervenciones y formas de aprendizaje cultural.

Las intervenciones son mecanismos de acción que se activan desde diferentes plataformas, para generar en la organización beneficios y el crecimiento integral de quienes participan activamente en las redes comunicativas. Las intervenciones tienen un carácter remedial y funcionan como detonantes para efectuar cambios positivos en los espacios laborales. Ninguna empresa que se conciba como de vanguardia, se puede negar a la implementación de planes, programas, acciones o estrategias de intervención

La intervención, desde la gestión del talento humano, es un mecanismo de acción muy importante para fortalecer áreas que requieren ser modificadas y fortalecidas para que se sigan gestionando, de forma efectiva, los procesos de la cotidianidad empresarial. La implementación puede ser liderada desde adentro o con la participación estratégica y creativa de un tercero experto o gestor de procesos de cambio.

Sea por la vía interna o a través de la mirada de un tercero, la intervención busca mejorar las posibilidades de éxito de las prácticas internas y los procesos gerenciales. Luego de un diagnóstico preciso y ampliado sobre la situación, el experto implementa un conjunto de acciones previstas para incidir y modificar una determinada realidad.

Sin embargo, tanto la dinámica empresarial en

permanente cambio, como las situaciones y consideraciones que van surgiendo al calor de la interacción, obligan al interventor a realizar permanentes ajustes al plan inicial, situación que hace muy dinámico y dúctil el panorama de cambio.

Contando con datos aportados por los colaboradores y los miembros clave de la organización, este experto o equipo interdisciplinario va gestionando procesos de autorreflexión imbricados en la propia consciencia del grupo, de tal manera que lo aparentemente personal comienza tener un trasfondo grupal de alto impacto.

El proceso e intervención también pasa por el tamiz de la planificación estratégica, toda vez que las acciones a implementar se van apropiando de objetivos que darán lugar al desarrollo de ciertos contenidos, maniobras, recursos y formas de evaluación de resultados.

Como puede verse se trata de un proceso creativo, pero también es el producto de una reflexión compleja en la medida en que activa técnicas asociadas a la percepción, con todo lo que esto implica para la creación de una identidad corporativa comprometida con formas axiológicas y éticas.

Este proceso reviste importancia y es un componente fundamental para mantener el grado de coherencia y cohesión entre los colaboradores y las diferentes atribuciones que cada miembro activo ejecuta como parte de la misma dinámica situacional. En este orden de

ideas, los ámbitos empresariales han reconocido como fundamental aplicar las siguientes etapas de acción partiendo de cuatro momentos o fases de intervención.

La primera fase denominada la prognosis situacional está fundamentada principalmente en una mirada extensiva y espiral pensada para reunir ciertos hechos y situaciones importantes a fin de determinar la presencia de fracturas o barreras que distorsionan el bienestar general de la empresa. Así mismo se identifican las relaciones y los eventos que pueden ser indicadores de las dificultades existentes. Todo este repertorio de artefactos permitirá explicar y hallar relaciones entre los eventos y los efectos cuali-cuantitativos.

Se trata de una fase muy significativa ya que por medio de ella se reúnen historias de vida laboral, necesidades, frustraciones, anhelos y posibles grietas que han pasado desapercibidas arraigándose en el seno de la empresa y en los imaginarios emocionales de los colaboradores. Estamos ante un problema de acción que debe ser abordado para generar cambios de actitudes individuales y grupales con miras al establecimiento de una empresa acorde con altos niveles de eficiencia y con una estructura flexible capaz de adaptarse para mejorar la satisfacción y la motivación de los colaboradores.

Esta fase se cierra con un conjunto de posibles líneas de acción pensadas para modificar a corto, mediano y largo plazo la situación problema. También es importante visualizar con detalle los posibles factores de éxito y la

capacidad de respuesta de los integrantes mediante lienzos de acción y metodologías ágiles.

La segunda fase está fundamentada en la planificación estratégica. Pensada para ser un instrumento o bitácora de acción y reacción. Lo que se busca aquí es intervenir mediante un conjunto de acciones muy bien elaboradas, para incidir positivamente e ir gestionando cambios a favor de una empresa más asertiva, dinámica, resiliente y heurística.

Un gestor de procesos pudiese intervenir mediante un plan estratégico que contenga un ámbito específico de gestión (el centro de la intervención), unos objetivos puntuales para esa área y un conjunto de actividades que deben responder estratégicamente a la realidad percibida y reflejada en ciertos indicadores.

Se sugiere diseñar un tipo de planificación sencilla pero certera, se trata de crear un diagrama de secuencia estratégica a partir de una serie de evidencias, objetivos de intervención y una programación especial para cada uno de estos objetivos.

Esta guía debe contener el objetivo que dirige las acciones, los contenidos gerenciales a desarrollar, las actividades, los participantes y la evaluación de resultados. Se le llamará a partir de ahora ruta de acción interventora.

La tercera fase es la ejecución y se le considera como las acciones tendientes a generar cambios sustanciales

que irán abriéndose paso en el cambiante mundo empresarial y deben servir para fortalecer, crecer, animar, motivar y rescatar elementos vitales para oxigenar las mentalidades y los esquemas gerenciales.

En esta fase impera la acción y la reacción, es profundamente dinámica y debe ser gestionada por un experto o un equipo multidisciplinario dada la complejidad de los aspectos que se desarrollan y que pueden ir desde administración de inventarios, procesos administrativos vitales, mantenimiento de equipos hasta relaciones interpersonales, manejo del estrés laboral, motivación y liderazgo.

Es muy importante destacar la presencia de un cronograma efectivo de trabajo, en el cual se reflejen las operaciones incluyendo fechas y datos complementarios referidos al desarrollo de la intervención. Este instrumento complementario sirve de apoyo para establecer metas a corto plazo, así como para mentalizar al equipo sobre la importancia del cumplimiento de las acciones previstas. No se debe descartar que se trata de una herramienta sensible y flexible a la vez.

Por último, tenemos la fase de cierre denominada evaluación, control y acciones remediales. Se trata de un momento de sistematización de todo el proceso o de los eventos que se han logrado desarrollar a partir del antes, durante y después. Es una fase de alto impacto en la cual se revisa con detalle todas las evidencias recolectadas incluyendo fotos, grabaciones, videos y las

notas escritas surgidas al calor de la intervención. Esta fase dará lugar a la elaboración de un reporte preliminar y el surgimiento de objetivos y acciones emergentes.

Todo este sumario de acciones, visto como una gran imagen en movimiento con sus diferentes facetas estratégicas y posibles intersticios, nos está hablando de un proceso espiral en donde no existe el fin ya que los aspectos intrínsecos de la intervención deben ser permanentes y constituirse como el eje central de la acción gerencial y de los cambios que van surgiendo al calor de nuevas necesidades.

Percepción y personalidad: entendiendo el sentido del carácter

El colaborador no llega a la empresa como una hoja en blanco liviana y sin ninguna arruga. Mas bien es algo así como un antiguo pergamino o palimpsesto sobre el cual se han escrito y reescrito una serie de esquemas de vida y de pensamiento que aluden a un tipo especial de mentalidad individual.

En esta suerte de valija de vida hay diferentes enseres mentales y son muchas las posibles cicatrices que se han ido quedando y que forman parte de los esquemas de percepción y más aun de la manera en que se entienden los mensajes y se emiten respuestas ante determinados estímulos. Se trata de un *background* ineludible.

En este contexto los rasgos heredados hacen alusión al temperamento de las personas y es responsabilidad de los líderes de la organización obtener un conocimiento básico de estos rasgos y de las potencialidades de cada uno de los colaboradores.

A la par existe la herencia social constituida por las diferentes influencias recibidas a lo largo de la vida y que tienen que ver directamente con el entorno social en cual se ha desenvuelto el colaborador y que le han ido heredando un conjunto de tradiciones, leyes, valores institucionalizados e ideales con un fuerte componente cultural. Toda esta carreta de experiencias y marcas tendrán un impacto significativo en la manera de establecer redes comunicativas y formas de interacción con otros miembros de la organización.

Todo este andamiaje genético y cultural dará lugar a la personalidad y al hecho de que cada colaborador esboce una manera particular de ser y hacer. Esta identidad funciona como un determinante de los mecanismos de acción y reacción propios de una persona. Así, por ejemplo, cuando hablamos o pensamos en un miembro de la organización lo hacemos en base a ciertos rasgos que suelen caracterizar su lenguaje y su conducta. Podemos decir que un miembro de la organización es un excelente compañero porque muestra ciertas actitudes de manera constante. En este sentido esta persona es afable, colaboradora, meticulosa con las respuestas, de buen ánimo, con una mentalidad abierta

a otras opiniones, sensible y empático.

La fisonomía contraria de este cuadro de virtudes personales esta ejemplificada por las “persona tóxicas”, son colaboradores en extremo críticos, reticentes al cambio, en extremo beligerantes, no están muy dispuestos a asumir liderazgos situacionales, suelen fijarse en detalles casi imperceptibles, mantienen una memoria de elefante y recuerdan con mucha facilidad eventos disruptivos y poco agradables. Poseen una mentalidad catastrófica y van sembrando inconformidades en la estructura formal e informal de la organización.

Todo lo señalado tiene que ver directamente con las actitudes de apego hacia estructuras de amor, empatía, resiliencia e inteligencia emocional o hacia formas de negación de la felicidad caracterizadas por una mentalidad donde abunda los sentimientos negativos como rencor, odio, intemperancia, orgullo y vanidad. En todo caso se trata de decisiones conscientes e inconscientes, heredadas o aprendidas, paralizadas en algún espacio vivencial que sigue dando tumbos en los laberintos de la memoria y que sin lugar a dudas marcan la radiografía psicológica de colaboradores, líderes, gerentes y altos ejecutivos.

A la luz de estos señalamientos, necesitamos entender, desde la psicología organizacional, que cada persona posee su propia mirada subjetiva y esta se hace latente en las formas de activar la comunicación con los otros.

También los colaboradores descubren sus dispositivos psicológicos en la forma en que desarrollan las diferentes asignaciones, esto también es parte de los mecanismos de motivación y las diferencias individuales que conforman el carácter.

Muy a menudo los líderes han creído que uno de sus roles fundamentales es el de asignar ciertas responsabilidades y velar por el cumplimiento eficiente de dichos compromisos. Esto en sí mismo está muy bien. Sin embargo, la realidad es que las personas o colaboradores requieren no solo orientación técnica e instrumental sino aprecian enormemente que la empresa los valore y les permita ser parte protagónica de los avatares internos y la toma de decisiones.

Surge el concepto de pertenencia bajo la mirada del efecto bumerán, todo aquello que el líder quiere recibir de su equipo, debe también darlo a granel. Por ejemplo, si el líder considera que debe existir un clima flexible en donde el cambio sea valorado como una línea de acción y reacción, él mismo debe mostrarse abierto a nuevas miradas y servir de puente para que fluyan iniciativas desde la mirada de todo el equipo humano. Esta mentalidad le reporta un agregado afectivo muy valioso a la empresa y se materializa positivamente cuando los gestores observan, platican e interactúan con los colaboradores visualizando potencialidades y a su vez tendencias nocivas inmersas en la dinámica laboral.

Ser feliz: del *Hakuna matata* al *carpe diem*

La expresión *Hakuna matata* la encontramos dicha de manera magistral en la famosa película «El rey león» y se traduce básicamente como “no hay problema”. En realidad, es un canto donde la alegría de la vida y del mismo paisaje va dando lugar a una percepción de los problemas desde la belleza natural, el canto de los pájaros y la convicción interna de una vida feliz que se impone ante eventos adversos.

Desde la óptica del cantico *Hakuna matata*, la realidad y sus bifurcaciones pasan por el tamiz de la alegría y desde allí, es posible encontrar respuestas y soluciones creativas ante sucesos peculiares que están reclamando la presencia de un pensamiento creativo barnizado por el humor, la empatía, la resiliencia y el sentido del amor fraterno. De esta hermosa expresión vale la pena rescatar que no hay problema gerencial u organizacional que no tenga solución cuando se activa el pensamiento creativo y la redefinición de ciertos criterios y formas de hacer gestión.

Por otro lado, el *carpe diem* es una expresión antigua, heredada de una larga tradición reflexiva que nos invita al aprovechamiento real y sencillo de las potencialidades tanto personales como grupales propias del comportamiento organizacional. La expresión, en sí misma, lleva implícita la idea de vivir el aquí y el ahora dejando de lado preocupaciones y avatares que solo se traducen en caos y temor.

En este punto es muy importante recordar que los dos grandes flagelos que vive la humanidad a nivel de las enfermedades psicológicas, tienen que ver con una excesiva presencia de eventos pasados que al activarse en el presente dan lugar a la depresión y por ende a una sensación de fragilidad que origina serias y muy impactantes formas de desmotivación.

La otra cara esta referida a una patología que tiene que ver con pensamientos catastróficos asociados al futuro. Suele estar marcada por una descomunal preocupación por eventos venideros y pensamientos disruptivos asociados a una sensación exagerada de angustia.

Ante estos flagelos es muy importante activar acciones tendientes a formar un pensamiento resiliente en donde abunde la alegría del *Hakuna matata* y los mecanismos de aprovechamiento del día a día con lo cual se crean una gran colcha de optimismo y formas de hacer gestión desde el liderazgo situacional y la mirada de la resiliencia grupal. Tendencias que dan lugar a las llamadas empresas felices.

Ahora bien, las empresas felices son biósferas creativas capaces de formar un heptágono de relaciones con una fuerte incidencia emocional capaz de modificar el ámbito de las relaciones formales e informales. Se trata de siete componentes que asociados de manera estratégica dan lugar a un sentido empresarial sano y abierto a posibilidades reales de crecimiento personal de todos los colaboradores. Estos siete componentes

se explicitan a continuación:

1- La cara de una felicidad compartida viene dada por medio de procesos de flexibilización laboral enfocados en hacer que las personas se mantengan en continuo mejoramiento de sus habilidades sociales, técnicas e instrumentales. Este proceso de crecimiento integral se dignifica por medio de la integración intencional, el rescate del valor filial de cada miembro, así como el fortalecimiento de la autoestima, la capacidad de resiliencia y la inteligencia emocional.

2- Se practica de manera transversal los tres ejes de la felicidad: compromiso, confianza y empatía. Estos tres componentes van de la mano con los procesos de fidelización y atracción del recurso humano y se instrumentalizan a partir de roles asociados al empoderamiento y la construcción de un clima organizacional donde cada colaborador se sienta “como en casa”: activo, colaborativo y protagonista.

3- La empresa muestra “aires de familia”. Enfrenta sus fragilidades internas y no practica la “normalidad fingida”. Promueve las reuniones bajo la premisa de la “escucha asertiva” y reconoce que cada persona tiene un propósito más allá de desempeñar un conjunto de asignaciones. Este aspecto habla de una empresa que valora a cada miembro desde su propia estructura cognitiva y atiende necesidades inherentes a un contrato psicológico profundo que incide en las relaciones comunicativas.

4- Las empresas pueden y deben educar a sus colaboradores para la felicidad y el bienestar grupal, pero es necesario que cada persona se haga coparticipe y protagonista de sus propios esquemas de satisfacción. Realmente nadie puede “inyectar una dosis efectiva de felicidad”, pero si se puede fortalecer aquellos repertorios personales que hablan de un tipo de inteligencia emocional que fortalece pensamientos de paz, reposo y desasosiego.

5- El líder tangible: muestra un compromiso sustancial con las personas cercanas a su entorno gerencial. Es asertivo tanto para exigir como para brindar apoyo. Debe surtir agua -refrescamiento afectivo- y oxígeno motivacional a aquellos colaboradores deshidratados, desmotivados y muy cargados. Es un líder que sabe y entiende que su propósito va más allá de un conjunto de cifras y reportes. Mira lo estratégico desde un conjunto de vidas que se van alineando para obtener beneficios compartidos.

6- Dar el sitio de honor a las palabras. Las personas están ávidas de recibir palabras cargadas de respeto, afecto y consideración. Esto permite reconocer que la empresa, en la voz de sus líderes y gestores, podrá generar un ambiente laboral capaz de conciliar el esfuerzo y la retribución de ciertas condiciones labores que dan lugar al crecimiento personal en todas sus manifestaciones.

Como estrategia básica de promoción de la felicidad

laboral se sugiere aplicar el plan denominado DIA. Diagnóstico permanente de las necesidades del recurso humano, Implementación de reforzadores positivos y Activación de la espiral analítica y remedial. Se trata de un proceso cíclico sustentado en un tipo de concepción situacional tendiente al cambio intencional como mecanismo de reingeniería organizacional.

7 -Un colaborador enamorado: aunque la expresión suene romántica es importante pensar en que las personas enamoradas suelen tener un alto sentido de la belleza, el gusto por la música, la búsqueda de pequeñas retribuciones como lo es una palabra sensible y poética. Todo esto habla de un colaborador comprometido con una estética estratégica de orden superior. Se trabaja por un tipo de salario emocional que va más allá de la compensación económica monetaria.

Saber comunicar es saber actuar con propósito.

La transmisión de información es el lugar mismo de la acción gerencial. Todas las redes comunicativas y los espacios de las empresas se gestan a partir de procesos de comunicación altamente volátiles. Vivimos en la época de la hiperinformación. Todos sabemos o creemos saber de aquellos aspectos que nos rodean y que tienen la capacidad de darnos felicidad y una excelente calidad de vida. En una empresa los colaboradores tienden a manejar datos muy precisos e importantes tanto de

la gestión formal como de la gestión informal llevada a cabo. Esta última dará lugar a los llamados grupos informales que suelen tener un inmenso protagonismo en la conformación de la identidad corporativa.

No sin razón, un alto índice de deserción y absentismo laboral es atribuido, entre otras causas, a procesos de insatisfacción que se gestan en los imaginarios de los colaboradores a partir de una suerte de separación entre lo que ellos esperan de la empresa y lo que reciben.

Evidentemente situaciones familiares, económicas, personales y las referidas a las creencias signan la manera de ver el sentido de las relaciones que se generan en un ambiente organizacional. Recordemos que las empresas funcionan porque hay personas que ejecutan ciertas acciones dándose procesos muy dinámicos propios de las redes comunicativas que se gestan y los intercambios simbólicos.

En este contexto de permanente comunicación, ningún evento por muy insignificante que sea es estático y las situaciones disruptivas están a la orden del día. La crisis y el cambio permanecen al acecho y parte de las estrategias de acción gerencial colocan su mirada en escenarios emergentes que requieren de acciones creativas tendientes a fortalecer el clima y la misma cultura de trabajo.

Estos intercambios se elaboran desde los esquemas personales de los colaborados y hacen referencia

a la forma en que cada persona elabora y expresa sus pensamientos. Este inmenso mar de relaciones tiene su máxima expresión en la manera en que los colaboradores manifiestan sus tendencias reflexivas, emociones, frustraciones y motivaciones.

Estas redes de sentido permiten que la comunicación fluya en diferentes direcciones cubriendo necesidades que suelen dar lugar a procesos de percepción en donde subyacen valores y formas de pensamiento asociadas a la personalidad de cada persona.

En este escenario, la ampliación de una mirada plural y divergente parece alinearse a diversas estructuras estratégicas propias de los entornos gerenciales altamente exitosos, dando lugar a un nuevo pensamiento crítico adaptado al surgimiento de formas de aprendizaje más dinámicas y sociables.

El iceberg empresarial -dos caras y una misma moneda-

¿Hay alguien en casa McFly?

La expresión ¿hay alguien en casa McFly? Es parte de la herencia de la saga cinematográfica «Volver al futuro», una película estadounidense de ciencia ficción tipificada como comedia. Sale a la luz en 1985 dirigida y fue escrita por Robert Zemeckis y protagonizada por Michael J. Fox, Christopher Lloyd, Lea Thompson, Crispin Glover y Thomas F. Wilson. En esta comedia

la expresión ¿hay alguien en casa McFly? adquiere un sentido muy humorístico y va en consonancia con un tipo de mentalidad empresarial que no se ha enterado de aquello que requieren los colaboradores para funcionar desde la satisfacción compartida.

Empresas que enseñan, colaboradores que aprenden.

Los cambios deben traducirse en la integración del conocimiento y la búsqueda de aprendizajes vivenciales compartidos en diversos contextos. Este ir y venir de intenciones unificadoras ha llegado de manera dramática a los entornos empresariales, toda vez que los conocimientos aislados o la hiper-especialización van dejando una estela de inconformidad distante de la realidad social global.

Vale la pena repensar los escenarios empresariales, entendiendo que la búsqueda de beneficios compartidos es un componente esencial de cualquier relación laboral. Para llegar a consolidar una “mentalidad de equipo” es necesario instalar una visión ampliada de las relaciones humanas dando lugar a un tipo de formación integral centrada en interacciones colaborativas donde reine la confianza y el compromiso.

Las empresas felices tienen la obligación de generar aprendizajes creativos a fin de favorecer el crecimiento personal y la manera en que pueden fundarse unas

competencias laborales y de gestión del talento humano adaptadas a las historias de vida personal con sentido del bienestar colectivo.

Este pensamiento alude a una forma de ensanchamiento de la mentalidad gerencial. Dicha mentalidad se conecta a necesidades vitales que hablan de comunicación, motivación y satisfacción sobre todo en campos empresariales tendientes a una suerte de reingeniería administrativa a nivel estructural y situacional.

Un entorno empresarial sostenido en un pensamiento rígido, refuerza el famoso principio clásico de subordinar los intereses particulares al general y relega a un segundo plano el sentido ontológico de las personas, desliz que fue manifiesto en los trabajos de Elton Mayo y otros grandes psicólogos organizacionales.

En este contexto lo que se denomina contrato psicológico, no es otra cosa que una relación humana de corte laboral entre personas con intereses comunes vinculadas a la vida y a un momento histórico determinado por ciertas exigencias. Todo este engranaje de mentalidades teje su propia bitácora de supervivencia y brinda singularidad e identidad de cambio a los espacios laborales.

Esta brújula de afectividades compartidas, debe reflejar un pensamiento administrativo renovado capaz de ofrecer un proyecto de formación integral que fortalezca las competencias desde lo humano, que estimule y comprometa a la gerencia en el desarrollo de la

comunicación, así como también la construcción de un liderazgo identificado con necesidades que van más allá de lo estrictamente laboral.

Una empresa con sentido de vivencia, propósito humano y heurística divergente

Los señalamientos formulados, solo ratifican que cualquier empresa pequeña, mediana o grande como creadora y constructora de aprendizajes e interacciones simbólicas, debe propender hacia una gestión integral de todos los procesos, permitiendo que el perfil emocional y estratégico de los trabajadores se diversifique hacia espacios heurísticos e innovadores. Este requerimiento social y humano, sólo será posible si las redes comunicativas, es decir ese espacio donde se genera el intercambio cara a cara, promueve experiencias compartidas donde el protagonismo laboral ya no sea un proceso rígido sino flexible y creativo.

Esta concepción ha pasado a formar parte de las actuales estrategias creativas de empresas innovadoras. Estos entornos tienen como punta de lanza redireccionar los estilos tradicionales de trabajo conectando lo tecnológico, histórico y personal en una tríada inseparable donde el sentido común y el pensamiento divergente toman el lugar de la acción dando lugar a equipos reflexivos y de alto desempeño que propulsan una mejor comprensión de los clientes potenciales en aras de fortalecer la dinámica interna de la empresa.

Este pensamiento divergente fue definido por De Bono en el año 1993 como “el conjunto de procesos destinados al uso de información de modo que genere ideas creativas mediante una reestructuración inteligente de los conceptos ya existentes en la mente”, cabría agregar que se trata de una tendencia cognitiva barnizada por la heurística. Esta manera de entrelazar necesidades, se nutre de la creatividad gerencial y de la capacidad de concebir una motivación intrínseca donde se le brinde realce al talento humano.

El equipamiento y la capacitación que debe dar una empresa a sus trabajadores también incluye el desarrollo del pensamiento reflexivo, el ejercicio del razonamiento y el cultivo de la sensibilidad y la imaginación. Cabe decir que en un futuro muy cercano -el hoy inmediato- las empresas exigirán que sus líderes, sean personas adaptadas a la resolución pacífica de conflictos, capaces de expresar con claridad y sentido de empatía sus ideas, de trabajar con flexibilidad ganándose el respeto de sus seguidores a partir de la escucha asertiva y de reingeniería emocional.

La implementación de un pensamiento estratégico basado en la reingeniería emocional a nivel del talento humano, es un proceso complejo y lleva implícito retos de diversa índole, sin embargo, los entornos empresariales deben renovarse como el águila para sobrellevar los embates de la monotonía y responder

con asertividad a las exigencias humanas tanto de los trabajadores como de los clientes.

Claro está, cada colaborador debe apropiarse de aquello que le sirve e incorporar sus propias decisiones estratégicas a fin de darle sentido a su obra de arte personal, que se erige a partir de su desempeño y sus formas de hacer grupos formas de informales. Son estas herramientas estéticas, las que producirán básicamente dos consecuencias: la primera referida a un colaborador satisfecho con lo que hace y la segunda a un clima laboral atractivo barnizado por redes comunicativas efectivas.

Hoy en día las empresas son el epicentro de pulsiones humanas diversas. Los nudos y los entretelones conflictuales propios de los grupos formales e informales, pasan a constituirse como los protagonistas del entramado laboral y van dando pinceladas y representaciones del clima y la cultura laboral. Es más, una apropiada sensibilidad en el reconocimiento del talento humano permite a las empresas formar recursos donde impera el sentido de pertenencia y la inteligencia emocional.

La magnitud y el impacto de esta concepción adquiere dos vertientes, por un lado, se le brinda protagonismo a la parte humana y por el otro se construye un entorno de afectividades compartidas que facilita la resolución de conflictos desde una filosofía de la mediación y los mecanismos dialógicos de interacción.

Una apuesta de bienestar compartido: empresas y personas.

Según diferentes miradas y posturas epistémicas, el bienestar es una categoría muy amplia y está estrechamente relacionada con la salud física y psicológica. Tiene que ver directamente con el temperamento, el carácter y la personalidad. Se asocia también con estructuras de orden superior como son las creencias, los valores y las motivaciones humanas.

El bienestar puede ser concebido como una condición de equilibrio entre lo espiritual, físico, mental y social. Se trata de una homeostasis que permite acceder a un margen muy alto de satisfacción y dominio propio, aun estando bajo la influencia de circunstancias adversas o altamente exigentes. Un estado de bienestar integral ayuda a combatir los efectos de la ansiedad, el estrés y la depresión dando lugar a una atmosfera de salud, felicidad, tranquilidad y paz.

El funcionamiento de los trabajadores en lo personal y social depende en buena medida del bienestar integral. Estar bien es una forma de mantener un alto margen de control y comprensión de las circunstancias del día a día y por ende sobre los posibles conflictos que son parte ineludible de la vida.

Algunos fundamentos esenciales del bienestar suelen asociarse a procesos de crecimiento psicológico y a

la incorporación de ciertos mecanismos de formación del “yo” y su vínculo con el “nosotros”. Así mismo el bienestar está asociado a una concepción de la vida desde la resiliencia, la motivación y el sentido vivencial de la empatía.

Uno de las aristas más significativas del bienestar está asociada con el desarrollo de una determinada actividad laboral. Desde tiempos inmemoriales el trabajo ha dignificado la condición humana permitiendo que las personas formen parte del aparato productivo pero que a su vez se sientan inmersas en una relación de intercambios simbólicos bidireccionales.

Hoy en día se ha detectado que las personas comienzan a trabajar desde edades tempranas, esto es un indicador muy significativo por cuanto muchos jóvenes salen de un sitio de confort llamado “hogar” para adentrarse en el mundo de la actividad laboral con todo lo que esto implica a nivel de las habilidades, destrezas y exigencias propias de una determinada asignación.

Así mismo, las personas ingresan a un espacio laboral con deseos internos muy particulares que pasan a ser parte de la estructura psicológica de las relaciones interpersonales e intergrupales. Estos anhelos bien encaminados y fortalecidos desde la inteligencia emocional, promueven la presencia de un colaborador feliz, entusiasta y motivado.

De la mirada inquisidora a la empatía caleidoscópica.

Uno de los grandes retos que enfrentamos las personas es permitir y hacer efectiva la unión entre los valores y la práctica permanente de estas estructuras axiológicas. La historia de las diferentes sociedades humanas ha demostrado que la desvinculación entre estas dos columnas de la vida en sociedad, genera grandes males y acarrea serios problemas a nivel familiar, laboral, y social.

Diferentes miradas que han examinado los aspectos esenciales del clima y la cultura organizacional, coinciden en señalar que una mala comunicación y carencias afectivas pueden marcar el rumbo de una relación laboral altamente estresante y poco motivadora. De tal afirmación se desprende la importancia de crear una empatía capaz de cambiar situaciones disruptivas en momentos de aprendizaje y crecimiento emocional.

Uno de los aspectos esenciales de la empatía consiste en ponerse en el lugar de otra persona, este sería apenas el primer peldaño de una relación más completa y compleja por cuanto la sola identificación con la necesidad ajena no es garantía de una relación empática basada en “arremangarse y empezar a luchar con el necesitado”, esta expresión sugiere un acuerdo tácito de ayuda permanente que va más allá de sentir compasión o afinidad emocional.

Para explicar el sentido instrumental de la empatía acudiré a la historia bíblica que muchos conocen como la parábola del buen samaritano que se encuentra en el libro de Lucas capítulo 10 versículos del 25 al 37. De esta bella historia con moraleja obtendremos las tres fases para la instrumentalización de la empatía.

Primera fase la atención focalizada: se trata de un momento de encuentro consciente con las necesidades de la otra persona. Este encuentro emocional y afectivo permite realizar un diagnóstico circunstancial abocado al hallazgo de necesidades prioritarias y hasta cierto punto accesibles a lo que sería un encuentro de percepción afectiva. Estas carencias pueden tener dos facetas claramente diferenciables: las de orden físico mediante la cuales es posible evidenciar fracturas somáticas que hablan de un rostro cansado, padecimientos físicos como dolor de cabeza, cuello o extremidades inferiores. Un segundo vistazo puede hablar de insomnio, fatiga, desgano, tristeza y un evidente desasosiego producto de un estado emocional en franco deterioro.

En esta fase es necesario que la persona con la que se crea un vínculo empático sepa que tiene nuestra atención, lo estamos escuchando, así como sentimos y entendemos sus emociones.

Segunda fase la elaboración de un plan de intervención: se trata de un paso definitorio y marca el rumbo de la instrumentalización empática. Aquí el interventor o persona empática que aspira ubicarse en “los zapatos

del otro” para poder identificarse con sus necesidades, tiene la obligación de avanzar hacia un abordaje que va desde el uso de palabras de aliento (erarios intangibles) hasta una ayuda material (erarios tangibles).

Realizada la intervención es importante establecer una tercera fase de seguimiento y control. Partiendo de una relación empática, se debe dar rastreo permanente a fin de visualizar cambios que pueden estar asociados a mejores estados de ánimo manifiesto en un lenguaje esperanzador, alegre, positivo y humorístico.

Este esquema de empatía puede variar según la situación y las personalidades de los involucrados, pero es muy claro que en el ámbito de las relaciones laborales es necesario contar con líderes empáticos, es decir personas que además de reconocer la importancia de un conjunto de valores son capaces de llevar a la práctica acciones tendientes a crear procesos empáticos de largo alcance.

Una visión caleidoscópica del talento humano habla de un grupo de personas interactuando a favor del “nosotros” y tomando el timón de un barco que a veces se ve sometido a vientos huracanados. Este navío debe sobreponerse a tormentas y vientos que ponen a prueba las relaciones humanas y todo lo que implica la ayuda mutua o empática.

El ocuparnos de la empatía y de esos pequeños detalles me lleva a proponer tres manifestaciones simbólicas

de la empatía. Partiré de la idea de “ponerme en los zapatos de la otra persona” y todo lo que implica sumergirme en el calzado emocional, mental, físico de un conglomerado de imaginarios personales con influencia en las relaciones intrapersonales, interpersonales e intergrupales.

La primera faceta es llamada el zapato angosto o pequeño. Cuando se intenta ayudar a alguien cuyos esquemas de vida son muy diferentes a los de la persona que ejerce la empatía, sobreviene un choque muy evidente de conceptos, creencias y fortalezas mentales. Puede suceder que ese “abismo” ontológico, axiológico y perceptual genere un tipo de relación que llamaremos de “hojaldre”, es decir muchas capas escurridizas barnizadas por una comunicación muy frágil y con una tendencia hacia la ruptura intermitente.

En este caso la intervención empática debe hacerse con pleno conocimiento de los aspectos colaterales asociados a la problemática de base. Esta consciencia de la situación, marca una pauta muy significativa en lo que respecta a los procesos comunicativos. Así mismo, todo el proceso debe estar encaminado hacia una reingeniería perceptiva muy flexible y equitativa. La persona empática debe saber que está expuesta a un campo minado por emociones y fortalezas mentales de diversa índole lo cual hace más complejo y versátil todos los intercambios simbólicos.

La segunda faceta lleva por denominación el zapato con

fondo extendido. Este tipo de resiliencia se sostiene en un tipo de pensamiento flexible caracterizado por la comprensión de eventos disruptivos que ensancharon las sensaciones de dolor, angustia, tristeza y desesperanza. Este tipo de identificación afectiva apela a la activación de un discurso donde domina la capacidad de comprensión y el sentido de identificación simbólica afectiva.

La tercera faceta lleva por nombre el zapato de cristal, se trata de una conexión desde la propia fragilidad de la otra persona. Este tipo de acercamiento entiende y valora las diferentes grietas causadas por una baja autoestima, carencia en la gestión de emociones negativas y una victimización producto de una hipersensibilidad emocional.

En este caso la persona empática debe tener sumo cuidado con el manejo de expresiones que puedan causar dolor, molestia o mayor congoja. Así mismo deberá activar el sentido de detección de mecanismos de manipulación coercitiva ya que estos permiten que la persona sufriente incremente sus esquemas de autosabotaje.

Por último, se presenta la faceta denominada “un zapato con piedritas”. Es necesario entender que a lo largo de la vida todas las personas guardamos ciertos esquemas que van generando un peligroso acostumbamiento a lo que nos es incómodo o molesto. Estas “piedritas” están compuestas de recuerdos negativos, fortalezas

mentales, ritos alienadores que se practican de manera inconsciente. Estas manifestaciones tienen efectos devastadores en las relaciones interpersonales y grupales por cual no solo deben evitarse sino tratarse de manera asertiva.

El sentir empático debe enfrentar estas piedritas de una manera muy sutil permitiendo que surja un desaprendizaje procesual de aquello que causa ira, dolor, remordimiento y otras impresiones emocionales que deterioran el bienestar general de la persona resiliente.

No es la idea agotar un tema de tanta trascendencia, lo más significativo es seguir reescribiendo una historia de empatías compartidas desde el sentir emocional de las personas y a la vez reconocer que las habilidades blandas interconectadas no pueden verse como simples estructuras emocionales de mediano impacto.

Antes bien, asistimos a un conjunto versátil y multidimensional de habilidades, competencias y estructuras mentales capaces de hilvanar el ser y el hacer de una historia de cambio y crisis muy similar a una gran red de pesca que se interconecta estratégicamente para generar energía humana cuyo referente central habla de necesidades, oportunidades, valores y retos propios de la sociedad actual.

LA RESILIENCIA COMO CLAVE EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO.

Geraly Ramírez Sánchez



El conflicto tan presente desde siempre en la historia de la humanidad ha sido entendido como una situación a evitar, mucho se dice coloquial y cotidianamente acerca de que “el mejor conflicto es el que se evita” (Ramirez, 2012). Sin embargo, partimos de otro enfoque sobre el conflicto, esto es, lo entendemos como algo natural, dinámico, necesario, inherente al ser humano, útil, inevitable y constante. Entendemos el conflicto en cualquiera de sus expresiones y dimensiones como una oportunidad.

Está claro que no es sencillo ver los conflictos como una oportunidad, menos aún si éstos nos afectan de alguna forma. Pero dicho enfoque bien vale la pena debido a la inherencia del conflicto en la vida. De allí que en años recientes diversos autores han trabajado con ahínco en el conflicto entendido como una oportunidad, para ello se analizan a detalle las variables del conflicto.

Entender el conflicto a través de variables implica una intención de racionalizar y esquematizar un fenómeno complejo y caótico en esencia y esa comprensión nos provee herramientas para abordar ese caos en futuras situaciones. Se trata pues de poner en perspectiva variables más o menos generales para organizar, comprender, aprender, mejorar. Entre dichas variables conviene mencionar: las características de las partes enfrentadas o en conflicto (valores, aspiraciones, objetivos y actitudes), las relaciones mutuas anteriores, la naturaleza del conflicto, el ambiente o contexto en

el que se desarrolla el conflicto, la estrategia y táctica empleadas, y las consecuencias del conflicto en cada parte.

En resumen apretado habría que decir que los elementos que intervienen en el conflicto son tres: personas, procesos y problemas o diferencias. Derivado de esta visión sistémica de los conflictos, la gestión de los mismos pasa por algunas premisas básicas: identificación clara del desacuerdo, definición concreta del conflicto, minimizando y racionalizando los elementos accesorios, tales como las emociones que pudieran obnubilar a las partes y generar nuevos conflictos, determinación de la necesidad de salir del conflicto y las acciones a seguir para ello, elección de la forma de proceder: la puesta en práctica de los acuerdos, evaluación de los resultados, rectificar si fuere necesario. (Ramirez, 2010)

Ahora bien, esta forma de gestionar los conflictos está enfocada sobremanera en el conflicto en sí mismo y minimiza y racionaliza elementos como las emociones. En postura de constante aprendizaje y crecimiento en este texto pretendemos abrir ese elemento y problematizarlo. Mantenemos la postura de que las emociones podrían obnubilar y generar nuevos conflictos. Solo que, el *quid* del asunto, planteado aquí es que no se trata de las emociones en sí mismas sino de la gestión de las emociones, para echar mano de una metáfora es como una muñeca Matrioska, en la muñeca grande que es el conflicto, está contenida otra muñeca

y en esta el eje central del conflicto, digamos la razón última del conflicto, aquello que origina la discrepancia, y en la siguiente muñeca está la emocionalidad.

Nos ha pasado a todos que en medio de un conflicto hay tantas emociones involucradas que se hace difícil mantener algo de calma y no solo pensar con claridad sino aceptar las emociones y tratar de manejarlas. El proceso de reconocer las emociones propias, las de las demás personas, distinguir entre diferentes emociones, llamarlas con el nombre que le corresponda, regular las emociones, es siempre un proceso complejo y complicado que se pone en superlativo en un momento de crisis y en momentos de conflictos. Esto último corresponde con lo que se conoce como inteligencia emocional. Con Howard Gardner y Goleman hemos entendido que la inteligencia emocional es fundamental y se refiere a:

La capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último -pero no, por ello, menos importante- la capacidad de empatizar y confiar en los demás (Gardner, H. p. 36) (citado por García, Claudia, 2020) (subrayado nuestro)

Abriremos brevemente cada uno de los elementos subrayados en la definición y la planteamos en relación con el conflicto. En primera instancia y con especial énfasis la perseverancia en el empeño pese a las posibles frustraciones remite a lo que se ha trabajado en años recientes bajo la impronta de Resiliencia. Entendida desde las ciencias naturales y la etimología como la capacidad de recuperarse (su forma y estado óptimo) luego de un proceso de crisis, traumático, de ruptura, de enfermedad grave o de conflicto añadimos aquí.

De forma más elaborada la **Resiliencia** es entendida también como “un proceso dinámico en el que las influencias del entorno y del individuo interaccionan recíprocamente, lo que permite adaptarse a pesar de la adversidad” (Glantz y Jonson, 1999; Grotberg, 1995; Rutter, 1999 citado por Madariaga, Novella y Arribillaga, 2016, pág. 79, en Cyrulnik y Anaut 2016) En palabras de Grotberg es: “la capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e incluso ser transformado por ellas” (citado por García Vesga y Domínguez de la Ossa 2013). La Resiliencia no es absoluta y global sino relativa, y dependiente del equilibrio dinámico de factores (mecanismos en desarrollos teóricos más recientes) personales, familiares y sociales, así como de los momentos del ciclo de la vida, limitados a ciertas zonas de adaptación. Se trata pues, como diría Cyrulnik de “tejer la vida” como representación mental compatible con el desarrollo

de estrategias de reconstrucción del tejido social (Madariaga, Novella y Arribillaga, pág. 81; en Cyrulnik y Anaut 2016)

Ahora, respecto al control de impulsos consideramos que es fundamental en la gestión de conflictos puesto que se trata de un elemento regulador clave, con gran incidencia racional, que permite que el conflicto en desarrollo no trascienda ni se agrave debido a accidentes, actos irracionales, o palabras y acciones que generen nuevos conflictos o potencien el conflicto en curso. Y en estrecha vinculación con esto, se halla el elemento de la angustia y procurar evitar que interfiera con las facultades racionales tan necesarias para gestionar un conflicto puesto que esas facultades son las que posibilitan el análisis de las variables del conflicto a que hacíamos mención antes en este texto.

Dejamos como puntos apartes: la regulación de los estados de ánimo y la empatía como piezas centrales de la inteligencia emocional que se ponen en examen riguroso al momento de enfrentar un conflicto. Con la regulación de los estados de ánimo se plantea el ejercicio constante y permanente de autoconocimiento, autoaceptación y por supuesto en sí misma la autorregulación, el ejercicio constante de conocerse a sí mismo, aceptar sus defectos, errores, su propia humanidad, sus virtudes, respetarse a sí mismo; e ir a los conflictos con un amor y aceptación propios que abra a su vez la puerta para relacionarse con los demás

y con las partes involucradas desde una perspectiva especular con amor, respeto y aceptación: todo lo cual se traduce en Empatía. Puedo respetar al otro, tratar de entender su perspectiva, su realidad, sus emociones y su regulaciones, estados de ánimo, frustraciones y desde allí construir puentes para trabajar en la relación en común y en cómo salir fortalecido de esa experiencia conflictiva.

Todo esto nos lleva a esbozar con claridad que, en el marco de la gestión de los conflictos la inteligencia emocional, articulada a través de la empatía y resumida en la Resiliencia, son claves de fundamental, urgente, necesario y permanente interés. Más aún, queremos resaltar aquí que si bien el conflicto es visto como el punto culmen en realidad se trata, como planteamos desde el comienzo, de un proceso. Dicho proceso se ve influido por lo que acontece **antes** del conflicto que está descrito en la literatura del área como las relaciones previas, el contexto, el tipo de relación entre las partes, los conflictos previos y las agendas ocultas. Obviamente se trata también de lo que ocurre propiamente en el conflicto, esto es **durante** el conflicto y **después** del conflicto que, según el manejo que se haya dado puede prevenir consecuencias indeseadas del conflicto (véase violencia, maltratos por ejemplo, (Ramirez, 2018)) o bien preparar a las personas en ejercicio constante de gestión de sus emociones para nuevos conflictos que necesariamente se presentan puesto que el conflicto es inherente, natural y omnipresente en la vida humana.

Así las cosas, planteamos que acerca de inteligencia emocional, empatía y Resiliencia, se trata de gestión emocional de carácter altamente reflexivo, permanente y aguzado, crítico respecto de sí mismo, y que constituye habilidades en constante ejercicio, para que, como ocurre con el ejercicio físico y desarrollo de una habilidad psicomotriz por ejemplo, en el momento que se necesite se pueda activar dicha habilidad. Ese momento en que se necesitan las habilidades adquiridas y entrenadas de inteligencia emocional en diversos sentidos, con énfasis en empatía y en Resiliencia es, a todas luces, en nuestro planteamiento, el conflicto, los conflictos, el antes, durante y después de los conflictos.

Con base en lo planteado, queremos resumir respecto a la inteligencia emocional, la empatía y la Resiliencia algunas claves para la gestión de conflictos, a saber:

- Identificar las emociones, propias y ajenas. En un proceso cíclico de reflexión concienzuda e intensa
- La reflexión llevada no sólo al análisis, la abstracción, elucubración y racionalización sino plasmar dicha reflexión en el plano conductual y comportamental, que se evidencie que la reflexión sobre empatía, lleve a conductas y comportamientos concretos dirigidos a mejorar la vida propia y la de las personas en su círculo de relaciones

- Entrenamiento, esto es, ejercicios permanentes y cotidianos, para que en ensayos pequeños, incluso de poca importancia, se vaya haciendo un compendio de habilidades, destrezas, herramientas psicológicas que funcionen como un ahorro de recursos a los cuales echar mano cuando sea necesario, en conflictos pequeños y en conflictos de mayor gravedad, envergadura, importancia o intensidad (Avilés; Alonso y Teijeira 2017)
- Al identificar y gestionar las emociones una de las cosas que se logra es, separar las circunstancias de las relaciones y hasta de las personas, esto es, un conflicto puntual no determina la relación interpersonal si ésta tiene bases sólidas, por el contrario, puede ser una oportunidad de crecimiento personal, interpersonal, de mejoramiento y fortalecimiento de la relación, oportunidad para afianzar y estrechar los lazos afectivos y el apego
- Puesto que entendemos que los conflictos pueden ser una oportunidad de crecimiento, de mejoramiento de la comunicación, de conectar con otros, de conectar consigo mismo y las emociones, para que esa oportunidad se haga patente, pasa por la Resiliencia, la empatía y la inteligencia emocional.

Finalmente y como punto aparte queremos hacer una

mención a la ética. Pensada como bien común, como la búsqueda del bien para sí mismo, para las personas con las cuales me relaciono estrechamente, para la comunidad y en general para toda la sociedad, el manejo resiliente de los conflictos es un ejercicio ético. Y ese ejercicio ético fundamental es una oportunidad para mejorar la vida personal, familiar, laboral, social y global de todos siempre que podamos aplicar esa pauta ética como planteaba Aristóteles: en situaciones concretas para personas concretas. Lo cual redundará en Resiliencia en términos personales y también, en Resiliencia colectiva.

Referencias Bibliográficas

Aristóteles (1992) *Ética Nicomaquea/ Política*. Versión española e introducción Antonio Gómez Robledo. Editorial Porrúa. México.

Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. Traducción Pedro Simón Abril (1984) Vol. I y II. Orbis. España.

Avilés Martínez, Natividad Alonso Elvira y Eloísa Teijeira Bautista (2017) Resiliencia: Cultivar las fortalezas. CONVIVES núm. 20. Revista digital de la Asociación CONVIVES Madrid, Diciembre de 2017 En <http://www.adicale.es/Documentos/Prensa/Convives20.pdf#page=29>

Casado, Cuevas, Muñiz, Gallardo y Milanés (2019) Aprendizaje y resiliencia en la gestión local de riesgos

de desastres. Luz, vol. 18, núm. 2, 2019. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba. En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589164245004>

Madariaga, José María, Iratí Novella, Ana Arribillaga (2016) Resiliencia y funcionalidad familiar. En: Cyrulnik, Boris y Marie Anaut (2016) *¿Por qué la Resiliencia? Lo que nos permite reanudar la vida*. Gedisa. Barcelona, España.

García, Claudia (2020) La inteligencia emocional en el desarrollo de la trayectoria académica del universitario. Rev. Cubana Edu. Superior vol.39 no.2 La Habana mayo.-ago. 2020 Epub 01-Ago-2020 en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000200015

García Vesga y Elsy Domínguez de la Ossa (2012) Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, Vol.11 no.1 Manizales Jan./June 2013, Colombia. En http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2013000100003

Meneghel, Salanova y Martínez (2013) El camino de la Resiliencia. Organizacional - Una revisión teórica. Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport

ISSN: 1138-3194 P.p. 13- 24 En <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/85291/61988>.

pdf?sequence=1&isAllowed=y

Montoya Salas (2003) Aristóteles. Acerca de la Naturaleza y de su comprensión. La Física: Libro Beta, capítulo I. (192b, 8- 193^a9) en Revista de Filosofía # 14: Postgrado en Filosofía: Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

Ramírez Sánchez, Gery (2010). El conflicto: Resolución pacífica e intervención en crisis a cargo de la policía. Publicado en: Policía Comunal, Conceptos, Modelos, Experiencias y retos. Ediciones Consejo General de Policía. Cadena Capriles: Caracas.

Ramírez Sánchez, Gery (2012) “Una primera aproximación a definiciones sobre el Conflicto, textual y cotidianamente.” Revista FERMENTUM Mérida - Venezuela - ISSN 0798-3069 - AÑO 22 - N° 63 - ENERO - ABRIL 2012 - 71-86 <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/39691/articulo5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez Sánchez, Gery (2016) “Acerca del Conflicto, miradas esenciales.” Revista FERMENTUM Mérida - Venezuela - ISSN 0798-3069 - N° 75 Volumen 26- ENERO - ABRIL 2016 - 57-62 en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/43111/articulo5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez Sánchez, Gery (2018) “Disertaciones acerca del diálogo. Matices y aclaratorias necesarios” FERMENTUM Mérida - Venezuela - ISSN 0798-3069 – Año 28 N° 83 -

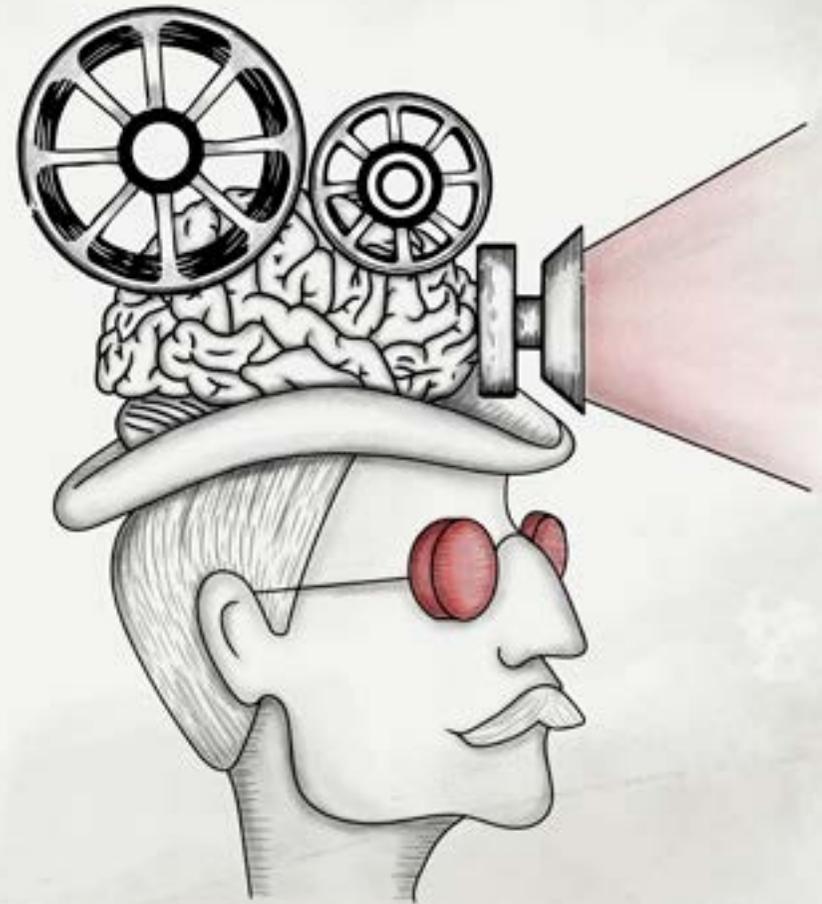
Septiembre - Diciembre 2018- 786- 793 En <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/45598/diplo6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rueda Carmona (2020) Resiliencia y Paz. Prevención mejor

que tratamiento. Revista de Cultura de Paz. Ene-Dic 2020. Vol. 4: 147-172 En <http://revistadeculturadepaz.com/index.php/culturapaz/article/view/77/70>

Serrano Sarmiento, Ángela; Sanz Ponce, Roberto (2019) Reflexiones y propuestas prácticas para desarrollar la capacidad de resiliencia frente a los conflictos en la escuela. Facultad de Educación y Humanidades del Campus de Melilla, ISSN 1577-4147, Vol. 49, N°. Extra 1 (Número especial), 2019, págs. 177-190 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7039527>

CINE Y RESILIENCIA.



Oscar Aguilera

La resiliencia es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro. En ocasiones, las circunstancias difíciles o los traumas permiten desarrollar recursos que se encontraban latentes y que el individuo desconocía hasta el momento (tomado de <https://definicion.de/resiliencia/>) Los psicólogos reconocen que la resiliencia está vinculada a la autoestima y que se trata de una respuesta común como “forma de ajuste frente a la adversidad”. Existen distintas circunstancias que favorecerán o no el desarrollo de la resiliencia en cada persona, como la educación, las relaciones familiares y el contexto social. Por tanto, resulta esencial educar a los niños en su capacidad de resiliencia con el propósito de promover la sana actitud de enfrentar constructivamente los retos que nos impone la existencia y en particular los generados por cualquier adversidad.

Cabe destacar que la psicología ha tomado el concepto de resiliencia de la ingeniería, donde refiere a la magnitud que cuantifica la cantidad de energía que absorbe un material al momento de romperse por un impacto. El cálculo se realiza en base a la unidad de superficie de rotura. Por lo que, en su origen se trata de una metáfora o imagen que pretende inspirarse en la idea de que las personas y los grupos podrían al igual que los materiales “absorber” energía de las circunstancias adversas o mejor aún, usar energía y/o recursos propios para enfrentar esas adversidades y terminar superándolas y lo que resulta aún mucho más significativo, superándose a sí mismo, haciéndose mejor persona.

Una de las mayores responsabilidades de los padres es poner a disposición de sus hijos una serie de herramientas positivas que ayuden a la formación de un nivel alto de resiliencia frente a los problemas; para ello es ideal brindarles comprensión, optimismo, buen humor, afecto y ayudarlos a aceptarse y confiar en ellos mismos.

Hay igualmente una implicación ecológica de la resiliencia como aquellos ecosistemas capaces de responder los cambios momentáneos en el medio sin modificar su forma de interactuar con él o la capacidad que tiene un sistema para auto gestionarse y organizarse de hecho, tener la capacidad de la supervivencia.

La única manera de demostrar si se es o no resiliente estriba en concretarlo en los hechos, es decir, cuando nos toca personalmente o colectivamente enfrentar crisis, traumas, pérdidas o cualquier forma de adversidad es cuando se pondrá en evidencia si somos o no somos o en todo caso cuanta resiliencia poseemos.

Pero no nacemos resilientes, nos hacemos resilientes; a partir de nuestra crianza, educación e influencias y por supuesto de nuestras experiencias. Por tanto, podemos aprender a serlos, un camino, entre muchos otros lo constituye el cine y el presente escrito pretende ejemplificar con cinco films como esos personajes sean de ficción, sean históricos, sean de origen literario o cualquier otro, nos enseñan y nos transmiten formas particulares de mostrar esa capacidad. Por ahora les recomendaremos cinco películas. El afiche y la referencia descriptiva ha sido

tomada de diversos sitios de internet. Lo único original y nuestro es el comentario posterior y final donde pretendo referir porque esa obra del séptimo arte enseña resiliencia o al menos permite una aproximación significativa a la misma

Forrest Gump y la Resiliencia

Pese al carácter ficticio del personaje y a la intención deliberada de convertirlo en protagonista de la historia norteamericana de parte del siglo XX, asociarlo a Presidentes norteamericanos (Kennedy, Nixon, Reagan y Ford entre otros) guerras (la de independencia, la segunda guerra mundial y especialmente la guerra de Vietnam), estrellas pop (Elvis Presley, John Lennon) , el éxito económico (éxito comercial de la pesca y venta de Camarones, compra de acciones de Apple), expresiones populares, vida cotidiana, deporte (fútbol americano, ping pong) y demás atributos de la modernidad reciente; el protagonista es un ser humano que fue capaz de superar un impedimento físico inicial, en sus extremidades inferiores y convertirse en un excelente corredor (¿entrenado por la persecución de sus compañeros para hacerle *bullying*?); superar la condición especial de tener un coeficiente de inteligencia por debajo de 75 que suele ser condición de marginación y de falta de oportunidades; superar el desamor (¿gracias a contar con el amor de una madre incondicional y obstinada?) Superar la depresión, la muerte de su amada, “normalizar” que su hijo será más inteligente que él, sobrevivir a Vietnam pese al tiro en la

nalga, sobrevive al ciclón que hundi6 todas las lanchas pesqueras de camarones, , superar la muerte de su mamá, superar las frustraciones de su esposa, terminar siendo millonario y no ostentar, ser campeón mundial de ping pong y no sacarle provecho; enfrentarse a las panteras negras pese a que es soldado norteamericano, golpear al novio de Jenny cuando este la maltrata sin consecuencias para el; salvar al Teniente Dan en contra de su voluntad cosa que este le reclama amargamente y luego trabaja con él y le salva de la depresión y de la falta de propósito.

En fin, Forrest logra superar todos los obstáculos pese a partir con evidentes desventajas, pero al que nunca le faltó amor y fe ciega de los que lo amaron (su mamá y Jenny) en que si podría salir adelante. ¿Acaso algo puede ser más alentador y más optimista?

Al final Forrest se atreve a filosofar y dejarnos pensando “...Yo no sé si mamá tenía razón o si la tiene el teniente Dan. Yo no sé si todos tenemos un destino, o si estamos flotando casualmente como en una brisa. Pero yo creo que pueden ser ambas, puede que ambas estén ocurriendo al mismo tiempo...” Como la vida, quizás...

Descubriendo a Forrester

Reseña descriptiva tomado de <https://es-academic.com/dic.nsf/eswiki/344015>

Descubriendo a Forrester (Finding Forrester) es una película de 2000 dirigida por Gus Van Sant y protagonizada por Sean Connery.

Jamal es un joven del Bronx con un don excepcional para la escritura y el baloncesto. Cuando saca la nota más alta de su instituto en los test de inteligencia llama la atención de un exclusivo y elitista colegio de Manhattan. En su nuevo instituto se hace amigo de la estudiante Claire a la vez que conoce a un anciano que vive recluso en un apartamento de su barrio. Este hombre resulta ser William Forrester, el misterioso ganador del Premio Pulitzer que lleva desaparecido varias décadas. Desde ese momento ambos construyen una relación cimentada en la confianza y la literatura: Forrester ayuda a Jamal el cual se encuentra con grandes dificultades para integrarse debido a las grandes diferencias sociales e incluso raciales a la vez que cada vez se estrecha su relación con Claire. Reparto: Sean Connery ... William Forrester; Rob Brown ... Jamal Wallace; F. Murray Abraham ... Prof. Robert Crawford; Anna Paquin ... Claire Spence; Busta Rhymes ... Terrell Wallace.

Descubriendo a Forrester y la Resiliencia

A diferencia de Forrest Gump Jamal, el protagonista de Descubriendo a Forrester, es un superdotado, se trata de un jugador excepcional del baloncesto que para colmos posee el don de la escritura y le encanta la literatura. Pero, en su caso es pobre y encarna de color por lo que su necesidad de ser resiliente no estriba en una desventaja personal sino en una desventaja o adversidad de carácter social.

El mérito de esta película y su evidente aproximación a la RESILIENCIA estriba en el modo como un exitoso

ganador del Premio Pulitzer (Los Premios Pulitzer son galardones por logros en el periodismo impreso y en línea, la literatura y la composición musical en los Estados Unidos de América. Fueron establecidos en 1917 según las disposiciones del testamento del editor estadounidense de origen judío y húngaro Joseph Pulitzer. La Universidad de Columbia en la ciudad de Nueva York está a cargo de su administración) pone su prestigio al servicio de un superdotado, pero socialmente marginado, niño excepcional rompiendo los límites del racismo y de la no aceptación prejuiciosa del mérito ajeno ya sea por envidia o por diferencias socioeconómicas. Muestra como una amistad sincera basada en el reconocimiento mutuo y en el goce sincero por el éxito del otro constituye una poderosa herramienta que puede ser capaz de derrotar prejuicios y rémoras sociales y por tanto enseña como uno de los caminos de la resiliencia estriba en la disposición de las personas a ser justas y a no permitir la práctica de la discriminación o la segregación.

Invictus y la resiliencia

Esta película que intenta narrar acontecimientos fidedignamente históricos constituye un documento fílmico excepcionalmente eficaz para aproximarse al poder de la resiliencia. En primer lugar, porque trata sobre un momento particularmente notable de la vida política y personal de Nelson Mandela, su esfuerzo por reunificar a su nación después de medio siglo del atroz

régimen del apartheid. Mandela es probablemente uno de los ejemplos personales más emblemáticos sobre la capacidad resiliente. Joven luchador contra un sistema político basado en la absoluta discriminación de la mayoría negra de Suráfrica es hecho preso y paga injusta condena por más de 27 años, pero a continuación es puesto libre para contribuir a desmontar ese injusto régimen de manera consensuada y sobre todo sin violencia; reto que él acepta con absoluta convicción y extremas pocas posibilidades de lograrlo. Electo Presidente de su nación en sus primeras elecciones universales, dedica su presidencia con denodado esfuerzo a desmontar el odio, el resentimiento y la tentación a la venganza, a convencer a sus ciudadanos del valor del perdón y a buscar motivos de unidad y de identificación nacional. Sorprendentemente lo logra convirtiendo la práctica del rugby, un deporte de blancos y su participación en una final mundial en motivo de orgullo, de identificación y de celebración colectiva.

Son numerosas las muestras de la película a favor de la resiliencia. La sola gesta de Nelson Mandela, su vida personal constituye suficiente evidencia, pero por si fuera poco no se trata solamente de su ejemplo personal tener la capacidad de pasar buena parte de su vida preso, injustamente, y no haberse permitido dejarse ganar por el odio o la amargura. Se trata sobre todo de infundir esa capacidad de perdonar a un pueblo completo. Se trata de convertir un deporte elitista hasta ese momento, en un símbolo de unidad, encuentro y orgullo. Se trata

de transmitir un sistema de valores personales en un comportamiento colectivo.

Se trata en definitiva de la gesta del pueblo sudafricano que con la guía de su líder hizo del perdón una práctica cotidiana y sembró de esperanzas a la humanidad porque, si somos capaces de perdonar para empezar de nuevo, somos capaces entonces de cualquier cosa.

Sin embargo, no quiero dejar de advertir que el título de la película es ya en sí mismo un canto al poder de la resiliencia. Como se aprecia en el film INVICTUS es inicialmente un poema del escritor inglés William Ernest Henley (1849-1903) escrito en 1875, muy conocido en la actualidad porque el líder sudafricano Nelson Mandela (1918-2013), lo tenía escrito en un trozo de papel mientras estuvo encarcelado durante 27 años en la prisión de Robben Island y a confesión de él mismo, le sirvió de inspiración en sus momentos más difíciles:

*Más allá de la noche que me cubre,
negra como el abismo insondable,
doy gracias al dios que fuere
por mi alma inconquistable.
En las garras de las circunstancias
no he gemido ni llorado.
Sometido a los golpes del destino
mi cabeza sangra, pero está erguida.
Más allá de este lugar de ira y llantos
donde yace el horror de la sombra,
la amenaza de los años*

*me halla, y me hallará sin temor.
No importa cuán estrecho sea el camino,
ni cuán cargada de castigos la sentencia,
soy el amo de mi destino,
soy el capitán de mi alma.*

La película utiliza este poderoso vínculo entre poesía y vida lo convierte en su título, en una conmovedora escena cuando el capitán del equipo de rugby Damon a François Pienaar (Matt Damon) se sobrecoge al visitar la cárcel en la que Mandela pago su injusta condena, pero sobre todo cuando aprecia la insondable calidad humana de un hombre que fue capaz de perdonar y cuyo principal beneficiario terminó siendo el pueblo surafricano. Por cierto, *Invictus* significa invencible en latín, el que nunca pierde...invicto.

Parece entonces que la resiliencia nos vuelve invencibles.

Pacht Adams y la resiliencia

Los méritos intrínsecos de este film a propósito del tema que tratamos, no por demás evidentes, dejan de ser extremadamente elocuentes y significativos. Como se repite en la crónica la película se basa en la vida del médico Hunter "Patch" Adams y su libro «*Gesundheit: Good Health is a Laughing Matter*», de Adams y Maureen Mylander (Gesundheit La buena salud es cosa de risa: Instituto Gesundheit: un modelo para un nuevo sistema de atención médica) se trata de nada más y nada menos la vida de

un médico que nos propuso convertir el humor, la risa, el optimismo y los sentimientos y los gestos afectuosos y altruistas en una TERAPIA. En la que miremos precisamente a la enfermedad, al sufrimiento e incluso a la muerte de otra manera. Eso es precisamente lo que la genial interpretación de Robin Williams pretende mostrarnos permanentemente a lo largo de los momentos de vida de Hunter Adams cuando siendo apenas un "maduro" y simple estudiante de medicina reta al establecimiento médico norteamericano a un duelo del que saldrá estrepitosa y graciosamente victorioso. Un duelo donde pretende demostrar que nuestro grado de humanidad y nuestra capacidad de ser felices no tiene obstáculos válidos y que el sufrimiento, la enfermedad y la muerte pueden ser enfrentados como inevitables sí, pero desde la sonrisa y desde la dignidad. Resulta inevitable recordar a Víctor Frankl y su "El Sentido de la Vida" cuando nos recuerda a esos presos de los campos de concentración nazis que marchaban erguidos y dignos en la marcha a las cámaras de gas. Debemos suponer que algunos de esos millones de seres humanos asesinados en la barbarie del holocausto, algunos al menos pensaron y sintieron que «tú me quitas la vida, pero soy yo el que decide cómo me siento». ¿Es que no somos acaso los amos de nuestras vidas, los capitanes de nuestras almas? Y yo decido sentirme libre e incluso yo decido sentirme alegre.

Probablemente la prueba máxima de resiliencia sea enfrentar tu propia muerte o peor la de los que amas y en eso estriba probablemente el poderoso mensaje de este film, que siempre habrá maneras y que siempre eres tú el

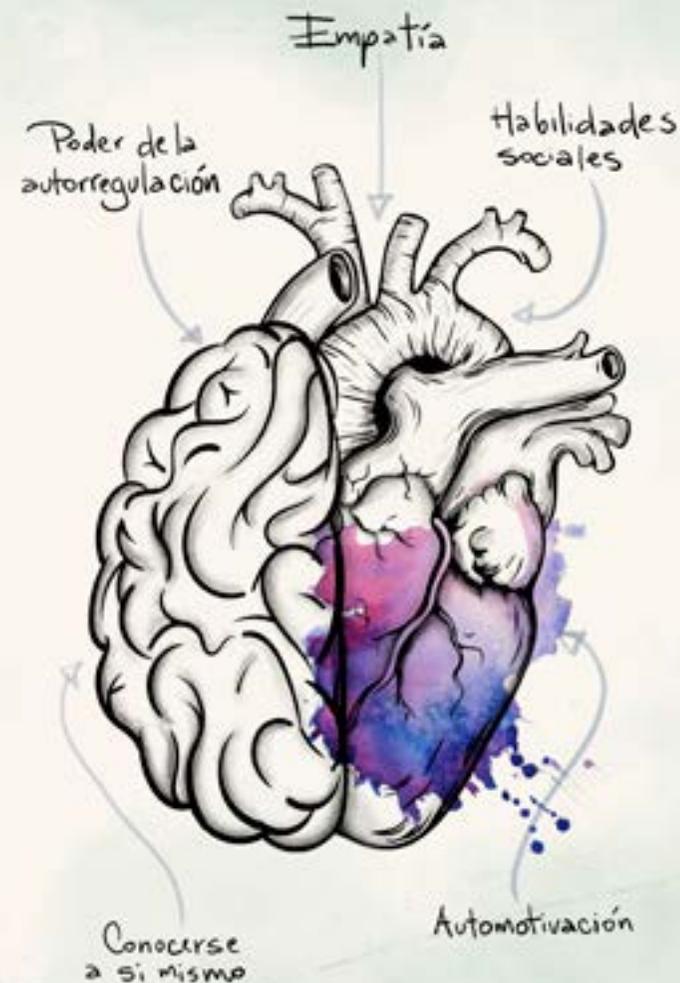
que tiene la capacidad de decidir cómo abordarlo. Patch nos propone uno, desde la risa, desde la alegría, desde lo mejor de nuestra humanidad. Un poder capaz de ayudarnos a curar o en la peor hipótesis de ayudarnos a “ir” con alegría.

Million dollar baby y la resiliencia

Al menos los tres protagonistas nos muestran tres maneras diferentes de vivir la resiliencia, la más obvia la de Maggie (Hilary Swank) que se empeñó en ser boxeadora, se empeñó en que Frankie Dunn (Clint Eastwood) la entrenara y se empeñó en ser campeona y en un alarde de voluntad pura a pesar de su origen, de su edad y de “la familia” de la que viene, con la sabia y eficaz asesoría del entrenador con quien termina estableciendo una relación paterno filial, lo logra todo. Hasta que el accidente semi provocado la condena a la condición cuadripléjica. Hasta este punto Maggie es la mar de resiliente. Volveremos con ella. Después tenemos al propio entrenador Frankie Dunn, quien pese a una larga vida profesional de éxitos carga silenciosamente y sin que nos revelen nunca porque, con el rechazo y sobre todo la falta de perdón de su hija, asunto que lo lleva a diario a misa y a la iglesia como católico irlandés irredento. No cabe duda que el punto de quiebre lo constituye la decisión de cumplir con la voluntad final de Maggie. Finalmente, tenemos a Eddie “Scrap-Iron” Dupris (Morgan Freeman), un antiguo boxeador ciego de un ojo y viejo amigo de Frankie quien se ocupa en el gimnasio de lo más básico pero que opera

de hecho como el narrador en primera persona de toda la trama. Sus recuerdos de cómo perdió el ojo y hasta cuanto boxeo en exceso lo colocan filosóficamente en un lugar de privilegio, un narrador omnipresente. Hasta cuando Maggie se rompe la columna la película era un canto al esfuerzo y al logro de la protagonista, a la contención vital del entrenador y su paternal vínculo con ella y a la mirada observadora del boxeador semiciego. En ese ínterin y casi anecdóticamente aparece Jay Baruchel como Danger Barch, un chico con retraso mental que quiere llegar a lo más alto pero cuyas limitaciones obvias no se lo permitirán, el *bullying* al que será sometido y la intervención de Eddie (Freeman) resaltan como contraste. La película se transformará radicalmente a la llegada de la lesión de Maggie. Su decisión de pedir la eutanasia ¿Cómo podríamos juzgarla? ¿Y la de Frankie al complacerla? Este punto es extremadamente polémico y no me siento en capacidad de describirlo como resiliente, tampoco de negarlo como tal, pero, no cabe duda, convierte el final de la trama en un cambio radical. Usted estimado lector cómo describiría el mismo, ¿Constituye la eutanasia una decisión resiliente o todo lo contrario? Terminaré aquí por ahora este paseo cinematográfico por la resiliencia.

UN CUENTO DE SOBRA.



Miguel Urbina

Historia en cuatro tiempos

A veces nos cuesta muchísimo entender conceptos académicos de las ciencias humanas por lo que debemos buscar vías alternas que nos dibujen el mismo panorama, otras veces nos dejamos conducir por la autopista de la información como la internet con todos sus recursos informativos e informáticos, audiovisuales, noticiosos, cursos o pequeñas charlas *on line* con una creciente sobreinformación sobre muchos temas por redes como Facebook, Instagram, Tik Tok, YouTube y Apps creada con fines específicos con un lenguaje sencillo, llano y claro y es lo que pretendo ahora mismo hacer, así que solo le pediré que aquiete su mente, que respire pausado, y ponga su imaginación a volar en estos cuatro tiempos que valga la aclaratoria, son hechos reales y que los únicos cambios en estas historias son los nombres de los actores.

Iniciemos diciendo que cuando hablamos de inteligencia emocional, resolución de conflictos y resiliencia, es enteramente comprensible le sean conceptos extraños y conocidos al mismo tiempo, pero cuando la lámpara del conocimiento encienda su flama y antes de acabar de leer estas historias, usted mi querido lector, ya habrá sacado no una ni dos sino tal vez habrá triplicado esas cantidades en historias para usted familiares, cercanas o vividas, que a lo mejor, hasta ahora, piensa que se desarrollaron favorablemente para usted gracias a la suerte, al poder de algún talismán heredado de algún

familiar que ha permanecido en la familia de generación en generación o al conjuro mágico de algún ser con poderes chamánicos secretos y trascendentales, eso es respetable pero aún así, abra la puerta y pase usted adelante.

La traviata de inocencio

Inocencio era un empleado calmado y apacible, de poco hablar y poco intervenir; muy apegado a las rutinas Inocencio transcurría su vida entre su casa, el trabajo y la iglesia, su mujer y sus dos hijos compartían el mayor número de horas de escasa vida social. Tenía una educación formal como técnico superior en metalmecánica la cual terminó con honores y cuando lo conocí apenas había tenido dos experiencias laborales cortas como técnico temporal.

El jefe de la sección de trabajo de Inocencio se retiró un día de manera intempestiva y solo dejó en Recursos Humanos con un papel que escuetamente aseguraba su retiro era “irrevocable e inmediato” y algo así como “nuevas oportunidades”.

La empresa sintió el embate de tal decisión; órdenes de trabajo atrasadas, producción trabajando por debajo del 60%, el impacto social que eso provoca en los trabajadores, requería de la intervención rápida del gerente del área de producción, recursos humanos y el gerente general pues no podía quedar acéfalo y mucho

menos cuando la demanda se había incrementado de manera importante en solo 5 semanas, lo que implicó reclutar soldados, laminadores, cortadores y dobladores.

En la reunión el gerente general hizo el requerimiento de un nuevo jefe de producción si es posible para mañana, el Gerente de Producción solicitó la medida urgente a recursos humanos quien terminó explicando que eso sería posible en al menos 3 semanas de convocatoria, selección, reclutamiento y ambientación.

Entre la discusión buscando una solución Recursos Humanos dio la idea de seleccionar a uno del área que tuviera 5 condicionales que son: tiempo, conocimientos profundos de metalmecánica, dominio del área, buenas relaciones interpersonales con el personal de planta y responsabilidad probada así que solo hubo un nombre a la vista de todos, Inocencio.

Pero no todo pasó como lo esperaban, ocurrían ausencias de personal, pérdida de material y de herramientas, productos terminados con baja calidad, accidentes laborales y hasta fue humillado y amenazado con golpearlo a la salida si él los acusaba, Inocencio terminó así con una sentencia de despido, sus jefes no podían creer lo irresponsable y desordenado de Inocencio, despedirlo era necesario.

¿Cómo es que alguien con tan buena reputación de pronto iba en picada libre? ¿Qué había fallado? ¿Qué

produjo ese cambio?

Pues bien, cuando evalué lo ocurrido era evidente que el desastre estaba frente a la puerta esperando que la invitarán a pasar y es que Inocencio no era culpable de nada, era solo una víctima del proceso; pero más adelante aclararemos las preguntas que se alían con esta historia como el qué pasó luego, el cómo terminó la historia o la de qué motivo tales acciones o decisiones y cuáles fueron sus efectos futuros e inmediatos.

Partiendo de un sueño

María de la Paz nació en Cumaná en 1919 y tempranamente tuvo sus primeros hijos, pues sus dos primeras nacerían en una tierra que su prole no llegó a conocer salvo ocasiones puntuales y vacaciones y por esa transmisión de la tradición como suele ocurrir de boca a oído. María salió buscando un cambio de una sociedad pobre y limitada aún cuando provenía de una familia dueña de “Rallanzas de Coco”, fincas a orilla de playa que se dedicaban a la recolección del coco para obtener de allí su pulpa, agua y leche lo cual es útil tanto en productos alimenticios como cosméticos y agrícolas, tanto que su “pai” (papá) tenía cuartos de morocotas (antiguas monedas de oro) que a ella le gustaba poner al sol para limpiarlas y evitar el moho sobre el oro y que tempranamente acabó en las apuestas de gallo. Su vida entonces tomó otro rumbo y otros pensamientos, se encontró de pronto como madre soltera de dos hijas,

sin ingresos le quedaba un sueño que amigas dibujaron en su cabeza, irse a vivir a Caracas.

La Venezuela rural le ofrecía muy poco, ella quería y necesitaba más así que cada día alimentaba más en su cabeza la idea de irse por lo que tomando pocas cosas y sus dos hijas se dispuso a lanzarse al mar en un peñero; la más pequeña dormía durante aquella travesía en un pequeño guacal de madera que servía como cuna, la mayor a su lado, poco dinero y poco bastimento para la travesía, así salió persiguiendo su sueño.

A su llegada a Caracas rápidamente se alojó en la casa de una paisana suya que aparte de techo la ayuda para ponerse a trabajar en lo mejor que sabía hacer para ese momento, fabricar tabacos. Esta actividad le dio amplias luces de que hacer así que busco dos objetivos primordiales que eran independencia y sustento y el tabaco sería esa puerta.

En poco tiempo no sólo alquiló un pequeño apartamento, sino que además pudo comprar unas mesas con lo que aumentó su patrimonio y fuerza de laboral y se puso a trabajar con otras mujeres venidas como ella, solo que estas comienzan tarde a trabajar y no a las 7 de la mañana como ella quería, salían a cada momento por cualquier motivo por lo que a veces solo trabajan 2 o 4 veces a la semana por lo que optó por botarlas y buscar nuevas mujeres a quienes les dio nuevas reglas e instrucciones.

María pronto sería conocida en mercados de Caracas, abastos y otros negocios como La Cumanesa, un apodo que ella enseñó a acuñar para que no la olvidaran y que fue así hasta su muerte. Transitaba del centro al este, hacia Petare que para ese entonces era fácilmente unas 2 horas de viaje con sus bultos de tabaco, el tabaco fue incluso el castigo para sus hijos ya que al no obedecer debían empaquetarlos prolijamente y si, otros hijos y otras soledades le llegaron y es que no era sencillo lidiar con su carácter que se volvió imponente, dura pero con un corazón blando, peleaba y gritaba para no permitirse el desliz de mostrarse tal cual era. Es este proceso que le sirvió de aprendizaje para conocer el arte de vender y que les dio cobertura a todas sus necesidades, mantener a su prole que creció en Caracas y que fue tanto que logró comprar casas, vehículos, pagar viajes y otros gustos, aunque siempre volvía a sus raíces.

Autodidacta y hábil para los negocios aprendió cómo relacionarse rápidamente con sus clientes viejos y con los nuevos, podía vender casi que cualquier cosa así que busco otras fronteras para aumentar el interés por las cosas que vendía así tuvo abastos tan grandes como un supermercado, perfumerías, tienda de ropa y perfumes hasta que con el paso de los años y el ocaso cerca, vendía del modo que más le gustaba, cara a cara.

La Cumanesa, nunca aprendió a leer ni escribir, era tosca y quizás ordinaria para muchas cosas, pero siempre sabía con quién relacionarse de modo que

tuvo entre sus amigos gente de la alta política, Jueces, fiscales y abogados, Jefes de policía y tránsito, militares de alto y medio rango, artistas, economistas y hasta religiosos así que pedirles un favor no era problema para lo que ella siempre decía “que pena un carajo si no estoy robando”.

María hizo del negocio de la compra y venta un arte que desarrolló muy bien y que le ayudó a enfrentar una vida cada vez más dura que ella toreaba con gran habilidad, picardía y a veces inocencia que la complacía casi que, como autómatas, era difícil resistirse.

La inteligencia emocional

Ambas historias nos sirven para evaluar desde el punto de vista práctico y sencillo la inteligencia emocional pues son dos caras de la misma moneda, que nos permite dibujar el perfil de cada uno sin ser muy experto así que, veamos que tienen exponiéndolas a la lupa de los 5 principios de la inteligencia emocional.

<p>Conocimiento de sí mismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mientras que Inocencio desconocía por completo sus capacidades, María las tenía muy claras, así como sus desventajas. En el momento que María asumió su nuevo rol puso el pensamiento en acción desaprendiendo y aprendiendo nuevas formas y principios, Inocencio se mantuvo en el letargo y pasivo las condiciones alrededor de él cambiaron rápidamente para ponerse en contra.
---------------------------------	--

<p>Poder de Autorregulación</p>	<ul style="list-style-type: none"> María era de carácter dominante y a veces explosiva, pero reconocía sus impulsos y los manejaba muy bien en público, no dejaba que la emotividad o la pasión dominara su energía. Inocencio, por el contrario, a veces tartamudeaba cuando se le requería el porqué del retraso de algún trabajo o por alguna ausencia de su personal, sudaba copioso y su hablar en los casos extremos era ininteligible.
<p>Empatía</p>	<ul style="list-style-type: none"> La empatía es la capacidad que tiene una persona de percibir los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro que en el caso de Inocencio no era la empatía, era el no ser conflictivo por lo que si alguien no quería hacer su trabajo este lo asumía. María por su parte, manejo la empatía hasta el momento en que vio que no eran condiciones especiales o conflictos familiares sino posiciones de falta de compromiso y faltas al trabajo lo que la hizo no dudar en cambiar lo que se debía incluso era solidaria activa en casos de tragedias a allegados, su familia o sus clientes,
<p>Habilidades Sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las habilidades sociales de Inocencio eran pobrísimas así que muy poco interactuaba con sus compañeros o supervisores salvo algunas excepciones, sobre todo sociales como el caso de actividades de la empresa como fiestas de fin de año. Por su parte María gustaba de hacer “amigos”, atendía sin rodeos los requerimientos de sus clientes e incluso eventualmente les hacía algún detalle. María se conectaba buscando cuáles eran sus debilidades en cuanto a gustos, así como su habilidad para mostrarle a sus clientes sus carencias de las cuales ella tenía la mayoría de los artículos.

Automotivación	<ul style="list-style-type: none"> • Para Inocencio tener un cargo o no tenerlo parecía un sin sentido mientras que ejercer un cargo con todo lo que implica era más bien tedioso y con doble carga • María por el contrario se trazaba metas y a estas les ponía tiempo, celebraba cada logro y motivaba a sus hijos a seguir esa línea de independencia. • María pensaba que si tenía capacidad para trabajar a otros esa capacidad debía ser mayor si trabajaba para sí mismo.
----------------	--

¿y tú?

¿Qué tanto conoces tu inteligencia emocional?

Si estás interesado en saber, podrías buscar el Test de IE de Daniel Goleman en la red, y veamos cómo te resulta.

Los zapatos nuevos

Durante algunos años entre el 2018 y el 2021 daba clases en una escuela integral de secundaria, eran estudiantes de los dos últimos años de un proyecto escolar donde los alumnos saldrían con títulos de Técnico Medio Asistentes de Laboratorio Clínico, que les fue aprobado a la Asociación que atendía y mantenía a este colegio por parte del ministerio del área y que atendía a jóvenes de barriadas muy deprimidas en Petare.¹

Durante ese periodo me encargaba de dar clases de Bioseguridad al menos una vez por semana y antes de

¹ Petare es una población venezolana, capital del municipio Sucre del estado Miranda y una de las 32 parroquias del área metropolitana de Caracas.

terminar les daba charlas motivacionales entre otras cosas que se me ocurrían disimuladamente, allí conocí a quien llamaré Antonio, un chico de 16 años que me llamó la atención por lo aprensivo que era para vigilar sus calificaciones y si estos números no cuadran con lo que él esperaba empezaba a pedir revisión y justificaba cualquier cosa, era tan insistente que los profesores de otras materias tenían que correrlo del lugar para que los dejara en paz, era insistente y con tono angustiado y nervioso te insistía incluso con un “profe no será que usted se equivocó en algo, vamos a revisar y nos aseguramos” y la segunda por sus rotos y viejos zapatos.

Sus zapatos eran muy viejos y deteriorados, tanto que cuando la suela se separó del resto del calzado entonces los ajustó con cinta adhesiva para embalar cajas y luego apareció una vez con los zapatos “cosidos con alambre”, esto me terminó de mover la curiosidad para saber su condición ¿eran extremadamente pobres? ¿tal vez vivía en situación de calle?, ¿por qué iba tan andrajoso? Definitivamente resaltaba por encima del grupo.

Cuando se dio la oportunidad, armé el camino para llevarlo hasta la conversación que quería; escuche con detenimiento su historia ya que él se refería a sí mismo como un muchacho de “mala conducta” que no quería estudiar, con pésimas calificaciones y con muchos problemas escolares, adicionalmente venía de una familia de muy bajos recursos en donde convive con un padre alcohólico y maltratador; su madre y su abuela a

quien adoraba, decía que ver cuando llegaba su padre a casa en estado de ebriedad era sumamente doloroso pues los primeros enfrentamientos eran en contra de su madre a quien maltrataba de manera física y psicológica, y luego por supuesto con el resto.

Este cuadro lo llevó a convertirse en un muchacho problemático hasta un día en que intervino para que su padre no golpeará más a su madre y le dijo “Te prometo que estudiaré, seré el mejor en todo para que me den puesto en una universidad y cuando termine te prometo que te sacaré de aquí”.

El cambio de Antonio fue tan sorprendente que el efecto fue casi inmediato a decir de los profesores Guías, por lo que aquella conducta obsesiva de revisar cada examen y defender cada punto de calificación no con la vida, con su alma estaba justificado allí, a veces sudoroso, otras pedían ayuda casi suplicante porque no había tenido oportunidad de estudiar o porque no lograba entender el objetivo, así que lo ayudaba brindándole información, repasando una clase o algo práctico que lo pusiera en contexto, era una lidia de toros con sus compañeros pues era sometido a *bullying* por su comportamiento y aspecto pero que a él parecía no importarle.

Un día llegué al colegio como todos los martes y tuvimos unas prácticas en el patio que ellos disfrutaban mucho pues eran actividades físicas y aprovechaba para que corrieran y jugaran lo que más apreciaban, hacer competencias, tanto varones como hembras en un ir y

venir en carrera que parecía que no se cansaban nunca. Al finalizar la actividad todos los muchachos de primaria y secundaria inundaron cada espacio del patio gigantesco mientras yo estaba en la camioneta que nos transportaba desde la Castellana hasta el barrio pues compartía el viaje con 2 docentes más.

“Antonio, ven aquí un momento por favor”, se detuvo al costado de la puerta lateral de la camioneta y como siempre parlanchín comenzó a hablar casi que sin parar y le dije, voy a entregarte algo, pero con una condición, que nadie debe saber que yo te entregué esta caja; calló y sólo miraba la caja con curiosidad y asombro y solo decía “¿Qué es profe? Dígame que tiene”, así que le dije “son zapatos Antonio, para ti y son nuevos en su caja”. Realmente desconozco cuándo fue la última vez que Antonio vio una caja de zapatos para él, lo cierto es que estoy seguro que fue maravilloso, su cara cambió de curiosidad al asombro y felicidad.

Sacó los zapatos de inmediato, ni siquiera se los puso para saber si les servían, pero él aseguraba que si hasta que se fue dando gracias y él se fue con sus zapatos y yo me quede con esa sensación extraña en la barriga que te asalta cuando hiciste el bien por alguien más y por supuesto no cumplió con su palabra de no decir nada pues a mi llegada la siguiente semana casi todo el mundo sabía de la historia de los zapatos nuevos. Me contaban los muchachos que Antonio tenía zapatos nuevos y que para llegar a su casa debía bajar unas escaleras muy

largas, tanto que en un punto de la ruta se terminaba para dar comienzo a otras improvisadas de tierra; en este punto Antonio se sentaba para sacarse los zapatos nuevos y colocarse unos muy viejos o a veces terminaba de llegar descalzo. Para subir la operación era inversa, luego sacaba un improvisado paño que utilizaba para limpiarse los pies al sentarse para ponerse los zapatos y la respuesta era “así no los daño”.

Una lección de vida.

No todas las personas reaccionamos de la misma manera ante la adversidad y la enfermedad, pero de allí el avance o el retroceso de nuestra vida porque en ella misma está el deseo como lo es la resiliencia.

Anny desde su nacimiento tuvo muchos problemas de salud que complicaron su vida hasta la adultez, pero, aunque su entorno social la trataba como persona de limitaciones, ella creció más transformando su vida y su entorno en una vida cotidiana. Hoy en día aún cuenta con pérdida de su encéfalo por causas isquémicas, ha padecido de 12 accidentes cerebrovasculares, Lupus, un pequeño tumor en la base del cerebelo que la marcó con cuadros epilépticos que llevaron a su pediatra durante sus primeros años a asegurar que ella no lograría terminar la primaria.

¿Pero qué pasó con Anny? Anny, cómo es su diminutivo, se empeñó en llevarle la contraria a todo situación y condición que más de una ocasión le marcó un camino

final, pero aún a ese se opuso, empezando porque no solo terminó la escuela primaria, sino que también logró terminar con su educación secundaria con un final donde conoció a quien uniría su vida y el que haría una de las pruebas de amor más emotivas para mi vividas.

Durante la realización de los exámenes de final de año para terminar el bachillerato, Héctor hizo esfuerzos para ayudarla a estudiar, practicar y acompañarla cada vez que asistía al liceo en una etapa donde las patologías preexistentes estaban a flor de piel; una nueva crisis epiléptica y el lupus atacaron sin piedad, pero rendirse no estaba dentro de sus planes, no importa lo que su cuerpo decía o sentía.

Para su último examen que era de matemáticas una crisis de frustración le sobreviene, pero Héctor no estaba dispuesto a que ella se rindiera así que puso manos a la obra por lo que decide ir, sin embargo, él seguiría atacando ahora a la profesora que supervisará la evaluación. Anny tardó en entregar su examen pues su cuerpo cansado y adolorido dificulta su claridad mental sin embargo él tampoco lo haría hasta que ella no entregara; la profesora evaluadora le inquirió a Héctor que entregara a lo que él se negaba hasta que ella no terminara, pero el tiempo, ese lento pero inexorable recurso del hombre agotó su tiempo.

Rápidamente él pide una evaluación del examen de ella antes que el suyo acondicionando esto con un “si ella reprueba entonces yo también reprobaré” y es que la

razón de esta decisión era la de no abandonarla para que quedara sola sin su apoyo, lo que conmovió a todos los que lo presenciaron.

Anny además comenzó carrera en enfermería sin embargo su sistema inmunológico jugó en contra lo que hizo que tuviera que retirarse en contra de sí misma, pero no se rindió, Anny además hizo cursos y talleres de manualidades, ropa interior, repostería, acompañado de esa búsqueda del conocimiento y del saber que la llevó a la universidad, pero la enfermedad la siguió los pasos muy de cerca.

Creo que sus constantes visitas al médico y sus ingresos y altas frecuentes despertaron una especie de curiosidad por saber sobre medicina así que pudo comenzar a estudiar enfermería, sin embargo, un giro en salud que provocó que su sistema inmunológico fuera muy deficiente la obligó a salir del sistema muy a su pesar.

Muchas veces producto de sus ataques convulsivos o ACV's (12 reconocidos) que provocaron la paralización casi total de uno de los lados del cuerpo y con fuertes restricciones para caminar lograba burlarse de sí misma y decir que era invencible pero siempre lograba recuperarse por completo; para darles una idea de esto, cierta vez ingresada a una clínica estaba paralizada en más del 80% del cuerpo y pidió mandar a llamar a su padre que dormía dentro de un carro a las afueras de la clínica, para mostrarle que podía lograr mover el dedo índice de la mano izquierda, hecho que ocultó a todos

hasta que con un gesto de travesura y picardía a solas mostró su avance y cuando hablamos de caminar, pues sus condiciones llegaban a ser tan erráticas e inseguras que si alguien dejaba atravesado un cable delgado en el piso de 3 milímetros, ella no era capaz de levantar suficientemente el pie para pasar lo que ahora era un gran obstáculo y que demandaba un enorme esfuerzo.

La historia de estos dos seres no terminó en el bachillerato pues consolidaron esa relación en un matrimonio de donde nace otro ser tan especial como Anny, su hijo que nace Autista con rasgos Asperger de alto rendimiento y que encaminaron sus pasos a otras tierras para asegurarse asistencia médica y medicinas.

Por supuesto que conozco esta historia de primera mano, soy su padre y abuelo de su hijo.

Aunque en términos sencillos la resiliencia es la capacidad de reponerse por sobre los eventos adversos, esto no pareciera del todo sencillo desde el punto de vista práctico, pero ¿Por qué? Y es que tiene dos vertientes indispensables que se encuentran en su habilidad para estructurar un comportamiento positivo antes situaciones traumáticas desde el punto de vista psicológico, así como ante la adversidad por causas androgénicas o naturales y el segundo está relacionado a su voluntad dispuesta a la autoprotección y seguridad así que analicemos entonces ambos casos, Antonio y Anny.

COMUNICACIÓN, INTERFAZ Y PROSUMO: ¿CÓMO CONSTRUIR ORGANIZACIONES RESILIENTES?

Rocío Márquez



Si algo nos enseñó la pandemia provocada por el COVID-19 es la importancia de desarrollar y fortalecer la capacidad de resiliencia. La incertidumbre y el caos, así como la desinformación y el pánico por las consecuencias del virus para nuestra vida y las de nuestros seres queridos, para nuestros puestos de trabajo, para las relaciones sociales y para la economía a escala global, hicieron evidentes la necesidad de salir adelante, de recomponerse y reinventarse.

Después de más de un año viviendo con el virus, de la invención de las vacunas y de ir recobrando poco a poco la “nueva normalidad”, la resiliencia es una de las habilidades que requieren las empresas de su talento humano. Estudios, como el llamado “Escasez de Talento 2021”, desarrollado por Manpower Group en Colombia, demuestran que la capacidad de ser resilientes es una de las habilidades más solicitadas en la captación de personal en este momento. De igual manera, a escala mundial, el dinamismo extremo del entorno global “requiere un grado de coraje, juicio y flexibilidad” (Deloitte, 2021b).

Pero, ¿cómo se fortalece la capacidad de resiliencia en las organizaciones? En principio, para comprender a las organizaciones hoy en día es preciso partir de una nueva perspectiva que admite la complejidad de los procesos sociales, los cuales se desarrollan en una sociedad mediatizada que no puede entenderse sin tomar en cuenta las nuevas formas de comunicación.

En consecuencia, este trabajo pretende establecer la relación de los conceptos comunicación-interfaz y prosumo con el fortalecimiento de la resiliencia organizacional. Ello con el propósito de contribuir al logro de una cultura de resiliencia, considerando la relevancia de fomentar la resiliencia no solo personal, sino también colectiva.

1. La comunicación-interfaz en las organizaciones

En otro trabajo (Márquez, 2021) hemos definido la comunicación como una interfaz, basándonos en los postulados de Scolari (2018, 2019). Por ende, entendemos a la comunicación-interfaz como una red de actores humanos y tecnológicos que intercambian información, generando relaciones y dando forma a los procesos que les permiten participar en la construcción de conocimiento y de sentido.

Esta es la perspectiva desde la cual miramos la comunicación en las organizaciones. Por consiguiente, la comunicación dentro de las empresas es más que una herramienta o un instrumento. Constituye el lugar o el espacio de interacción donde se construye diariamente la organización.

Es entonces en la comunicación donde se encuentran

1 Márquez (2021). La comunicación como interfaz. Una mirada al nuevo contexto comunicativo. En arbitraje.

y se negocian las expectativas y los intereses de accionistas, gerentes, colaboradores, proveedores y consumidores; donde se traduce en la práctica el diseño de quienes planifican la comunicación-interfaz para impulsar los objetivos organizacionales.

Esto quiere decir que la comunicación organizacional no solamente “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (Andrade en Collado, 2009, p. 12). Además, debe ser entendida como el lugar donde se producen los intercambios y los movimientos de la empresa; un contexto donde todos los miembros de la misma se sumergen mientras viven la organización con todas sus responsabilidades, relaciones, reconocimientos y su forma-de-hacer-las-cosas. En otras palabras, puede decirse que la comunicación es el lugar donde se articulan las acciones que hacen a la organización, y los actores humanos y tecnológicos que llevan a cabo esas acciones.

En este punto queda claro que, más que ver a la interfaz como herramienta, espacio físico u objetual (Furnica, 2015), la entendemos como espacio, lugar de encuentro, contexto de la interacción.

Por ello, una empresa no puede plantearse objetivos — ya sean a corto, mediano o largo plazo— sin tomar en cuenta la comunicación-interfaz que traspasa todas las unidades de trabajo de la organización. De allí que “No

es posible imaginar una organización sin comunicación” (Andrade en Collado, 2009, p. 11).

De tal manera, la comunicación-interfaz constituye el marco con respecto al cual se definen los actores que participan en la relación comunicativa (Cáceres, 2003, p. 219). Por eso, la comunicación-interfaz organiza el comportamiento de las relaciones que se establecen.

2. El prosumo en la sociedad mediatizada: los colaboradores-prosumidores

Las tecnologías de información y comunicación han permitido expandir exponencialmente la posibilidad de acceder y de crear redes de información, así como también redes de relaciones.

Como lo adelantó Alvin Toffler (1987) en la Tercera Ola, el prosumidor (productor y consumidor) resurge como agente activo de la sociedad. Esta vez como protagonista de la comunicación, afectada por la expansión del acceso a la información, y las posibilidades de producción, modificación y distribución de contenido.

El prosumidor, el usuario, articula y pone en funcionamiento todos los medios que tiene a su alcance (Sempere, 2007); y, al participar del contenido, se vuelve parte de él, y se convierte también en medio.

Por consiguiente, las organizaciones no pueden olvidar que actúan en una sociedad hipermediada y

mediatizada, donde todos se comunican con todos en una red de relaciones en la cual los actores humanos y tecnológicos convergen para construir juntos la experiencia comunicativa.

Ello conlleva nuevas formas de participación, y también novedosas formas de relacionarse y de expresarse, como señala Andrés Vizer (2011): “Las tendencias a la convergencia entre diferentes tecnologías ha dado lugar a una creciente mediatización de toda forma de prácticas sociales” (p. 23).

Esto no va a desaparecer, todo lo contrario. Parece profundizarse aún más con la creación de mundos virtuales; mundos sobre los cuales el debate está hoy más vigente que nunca debido al anuncio de Mark Zuckerberg sobre la incursión de Facebook®, ahora Meta, en el metaverso, prometiendo un entorno virtual que significará la evolución de la conexión humana (Meta, 2021).

Recordar esto permitirá a las organizaciones diseñar la comunicación-interfaz pensando en los distintos actores que componen la red en el mundo digital, y en cómo lograr que dicha red impulse su forma de hacer las cosas.

2.1 Los actores

Según Scolari (2019), los actores de una interfaz se dividen en actores humanos (individuales e

institucionales) y actores tecnológicos. Aunque no es nuestra intención detallar todos los actores humanos y tecnológicos que participan en la comunicación organizacional, sí queremos hacer hincapié en dos actores humanos fundamentales: los colaboradores y los líderes.

Este énfasis se debe a que los colaboradores y los líderes son actores claves para lograr los objetivos de una organización. Por ende, si lo que queremos es desarrollar la capacidad de ser resilientes, es necesario revisar su rol en la consecución de metas.

2.1.1 Los colaboradores-prosumidores

Márquez y Moret (2020) describen a los colaboradores como prosumidores, basándose en características propias de la práctica del prosumo presentes en trabajadores consultados para su estudio. En este sentido, es posible subrayar algunos rasgos que se mencionan en dicho estudio y que resultan útiles para este trabajo:

- Los colaboradores-prosumidores están interesados en buscar y obtener información. Por lo cual Márquez y Moret (2020) destacan el *in-forming* como el poder del prosumidor que se debe tomar en cuenta en la gestión de la comunicación.
- Los colaboradores-prosumidores se inclinan por una comunicación horizontal. Por lo cual el modelo de

comunicación que permita el diálogo es esencial para estos.

- Tienen la capacidad de seleccionar, producir y reproducir contenido. Por ende, “ver a los colaboradores no sólo como receptores, sino también como productores y consumidores de información (prosumidores), permite advertir su papel activo en las organizaciones” (Márquez y Moret, 2020, p. 38). Asimismo, como afirman los autores, permite ver las potencialidades que tienen para el crecimiento organizacional.

De esta manera, en tanto los colaboradores adquieren habilidades tecnológicas —tal como señalan Arribas e Islas (2021) al hablar del prosumidor— asimismo, se hacen especialistas “en encontrar y validar información, expertos en moverse por las redes sociales, compartiendo experiencias y participando en comunidades donde son escuchados y tienen la oportunidad de colaborar” (p. 11). Ello demuestra que hoy en día la organización no es la única emisora de información; sino que tanto los colaboradores como los otros grupos de interés pueden convertirse en productores de contenidos, a la vez que actúan como consumidores de los mismos.

Con esto no estamos dando por sentada la práctica del prosumo de todos los colaboradores. Por supuesto, unos estarán más insertos en el papel de prosumidor que otros. Pero comprender la articulación entre el cambio de las lógicas de los colaboradores a prosumidores, y la capacidad de acceso y distribución de contenidos que nos ofrece la sociedad mediatizada, es fundamental

para que se transforme el contexto organizativo.

2.1.2 El papel del liderazgo

No podemos olvidar otros actores humanos fundamentales en la comunicación-interfaz: los líderes de la organización. Lógicamente, también son prosumidores y, por supuesto, no son ajenos a la sociedad mediatizada en la que todos nos desenvolvemos. Diseñan, proponen, gestionan, y además tienen un rol esencial en la organización: escuchar.

Es el liderazgo el que fomenta la colaboración y la innovación en el equipo de trabajo. Así, los equipos evolucionan con la empresa si tienen un liderazgo que empodere, que motive, que comunique, que promueva el crecimiento personal y grupal, así como la empatía.

3. Resiliencia personal y resiliencia colectiva: Organizaciones resilientes

El tercer concepto que debemos mencionar es el de resiliencia, que, según señala la Real Academia Española (2020), significa “saltar hacia atrás, rebotar, replegarse”.

Para Boris Cyrulnik (2006) la resiliencia es la capacidad humana de ser flexible ante situaciones límites o las adversidades, y sobreponerse a ellas. El proceso de

resiliencia, explica, permite transformar una magulladura en un “organizador del yo” (Cyrulnik, 2005, p. 205) y repararnos a nosotros mismos.

Siguiendo a Paul Bouvier, Cyrulnik insiste en que la resiliencia “no es ni una vacuna contra el sufrimiento, ni un estado adquirido inmutable, sino un proceso, un camino que es necesario recorrer” (p. 215). Pero, además, si bien la resiliencia es una capacidad personal, no puede ser entendida sin tomar en cuenta el nivel afectivo y social que implica. La resiliencia entonces es un proceso que asienta al ser humano en su entorno, le permite rehacer los vínculos sociales y reparar la imagen que tiene de sí mismo. Es decir, edificar de nuevo.

La resiliencia es el arte de navegar en los torrentes. Un trauma ha trastornado al herido y le ha orientado en una dirección en la que le habría gustado no ir. Sin embargo, y dado que ha caído en una corriente que le arrastra y le lleva hacia una cascada de magulladuras, el resiliente ha de hacer llamamiento a los recursos internos que se hallan impregnados en su memoria, debe pelear para no dejarse arrastrar por la pendiente natural de los traumas que le impulsan a correr mundo y a ir de golpe en golpe hasta el momento en que una mano tendida le ofrezca un recurso externo, una relación afectiva, una institución social o cultural que le permita salir airoso (Cyrulnik, 2005, p. 213).

Debido al requerimiento de esa “mano tendida”, el mismo autor (2006) afirma que la resiliencia se teje

con una lana afectiva y social, para poder cruzar sus hilos en un telar sólido. Este aspecto social y afectivo puede permitirnos hablar de la resiliencia colectiva o la capacidad de un sistema social para anticiparse a las dificultades, adaptarse y superarlas con éxito. Es la habilidad de ser resiliente la que le permite reparar sus vínculos y reconstruirse, reinventarse e innovar para poder ajustarse a las nuevas realidades. Por ende, en una organización o empresa es importante cimentar la resiliencia tanto personal como social que le permita ajustarse al dinamismo del mundo global.

¿Qué son entonces las organizaciones resilientes? El Informe de Resiliencia Global de Deloitte (2021a) señala cinco rasgos que definen a las organizaciones resilientes:

1. Preparación. La planificación de modos de actuar ante eventualidades permite a las organizaciones resilientes afrontar cualquier contingencia, tanto en el corto como en el largo plazo. Por lo cual sus líderes se sienten preparados para apoyarse en ellos y adaptarse a los cambios.
2. Adaptabilidad. Para las empresas que demostraron tener capacidad de resiliencia durante la pandemia resultó esencial tener colaboradores versátiles. Por lo cual evidenciaron que la flexibilidad y la adaptabilidad son esenciales para su futuro.
3. Colaboración. La colaboración dentro de las

organizaciones demostró ser un factor primordial para acelerar la toma de decisiones, reducir los riesgos e impulsar la innovación.

4. Generar confianza. Aunque es un reto generar confianza, las organizaciones resilientes centraron especial atención a la comunicación y la transparencia con sus *stakeholders* o grupos de interés, especialmente con sus trabajadores, promoviendo y poniendo en práctica un liderazgo más empático.

5. Responsabilidad. Aunque las organizaciones resilientes se preocupan por su rentabilidad y crecimiento, también se interesan por equilibrar las necesidades de sus *stakeholders*. Ello les permite saber que pueden adaptarse a los cambios bruscos del entorno.

4. Comunicación-interfaz, prosumo y resiliencia: ¿cómo construir organizaciones resilientes?

Sin duda alguna, la complejidad de los fenómenos sociales nos obliga a recurrir a una mirada sistémica de las organizaciones para aportar algunas recomendaciones como respuesta a la pregunta de este apartado: ¿Cómo construir organizaciones resilientes? Por tanto, como dijimos, la vinculación de los conceptos comunicación-interfaz, prosumo y resiliencia, apuntan en este sentido.

Por consiguiente, el primer punto que creemos

necesario destacar es la importancia de las narrativas de la organización. Compartir experiencias se ha convertido en un elemento clave en nuestra sociedad para establecer relaciones. ¿Cuáles son las historias que cuenta la organización y a través de qué medios lo hace? ¿Contribuyen esas historias a construir o a fomentar una cultura de resiliencia?

El segundo aspecto es la definición de los actores clave en la organización, aquellos que ejercen liderazgo, que generan confianza y afecto, y que son puntos de encuentro entre los miembros de la organización. ¿Cómo pueden ayudar esos actores clave a edificar o solidificar una cultura de resiliencia en la organización? También es necesario detectar dónde se ha visto afectado adversamente el desempeño por no desarrollar la capacidad de resiliencia.

Asimismo, es esencial invertir en actividades para estrechar los vínculos entre los miembros de la organización y en planes de formación que permitan conocer la importancia de ser resilientes y propongan herramientas para desarrollar esta capacidad. Y, por último, pero no menos relevante, es necesario promover la comprensión, la solidaridad, la empatía; así como propiciar espacios donde se puedan compartir experiencias que coadyuven en la creación de estructuras para respaldar la colaboración en favor de la resiliencia.

En este aspecto puede ayudar la filosofía del *Ikigai*

(Miralles, 2020), la cual se relaciona con la necesidad de tener un propósito que sea la razón por la cual vivamos o nos mantengamos a flote. Un sentido, como diría Viktor Frankl (2004), para sobreponerse de las dificultades.

Esto, relacionado con la organización, se puede traducir en que los grupos de interés sientan que sus intereses y valores están unidos a los de la empresa; y que el deseo de crecer y mejorar es tomado en cuenta por los líderes. Ello puede contribuir con el diseño de organizaciones más empáticas y resilientes.

Referencias Bibliográficas

Andrade Rodríguez, De San Miguel (2009). Definición y alcance de la comunicación organización. En: Fernández Collado, Carlos (2009). La comunicación en las organizaciones. [2da edición. y reimpresión 2009], pp. 11-17. México: Trillas (Biblioteca Básica de Comunicación Social).

Andrés Vizer, Eduardo (2011, junio). El sujeto móvil de la aldea global. Tendencias en la sociedad mediatizada. Mediaciones Sociales, n° 8 [junio 2011], pp. 21-43. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/download/36718/35555/> Arribas Urrutia, Amaia & Islas Carmona, Octavio (2021). El Prosumidor en la economía colaborativa: nueva manera de participar en el mercado de consumo. Palabra Clave, 24(2), pp. 1-22. Recuperado de: <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/15873/6349>

Cáceres, María Dolores (2003). Introducción a la comunicación interpersonal, Madrid, España: Editorial Síntesis.

Cyrulnik, Boris (2005). Los papitos feos. La resiliencia. Una infancia infeliz no determina la vida. [reimpresión, febrero 2005 Barcelona, España: Editorial Gedisa S. A.

Cyrulnik, Boris (2006). La maravilla del dolor: el sentido de la resiliencia. [1era. ed.], Buenos Aires, Argentina: Granica.

Deloitte (2021a). 2021 Deloitte Global resilience report En Renjen, Punit (2021). Building the resilient organization. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/characteristics-resilient-organizations.html>

Deloitte (2021b). Análisis. Tendencias Globales en Capital Humano 2021. La disrupción en la relación colaborador-empleador. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/informe-hc-trends-2021.html>

Frankl, Viktor (2004), El hombre en busca de sentido. [Nueva edición]. Barcelona, España. Herder Editorial S.L.

Furnica Slusaru, Ioana (2015). La interfaz como contexto de comunicación en el diseño de los teléfonos móviles inteligentes desde 1998 hasta 2009. Madrid, España:

Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Bellas Artes. Departamento de Dibujo II. [Tesis Doctoral]. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/33327/>

Manpower Group (2021). Escasez de Talento 2021. En Semana (13 de julio de 2021). ¿Cuáles son las habilidades más demandadas por el mercado laboral de Colombia? Publicaciones Semana S.A. Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/management/articulo/cuales-son-las-habilidades-mas-demandadas-por-el-mercado-laboral-de-colombia/202120/>

Márquez R., Rocío & Moret B., Jorge (2020). Los empleados como prosumidores: Gestionar la comunicación organizacional con el stakeholder interno. *Razón y Palabra*, 24(107), pp. 13-42. Recuperado de: <https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1568/1480>

Márquez R., Rocío (2021). La comunicación como interfaz. Una mirada al nuevo contexto comunicativo. *Fermentum [En arbitraje]. Meta* (28 de octubre de 2021). Introducing Meta: A Social Technology Company. Recuperado de: <https://about.fb.com/news/2021/10/facebook-company-is-now-meta/>

Miralles, Francesc (2020). Una filosofía ancestral para la vida. En BBVA (12 de octubre de 2020). BBVA Aprendamos Juntos. [Video Youtube: V. Completa. Una filosofía ancestral para la vida. Francesc Miralles, escritor]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/>

[watch?v=uWZx5pakm7E](https://www.youtube.com/watch?v=uWZx5pakm7E)

RAE (12 de octubre de 2020). El origen de las palabras: resiliencia. @RAEinforma. [Twitter]. Recuperado de: <https://twitter.com/raeinforma/status/1315563156199145472?lang=en>

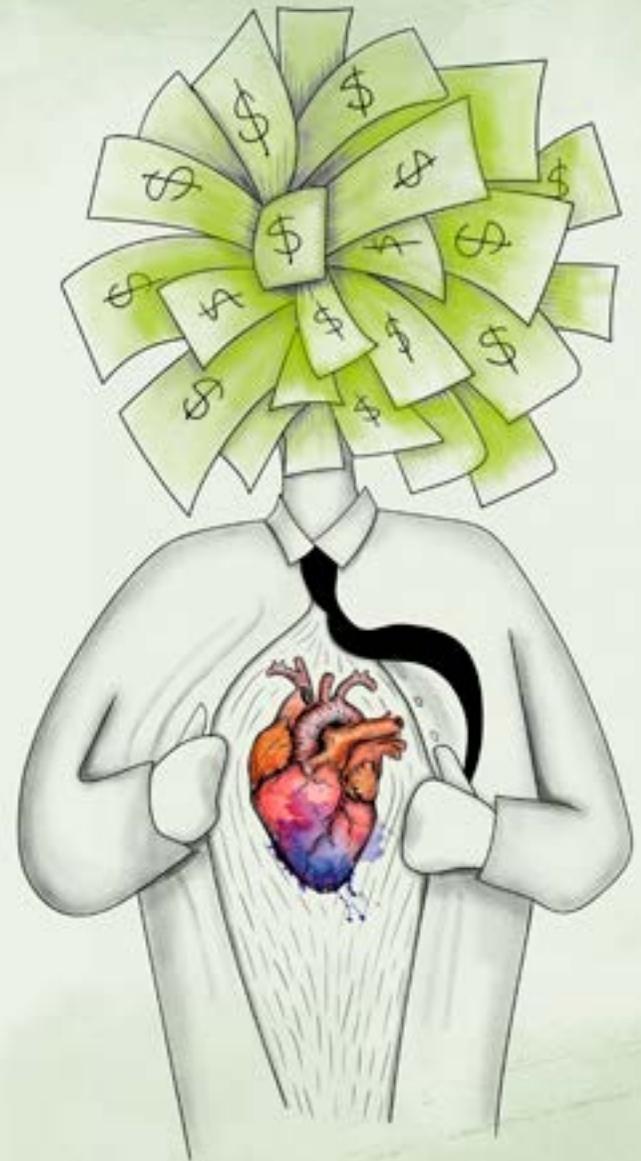
Scolari, Carlos A. (2019). ¿Cómo analizar una interfaz? Documento de trabajo. Versión 1.0. Barcelona, España: Universitat Pompeu Fabra. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/330651740_Como_analizar_una_interfaz/citation/download

Sempere, Pedro (2007). McLuhan en la era de Google. Memorias y profecías de la Aldea global. Madrid, España: Editorial Popular.

Toffler, Alvin (1987). La tercera ola. Barcelona, España: Plaza & James

INTELIGENCIA EMOCIONAL FINANCIERA.

Tatiana Bepametnow



Es de considerar el ¿Por qué te levantas de la cama?, la mayor parte de las personas carecen de una respuesta realmente convincente a esta pregunta. Esto explica el enorme sufrimiento que les requiere alzarse cada amanecer. El esfuerzo que han de superar para hacer algo es inversamente proporcional al sentido que tiene para ellas ese algo. En cambio, cuando les espera una jornada largo tiempo deseada, están impacientes por saltar de la cama, porque ya tienen un motivo.

Todos queremos saber que vamos al trabajo por una razón además de por el sueldo, y una vez que tenemos claro ese verdadero motivo, es más fácil entusiasmarse e implicarse totalmente en la labor. Es de resaltar, que quien trabaja sólo por dinero sigue siendo un esclavo.

Por lo antes mencionado, se debe pensar en qué tiene sentido para ti. Muchas personas derrochan sus días pensando en lo que deberían tener, exigiendo que las cosas sean a su manera, antes de ponerse a disfrutar de la vida. Cuando determinas que te hace realmente feliz y que te hace sentir cierta autorrealización haz encontrado la razón de vivir y no sobrevivir, que es lo que mayormente se hace.

Por ello vamos a identificar las aptitudes emocionales que pueden utilizarse para facilitar la toma eficaz de las decisiones financieras, lo que contribuirá en la optimización del uso del dinero y de la misma manera la productividad en general.

Resulta obvio mencionar, que los objetivos generales de cualquier empresa suelen ser de tipo financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras.

Tiempo atrás, el conocimiento de las finanzas quedaba reservado al departamento o a la persona encargada de tal labor, y los restantes departamentos se limitaban a sus respectivas responsabilidades, haciendo abstracción de temas concernientes a las finanzas de la empresa.

Actualmente, en la empresa moderna, las decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible. Por ello cualquier responsable de áreas ajenas debe tener unos conocimientos básicos en cuestiones financieras.

También hoy, el mundo en el que se mueven las empresas hace que cualquier propietario de un negocio, por pequeño que sea, necesite conocer las bases de la contabilidad y las finanzas. Palabras como balance, estados de resultados, presupuestos, provisiones, reporte de gastos, etc. forman parte de la cultura empresarial de las personas que llevan a cabo una actividad de empresa. El conocimiento de estos estados financieros resulta de suma importancia para conocer en que situación se encuentra la empresa y como se debe planificar su futuro.

Siguiendo este marco de ideas, podemos decir que las

finanzas son de vital importancia, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Por tanto, esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Además, es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

Sin embargo, en las instituciones por diferentes situaciones: económicas, laborales, sociales, religiosas y otras, vienen experimentando un clima institucional que no favorece la adecuada toma de decisiones por parte de los responsables. Se ha determinado que los responsables de las actividades institucionales no explotan la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales de ellos mismos ni de sus dependientes y en la misma línea se dedican a ahogar las emociones de sus subordinados antes que a dirigir y equilibrar dichas emociones para sacarles el mayor provecho en la toma de decisiones institucionales. Las

aptitudes emocionales, referidas al autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y las habilidades sociales consideradas por Goleman, D. (1995) no vienen siendo tomadas en cuenta para que contribuyan al desarrollo de los procesos y procedimientos institucionales; por tanto no se obtienen resultados financieros y sociales favorables. Las instituciones, vienen demostrando falta de gestión de la inteligencia emocional que enfatice lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y en el trabajo de grupo, lo que incide negativamente en la toma de decisiones.

Las instituciones no vienen alimentando adecuadamente la inteligencia emocional de sus trabajadores, quienes saben por su radar emocional como accionan y reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción, no siempre, en la mejor dirección, por la falta del patronaje respectivo de los responsables. La falta de empatía (percibir lo que otros sienten) no permite la sintonización emocional y por tanto no abre el camino al contagio de los estados anímicos, lo que entorpece el desarrollo laboral eficiente y eficaz en las instituciones de nuestro milenio.

La visión que tienen los trabajadores de sus jefes; es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas; pero nunca consultan ni mucho menos interpretan las emociones de sus dependientes y por tanto todo esto no contribuye al buen clima

institucional y por ende a la optimización de la gestión.

Actualmente los jefes de nuestras instituciones no disponen del tiempo y la orientación adecuada para acudir a los libros y a las fuentes de información sobre materias gerenciales para organizar y desarrollar sus esfuerzos de la manera más eficiente; lo que origina falta de efectividad, calidad, racionalidad, selectividad y pensamiento estratégico para lograr los resultados deseados y como consecuencia de ello pierden los que están en el ambiente interno y hasta el entorno. En el ambiente interno están todos los recursos, humanos, financieros y materiales que son utilizados en la empresa. En el entorno, están los proveedores de bienes y servicios, los usuarios de los servicios hacia quienes debe orientarse toda las políticas, estrategias y tácticas institucionales.

Recordemos entonces que, las emociones determinan el nivel de rendimiento del que somos capaces, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación mantenemos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa; por tanto, estas emociones que en conjunto constituyen la inteligencia emocional, deben ser tomadas en cuenta en nuestro diario vivir personal y social, pero especialmente en

las empresas para obtener el máximo provecho de los jefes y subordinados en las actividades y decisiones operacionales.

Hoy, por hoy, las empresas, instituciones y dependencias no pueden darse el lujo de mantener a personas con niveles de conocimientos y aptitudes muy altas pero que no poseen el don de saberse comunicar con los demás individuos y además que carecen de liderazgo o capacidad de generar un ambiente armónico, especialmente con sus compañeros de trabajo. La exigencia actual es todo lo contrario y eso se consigue con la explotación de la inteligencia emocional en el campo empresarial, con el objeto de obtener eficacia en las decisiones financieras, administrativas, laborales, operativas, etc.

Es necesario explotar al máximo aquellas capacidades que nos permitan tener unas mejores relaciones con personas que se encuentran a nuestro alrededor así como con nosotros mismos. Desarrollando dichas habilidades, también estaremos en condición de ser verdaderos líderes, ya que el trato que le daremos a nuestros subordinados, será de total cordialidad, exigiendo mucho pero no irrespetando. Todos estos elementos están constituidos en la inteligencia emocional que es necesario que se aplique en las dependencias institucionales para que contribuya en la eficacia de las decisiones, entre otras, financieras y con eso se termine optimizando la gestión en su conjunto.

En las empresas, instituciones y dependencias, obtener o manejar una buena inteligencia emocional no es tarea fácil, pero si existe la intención firme de adaptarla, esto redundará en extraordinarios beneficios tanto personales como organizacionales. La tarea es entonces, buscar en cada uno de nosotros a ese líder que está escondido y a esas habilidades que debemos explotar al máximo para beneficiar, especialmente, a la dependencia donde prestamos nuestros servicios; lo que facilitará la optimización de su gestión.

Cuando un proceso operativo se vuelve ineficiente, los costos aumentan también. Aun cuando los costos visibles permanecen igual, tales como los sueldos del personal encargado, existen otros costos que aumentan a medida que el proceso es más ineficiente, como los costos por duplicidad de tareas, pagos duplicados, pérdida de descuentos o rebajas de proveedores, penalizaciones por retraso de pago, tiempo dedicado a la atención de reclamaciones, mala imagen, entre otros.

Por otra parte, el hecho de no contar con información oportuna y veraz impide la toma de decisiones adecuada que permita aprovechar oportunidades e identificar riesgos. La medición del desempeño de la organización con relación al plan presupuestado no se podrá realizar eficazmente, generando un enorme riesgo operativo que, en las condiciones actuales, aquellas en las que la preocupación por los riesgos operativos se está extendiendo en la mayor parte del mundo, debido a

las nuevas obligaciones normativas que incrementan la atención sobre la forma en que se gestionan todas las formas de riesgo, especialmente en las grandes empresas.

De nada nos sirve tener muchos conocimientos si no somos capaces de desarrollar y manejar nuestras emociones lo mejor posible. Cuando en una empresa se realiza un proceso de selección para encontrar nuevos empleados, ya no se determina que lo más importante es cuantos títulos posea la persona, sino que su perfil psicológico le permita llevarse bien con sus compañeros en el sitio de trabajo y si su capacidad de comunicación, le permite tener un óptimo contacto con la organización. Actuar de manera inteligente y manejar muy bien las emociones, son factores muy valorados por aquellas empresas, instituciones y dependencias que buscan los mejores individuos, especialmente para el manejo de las decisiones financieras.

Stenrberg, R (1997) establece que las personas exitosas poseen un equilibrio entre las inteligencias: analítica, creativa y práctica; asimismo se contemplan los aspectos de la teoría de la inteligencia emocional propuestos por Goleman, D (1995,1998 y 1999) donde se destaca el conocimiento de uno mismo es la base de tres aptitudes emocionales: conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en uno mismo.

Lo importante es tratar de entender y explicar porque este nuevo enfoque es tan importante en la vida de

las personas, ya sea a nivel personal u organizacional, dado los tiempos actuales de cambio y globalización donde el factor humano es cada vez mas escaso por sobre el tecnológico.

La inteligencia emocional, es un término acuñado por dos psicólogos de la Universidad de Yale (Peter Salovey y John Mayer) y difundida mundialmente por el periodista y escritor Daniel Goleman; se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas. La inteligencia emocional no significa simplemente ser simpático. En momentos puede requerir por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando.

La inteligencia emocional, no significa dar rienda suelta a los sentimientos, sacando todo afuera, por el contrario significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen sin roces en busca de una meta común. En un análisis de inteligencia emocional, se descubrió que las mujeres en promedio tienen mayor conciencia de sus emociones, muestran más empatía, y son más aptas para las relaciones interpersonales. Los hombres son más optimistas y seguros de sí mismos, se adaptan con más facilidad y manejan mejor el estrés. En función de la inteligencia

emocional total, no hay diferencia entre los sexos. Finalmente no son los genes lo que determinan nuestro nivel de inteligencia emocional, tampoco se desarrolla solo en la infancia. A diferencia del coeficiente de inteligencia que después de la adolescencia cambia un poco, la inteligencia emocional, parece ser aprendida en gran parte y continúa desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de nuestras experiencias: nuestra aptitud, en ese sentido puede continuar creciendo. La gente mejora esta aptitud, a medida que adquiere destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social, este crecimiento en la inteligencia emocional se designa madurez.

Identificación de las aptitudes emocionales.

Según Goleman, D (1998), ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

1) Aptitudes Personales o Interpersonales: Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes: autoconocimiento, autorregulación y motivación.

a) Autoconocimiento: Consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras éstos

ocurren. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

- Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos;
- Autoevaluación precisa: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites; y,
- Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valor y facultades.

b) Autorregulación: Se enfoca en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación está formada por cinco aptitudes emocionales:

- Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales;
- Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad;
- Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal;
- Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios; e,
- Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

c) Motivación: Es la tendencia emocional que guía o facilita la obtención de las metas. La motivación se compone de cuatro aptitudes emocionales. Comprende:

- Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia;
- Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización;
- Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades; y,
- Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

2) Aptitudes Sociales o Interpersonales: Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes: empatía y habilidades sociales. Antes de definir cada aptitud, debe indicar que Goleman señaló que una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

a) Empatía: Es la capacidad de captar los sentimientos, necesidades e intereses. Comprende cinco aptitudes emocionales:

- Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente por sus preocupaciones;

- Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad;
- Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente o usuario;
- Aprovechar la diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas; y,
- Conciencia Política: Interponer las corrientes sociales y políticas.

b) Las habilidades sociales: Son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas comprenden ocho aptitudes emocionales:

- Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva;
- Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes;
- Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos;
- Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos;
- Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios;
- Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales;

- Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; y;
- Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

Utilización Efectiva de la Inteligencia Emocional.

La utilización efectiva de la inteligencia emocional no implica estar siempre contento o evitar las perturbaciones, sino mantener el equilibrio: saber atravesar los malos momentos que nos depara la vida, reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso de esas situaciones sin dañarse ni dañar a los demás. Utilizar efectivamente la inteligencia emocional no es borrar las pasiones, sino administrarlas con inteligencia para que contribuyan a la eficaz toma de decisiones que faciliten la optimización de la producción y prestación de servicios institucionales.

La Inteligencia Emocional y el Cambio Organizacional.

En el mundo empresarial o institucional se está cada día más convencido de que aquellas personas que ascienden rápidamente en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de inteligencia emocional.

La inteligencia general requiere tiempo y calma, la inteligencia emocional rapidez (oportunidad). Gestionar la inteligencia emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarnos como los primitivos cediendo a nuestro impulso. De este modo los mensajes con contenido emocional-evaluación del desempeño, por ejemplo, son nublados por una reacción emocional que deja al cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan o no lo hacen entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equilibrios humanos (Goleman, D 1998). En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la inteligencia emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aún destacarse para continuar formando parte de las organizaciones empresariales (Robbins, S 1996).

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa competencia técnica e inteligencia

emocional. Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las “estrellas”. Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo (Goleman, D 1998; Gibson, I 1998).

Eficacia de las decisiones financieras.

Al dirigir una dependencia y para efectos de tomar las decisiones más efectivas, deben combinarse de la mejor manera los cinco elementos de la inteligencia emocional (autoconciencia, control emocional, capacidad de motivarse y motivar a los demás, empatía y habilidades sociales). Sólo así el que comanda la dependencia será un líder sobresaliente. El obtener o manejar una buena inteligencia emocional no es fácil, pero si existe la intención firme de adaptarla, esto redundará en extraordinarios beneficios tanto personales como organizacionales. La tarea es buscar en cada uno ese líder que está escondido y a esas habilidades que debemos explotar al máximo.

La clave en la toma de decisiones va estar en relación

directa con el éxito del desarrollo de la inteligencia emocional en la institución, empresa o dependencia, la que se encuentra en el propio desarrollo personal, en el esfuerzo de cada uno de los implicados, en su ritmo y desde la introspección, la toma de conciencia y la voluntad de cambio y mejora continua de cada uno de ellos.

Decisiones Financieras.

La inteligencia emocional es extremadamente útil para aumentar la efectividad en la gestión financiera porque facilita el desempeño en la toma de decisiones en cuanto a la obtención de los recursos y utilización correcta de los mismos en las inversiones necesarias para satisfacer las necesidades del personal y los departamentos adjuntos. A través de la inteligencia emocional se va a captar las necesidades e intereses y se va a aplicar la persuasión efectiva para que nos puedan atender nuestras necesidades de recursos para cumplir la misión encomendada por el alto mando institucional.

Las instituciones, las dependencias, las personas, todos debemos estar dotados de inteligencia emocional para realizar mejor las cosas.

Según Flores, J (2004), las decisiones financieras provienen de la gestión financiera que aplique una institución o dependencia. Dentro de esto debe considerarse la aplicación de técnicas, métodos y

procedimientos, con la finalidad de medir y mejorar la rentabilidad de los proyectos y programas. En ese sentido se debe prever los recursos financieros e invertir estos recursos en forma eficiente para el desarrollo óptimo de la institución y la implementación de un buen sistema de control interno, que permita lograr los objetivos trazados por la institución.

La función financiera, según, Van Horne, J (1980), puede dividirse en tres importantes áreas de decisión, presentes en toda empresa o institución: decisiones en materia de inversión, de financiamiento y de pago de dividendos. Cada una de ellas debe estudiarse teniendo en cuenta el objetivo básico de la empresa. Sólo una combinación óptima de esos tres tipos de decisiones permitirá elevar al máximo el valor que tiene una empresa para su propietario, socios o accionistas. Estando esas decisiones interrelacionadas, se debe estudiar la influencia conjunta que ejercen para determinar dicho valor de mercado.

Pautas que deben tomarse en cuenta para la toma efectiva de decisiones sobre inversiones:

Según Collazos, J (2000), se entiende por inversión en su más amplia concepción, el aprovechamiento de recursos escasos en forma eficiente, con el propósito de obtener rendimientos, durante un periodo de tiempo razonable.

Todo tipo de inversión, implica de algún modo, significativos desembolsos de dinero, cualesquiera fueran sus finalidades, según Flores, J (2004). Como quiera que las inversiones se desenvuelven dentro de escenarios diversos, muchas veces de riesgo e incertidumbre, es preciso contar con metodologías y calendarios apropiados para su mejor viabilización. Este tipo de decisiones, es probablemente, la más importante de las decisiones financieras de una empresa o institución, dice Van Horne, J (1980). El presupuesto de inversiones, que es su resultante final, representa la decisión de utilizar ciertos recursos para la realización de ciertos proyectos cuyos beneficios se concretarán en el futuro. Apaza, M (1999). Cómo los beneficios futuros no pueden conocerse con certeza porque toda inversión involucra riesgo y en consecuencia debe evaluarse en relación con el rendimiento y el riesgo adicionales que presumiblemente, se acumularán a los ya existentes, porque éstos son los factores que afectan la valuación del mercado de la empresa.

Decisiones de Financiamiento.

En opinión de Goleman, D (1999), la mayoría de directivos o jefes que aplican inteligencia emocional en sus decisiones, lo hacen con la necesidad de mejorar su relación con los demás y optimizar su poder de influencia o persuasión, la misma que será muy necesaria en el momento de conseguir las mayores

fuentes de financiamiento para el cumplimiento de la misión. Para poder aplicar adecuadamente la doctrina de la inteligencia emocional se recomienda conocerse a sí mismo y aceptarse totalmente, ser resilientes.

De acuerdo con Márquez, J (2004), las decisiones de financiamiento consisten en determinar la mejor combinación de fuentes financieras, o estructura de financiamiento, que permita aplicarlo en las inversiones que necesita la dependencia correspondiente para cumplir sus metas, objetivos y misión establecidos.

En opinión de Van Horne, J (1980), la decisión de financiamiento debe considerar la composición de los pasivos y patrimonio, así como la utilización en los activos necesarios para cumplir lo establecido en las normas institucionales.

Concordamos con Collazos, J (2000), cuando indica que usualmente la financiación está identificada con la captación de recursos financieros. Los mismos que son instrumentos de pago convencionalmente aceptados por las instituciones de crédito. Entre los recursos financieros figuran el dinero, los cheques, los pagarés, títulos y valores, etc. Continúa Collazos, diciendo que aunque no falta quienes diferencian los conceptos de financiación con los de financiamiento; en la práctica, ambos conceptos se utilizan indistintamente en la misma dirección. El proceso de financiamiento envuelve al menos dos aspectos básicos: uno, la formación de ahorros, que representa el aspecto estrictamente

económico del problema; y otro, la captación y canalización de esos ahorros hacia los fines deseados, lo que representa el aspecto financiero de aquel.

El Análisis FODA en la eficacia de las decisiones financieras.

Para tomar decisiones eficaces, tiene que identificarse la problemática, así como evaluar las condiciones favorables y adversas por las que está pasando una empresa o persona, es allí donde aparece la necesidad de utilizar esta importante herramienta conocida como el análisis FODA.

El análisis FODA, permite identificar y evaluar los factores favorables o adversos del entorno y del ambiente interno. El análisis FODA permite analizar los cambios del medio externo en términos de Amenazas y Oportunidades así como del medio interno en términos de Fortalezas y Debilidades.

Una vez lograda la identificación de las debilidades y fortalezas, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, el análisis combinado de ambas, expresado en una matriz, puede proporcionar un adecuado panorama dentro del cual determinar las decisiones más convenientes para lograr los objetivos, la matriz debe contener:

Las Oportunidades, son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están

fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

Las Amenazas, son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la institución. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos.

Las Fortalezas, son capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

Las debilidades, son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece e impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

El Análisis Financiero en la Eficacia de las Decisiones Financieras.

Nuestro enfoque del análisis financiero concuerda con Flores, J (2005), cuando dice que es un conjunto de principios, procedimientos y técnicas, que permiten que las transacciones comerciales, económicas, financieras que realiza y que se encuentran plasmadas en la

Contabilidad y sirva de base a la Dirección de Finanzas para tomar decisiones oportunas y eficientes en un momento determinado.

La finalidad del análisis financiero es servir como herramienta básica para que se tenga participación responsable en la toma de decisiones institucionales. En el análisis financiero se utilizan diversos métodos con el objeto de obtener los indicadores para la gestión institucional.

Según Apaza, M (2005), en el pasado, el aspecto financiero era uno de los indicadores más importantes, y hasta quizás el único que realmente se tomaba en cuenta para evaluar la gestión de una institución. De esta forma, se seguía más bien un método de control de las acciones del departamento.

Actualmente, las necesidades son otras. Lo importante en estos momentos es tener la capacidad de lograr excelentes resultados a partir de la planificación estratégica, integrando áreas de la institución, lo que representa un vuelco en el concepto tradicional de comandar o gerenciar, al asumir ahora una posición de autocontrol. En ese sentido, dos autores norteamericanos Robert Kaplan y David Norton han elaborado todo un sistema gerencial denominado *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, en el cual la esencia radica en diseñar la estrategia tomando cuatro perspectivas o indicadores: clientes, procesos internos e innovación mediante el aprendizaje y perspectiva financiera.

Esta herramienta traduce la visión del departamento expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos.

El cuadro de mando integral nos sirve como un instrumento, que facilita el comando de una institución. Es una herramienta para navegar hacia el éxito competitivo, permitiéndole comunicar y traducir a todo su personal, cuál es la visión, misión y estrategia institucional y lo hace utilizando mediciones de desempeño que ayudarán a mejorar la performance en todos los integrantes del área financiera a través de los respectivos indicadores de actuación.

El cuadro de mando integral representa un modelo de medición de la actuación del departamento, que equilibra los aspectos financieros y no financieros en la gestión y planificación estratégica del mencionado. Es un cuadro de mando coherente y multidimensional que supera las mediciones tradicionales de la contabilidad.

El *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton ha sido traducido al español en 1997 como Cuadro de Mando Integral, el mismo que se desarrolla en torno a cuatro perspectivas. La perspectiva financiera indica si la estrategia puesta en ejecución contribuye con los objetivos del departamento (es decir generar valor). Sus indicadores varían según la fase del producto o servicio; por ejemplo, fase de crecimiento (porcentaje de aumento

de ventas); fase de sostenimiento (rentabilidad); fase de cosecha (*cash flow*).

La perspectiva del cliente o usuario del departamento, permite identificar las políticas y acciones que deben aplicarse para cautivar a los clientes o usuarios. Los indicadores a tener en cuenta son: grado de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes. Para satisfacer a los clientes o usuarios no solo se deberá actuar en disminuir costos, sino también mejorar la calidad, flexibilidad, plazos de entrega y servicio postpago.

La perspectiva del proceso interno, tiene por objeto identificar los procesos críticos de éxito para mejorarlos, eliminar los despilfarros y reducir costos a fin de satisfacer mejor a los clientes y aumentar la rentabilidad del departamento.

La perspectiva de formación, aprendizaje y crecimiento, proporciona la infraestructura necesaria para que las tres primeras perspectivas alcancen sus objetivos. Son los inductores esenciales para conseguir unos resultados excelentes en las perspectivas anteriores. Las medidas principales son: trabajadores (grado de satisfacción, aprendizaje, motivación, retención y productividad); sistema de información (su capacidad y adecuación al servicio); innovación (productos y servicios nuevos, tiempo de lanzamiento, etc).

En todas las perspectivas citadas se estudian cuatro

aspectos: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Representan, en conjunto, un sistema de medición equilibrado que vincula relaciones de causa-efecto e identifican los procesos realmente estratégicos que deben realizarse para obtener éxito: productos y servicios de alta calidad, clientes satisfechos y leales, trabajadores motivados y expertos.

El Benchmarking en la eficacia de las decisiones financieras.

Es de resaltar lo que Prat, J (1996) menciona que gracias a la búsqueda continua de mejoras se llega a encontrar formas de aplicación, que se traducen en resultados positivos en una organización. Tal es el caso del *Benchmarking* (comparación referencial) que nació a partir de la necesidad de saber cómo se están desempeñando, para tener información que sirva para mejorar los procesos y entrar en un amplio nivel de competitividad.

Existen dos proverbios que justifican la existencia del *Benchmarking* uno de ellos es de origen chino y data de hace más de dos mil años y fue escrita por el General Sun Tzu: “Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, no tienes porque temer el resultado de 100 batallas”. El otro proverbio se originó en Japón y proviene de la palabra *dantotuzu* que significa luchar por ser el mejor de los mejores.

Según Prat, J (1996), el *benchmarking* es una herramienta de productividad. Se trata de un método sistemático y continuo que permite evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de los otros similares que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el fin de obtener progresos dentro de nuestra dependencia.

El objetivo del *benchmarking* es aportar elementos de juicio y conocimiento que le permita identificar cuáles enfoques son los mejores ejemplos que conduzcan a la optimización de sus tácticas y estrategias y sus procesos productivos. Para lograr este propósito es preciso el enfoque de vigilancia del entorno que permita observar si en alguna otra dependencia se está utilizando prácticas y procedimientos con unos resultados que pudieran ser considerados como excelentes y si su forma de proceder pudiera conducir a una mayor eficacia.

El *benchmarking* puede ser y es aconsejable que sea, un proceso continuo de mejora, porque proporciona información, motivación innovación y concentración del capital humano. El *benchmarking* utiliza la inteligencia emocional a través del elemento motivador al aportar referencias externas hacia las que debemos dirigirnos y medir las distancias y la progresión a lo largo del tiempo. Este proceso motivador se puede acentuar estableciendo pequeños premios o reconocimientos por determinados logros. La inteligencia emocional, también se hace presente a través de la innovación que

es otro de los beneficios que se obtiene al descubrir nuevas formas de hacer, evitando el estancamiento al ofrecer pistas para mejorar. Esto es especialmente relevante en comparaciones interinstitucionales, en las que las ideas y aplicaciones que se proponen son especialmente originales. Otra fuente de innovación proviene de la estimulación para el cambio cultural. La cultura de mejora continua y de la búsqueda de nuevas formas de hacer para llegar a la mejor práctica es el mejor caldo de cultivo para la innovación. Por último, la inteligencia emocional, participa con el *benchmarking* cuando estimula la concentración para conseguir dirigir todos los esfuerzos hacia puntos concretos.

Efectividad de las decisiones financieras.

La efectividad de las decisiones no es una situación eventual, es producto de un proceso. Dicho proceso tiene que ver con el liderazgo que imponga, pero dicho liderazgo no tendrá efectividad si no cuenta con el apoyo de la inteligencia emocional. Según Quintero Russo, C (2005), la efectividad es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional por parte de quienes toman dichas decisiones. Esto es el resultado de la gestión de las competencias de la inteligencia emocional. El éxito del liderazgo institucional no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertadas en el momento oportuno, implica muchas

otras cosas desde el punto de vista emocional.

Estudios realizados por Peter Alove y John Mayer en 1990 permitieron identificar los componentes del coeficiente emocional: autoconfianza, autocontrol, persistencia, empatía y dominio de las relaciones. Los tres primeros indicadores, se refieren a la gestión de uno mismo y se relacionan con la motivación al logro; las dos últimas son competencias relativas a la afiliación y el poder social, siendo las más difíciles de desarrollar. La toma de decisiones va a ser efectiva, en la medida que se cultiven la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. Lograr efectividad implica alcanzar empatía y capacidad de ilusionar a otros en el mejor de los sentidos. En otras palabras no es otra cosa que, una gestión tanto de talento propio, como del ajeno, resultante de la gestión. La inteligencia emocional se puede cultivar y puede contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo que conduzca a la gestión efectiva de las instituciones. En este proceso, hay que aprender a hacer las cosas diferentes hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no se encontraba. Esto lleva a cultivar dos aspectos básicos del liderazgo: visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro. En la medida en que la dirección, los jefes y el resto del personal conocen mejor su propia dimensión emocional, tienen un mejor control de su vida. De igual manera comprende mejor a los otros y finalmente logra optimizar su inteligencia

racional y conducir adecuadamente las instituciones o dependencias que representan.

Dentro del mundo institucional y/o empresarial el desarrollo de habilidades relativas a la inteligencia emocional le da al departamento, jefe y/o resto del personal herramientas para mejorar su desempeño. Es el manejo inteligente de las emociones lo que eventualmente va a garantizar el éxito dentro de la organización, facilitando la creatividad, motivación y seguridad y contribuyendo efectivamente a la misión institucional. La efectividad de las decisiones financieras, comprende la solución de las decisiones de financiamiento, decisiones de inversión, minimización de riesgos y obtención de rentabilidad de las actividades que se explotan, por tanto deben ponderarse todos los instrumentos que contribuyan a facilitar dichas actividades.

Exclusivamente en el campo financiero Van Horne, J (1980), dice que la solución que se le da a las decisiones de financiamiento, inversión, riesgos y rentabilidad, determina el valor de la empresa, institución o dependencia. Siendo el objetivo maximizar el valor del ente, se debe buscar la combinación óptima de las decisiones de inversión y financiamiento. Siendo que estas están interrelacionadas, deben resolverse conjuntamente. Si bien la solución conjunta, es lo ideal, sin embargo es difícil de lograr; pero con el respaldo de la inteligencia emocional, pueden lograrse decisiones

que se acerquen al óptimo. Lo importante es que el jefe del departamento evalúe cada alternativa en función de sus efectos sobre los beneficios obtenidos. Como ayuda para lograr la efectividad de las decisiones financieras el director y jefes cuentan con diversos métodos cuantitativos para estudiar, planificar y controlar las actividades de la institución o dependencia; el análisis financiero es una condición necesaria, a modo de requisito previo, para tomar buenas decisiones financieras. También cuenta con métodos cualitativos como la inteligencia emocional que debe aplicar para aprovechar los sentimientos y emociones propias y especialmente del personal bajo su mando.

Concordamos con las ideas de Flores, J (2004), cuando expone que el objetivo principal del responsable de las decisiones financieras, debe ser maximizar el valor del capital que utiliza, debiendo para ello tomar decisiones efectivas a favor de la entidad o dependencia a su cargo. Estas decisiones van a ser efectivas, en tanto y en cuanto, se apliquen haciendo uso de la inteligencia emocional, es decir evaluando, discerniendo, comparando y utilizando el mejor de los criterios.

Es indudable reconocer que la utilización de nuestra inteligencia conlleva a tomar las mejores decisiones. En sentido contrario, es decir, cuando no se hace uso de la inteligencia sobrevienen los problemas. Las empresas y organizaciones no pueden manejarse intuitivamente, tienen que manejarse con todo el potencial de la

inteligencia emocional.

Hay que tener claro que, la inteligencia emocional es un conjunto específico de aptitudes que se encuentran implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social. Las emociones son de gran importancia en las relaciones sociales e influyen considerablemente en varios aspectos de la vida. Cada uno de nosotros, como individuo social, tiene la necesidad de establecer prioridades, mirar positivamente hacia el futuro y reparar los sentimientos negativos antes de que nos hagan caer en la ansiedad y la depresión. En el ámbito de la psicología se admite la consideración de inteligencia ya que es cuantificable: constituye un aspecto mensurable de la capacidad individual para llevar a cabo razonamientos abstractos y adaptación al entorno. La inteligencia emocional se pone de manifiesto cuando operamos con información emocional.

Las aptitudes emocionales que pueden utilizarse para facilitar la toma eficaz de decisiones están relacionadas con la inteligencia intrapersonal e inteligencia interpersonal. Al primer grupo pertenecen las aptitudes personales: autoconciencia, el control emocional, y la capacidad de motivarse y motivar a los demás; en cambio al segundo grupo pertenecen las aptitudes sociales: la empatía y las habilidades sociales. Con dichas actitudes los directivos (jefes) van a estar en

mejores condiciones para cumplir con la misión y visión general de la empresa.

El desarrollo separado de las aptitudes personales y las aptitudes sociales no conduce a nada positivo. Los jefes y líderes tienen que desarrollar una sinergia con ambas aptitudes para lograr el desarrollo de la inteligencia intra e interpersonal que permita la toma eficaz de decisiones y por tanto el cumplimiento de los planes y programas para la misión encomendada.

La aplicación de inteligencia emocional facilita el clima de confianza, lo que permite elevar el nivel de conciencia para saber qué está pasando y que estamos haciendo por la compañía; así como el nivel de autoconocimiento para regular nuestras emociones, aplicar normas de honestidad e integridad, aceptar la responsabilidad del desempeño personal y estar abierto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información; todo lo cual contribuirá a la optimización de los procesos gerenciales.

Cualquier institución u organización, pública o privada, necesita adoptar nuevas herramientas administrativas, financieras, psicológicas y de otro tipo para optimizar su gestión. El personal de una empresa o institución, tiene el deber de cumplir adecuadamente sus funciones, y para ello deben realizar una adecuada combinación de las cinco aptitudes de la inteligencia emocional: autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Sólo así estarán en mejores

condiciones de tomar decisiones y consagrarse como líderes sobresalientes dentro y fuera de su dependencia laboral.

Debemos tener en cuenta que, la clave del éxito del desarrollo de la inteligencia emocional se encuentra en el propio desarrollo personal, en el esfuerzo de cada uno de los jefes y líderes y del personal, en el ritmo y desde la introspección, toma de conciencia, voluntad de cambio y mejora continua que manifieste cada uno de ellos.

Actualmente, gestionar las finanzas institucionales sólo con información contable, puede ser un suicidio; por tanto se recomienda hacer uso del análisis FODA, análisis financiero, cuadro de mando integral, *benchmarking* y especialmente del modelo de inteligencia emocional para que pueda concretarse la misión institucional con la efectividad que exige la competitividad actual.

Para el manejo efectivo de las finanzas institucionales, se debe mejorar los lineamientos existentes para un adecuado control previo, control concurrente y posterior de los ingresos y gastos productos del financiamiento e inversiones que lleva a cabo.

Para que el éxito del personal de un departamento y/o una empresa pueda ser alcanzado y en tal sentido mejorar el uso y control de la inteligencia emocional, deben seguir las siguientes líneas de recomendación:

- **Evaluar el trabajo:** La capacitación debe concentrarse en las aptitudes que más se necesitan para destacarse en un empleo o trabajo dado.
- **Evaluar al individuo:** Se debe utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles del individuo, a fin de identificar lo que es preciso mejorar.
- **Comunicar las evaluaciones con prudencia:** La información sobre los puntos fuertes y débiles de una persona lleva una carga emocional.
- **Medir la disposición:** No todas las personas se encuentran en el mismo grado de disposición.
- **Motivar:** La gente aprende en la medida en que se esté motivada; por ejemplo, si comprende que una aptitud es importante para ejecutar bien su trabajo y si hace de esa actitud un objetivo personal de cambio.
- **Hacer que cada uno dirija su cambio:** Cuando una persona dirige su programa de aprendizaje, ajustándose a sus necesidades, circunstancias y motivación, aprender es más efectivo.
- **Concentrarse en objetivos claros y factibles:** La gente necesita saber con claridad en qué consiste la aptitud y qué pasos son necesarios para mejorarla.
- **Evitar la recaída:** Los hábitos cambian con lentitud; las recaídas y los deslices no tienen porqué ser señal de derrota.

- **Brindar crítica constructiva sobre el desempeño:** La crítica positiva constante fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo.
- **Alentar a la práctica:** un cambio duradero requiere una práctica constante, en el trabajo y fuera de él.
- **Buscar apoyo:** Otras personas afines que estén intentando cambios similares pueden ofrecer un apoyo constante crucial.
- **Proporcionar modelos:** Una persona muy eficiente y de cargo alto, que sea el epítome de la aptitud, puede ser un modelo para inspirar el cambio.
- **Dar aliento:** El cambio será mayor si el ambiente de la organización sustenta el cambio, valora la aptitud y ofrece una atmósfera segura para la experimentación.
- **Apuntalar al cambio:** La gente necesita reconocimiento, sentir que sus fuerzas por cambiar tienen importancia.
- **Evaluar:** Establecer sistemas para evaluar el desarrollo, a fin de ver si tiene efectos duraderos.

Referencias Bibliográficas

ÁLVAREZ, J. (2003). Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, Presupuesto de Caja y Gerencia

Financiera en el Sector Público. Pacífico Editores. Lima, Perú.

APAZA, M. (1999). Análisis e Interpretación de los Estados Financieros y Gestión Financiera. Pacífico Editores. Lima, Perú.

ARIAS, F. (1997). Proyecto de Investigación: Guías para su Elaboración. Editorial Planeta. Caracas, Venezuela.

BELLIDO, P. (1989). Administración Financiera. Ed. Tico SA. Lima, Perú.

BYRNE, R. (2007). El Secreto. Ediciones Urano, S.A. Barcelona. España.

CHIAVENATO, A. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. México.

COLLAZOS, J. (2000). Inversión y Financiamiento de Proyectos. Editorial San Marcos. Lima, Perú.

DAVIS, K. y Newstrom, J. W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo (11^a. Edición). McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. México.

Enciclopedia Encarta de Microsoft.

FLORES, J. (2004). Administración Financiera. Lima CECOF. Asesores. Lima, Perú.

GITMAN, A. (2000). Fundamentos de Administración

Financiera. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. México.

GOLEMAN, D. (1995). La inteligencia emocional. Primera Edición. Javier Vergara Editor. Bogotá, Colombia.

GOLEMAN, D. (1998). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Javier Vergara Editor. Bogotá, Colombia.

HANDY, Ch. (2006). La Organización por Dentro. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

HERNÁNDEZ, R. (1998). Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana. México.

HERSEY, B. y Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional (7^a edición). Prentice Hall Inc. México.

LANDAETA, C. (2005). Cómo mandar a la gente al carajo en 10 fáciles lecciones. Alfadil Ediciones. Caracas, Venezuela.

LOPERA, J y Bernal, M. (2002). La culpa es de la vaca. Intermedio Editores. Bogotá, Colombia.

LOPERA, J y Bernal, M. (2007). La culpa es de la vaca. 2^a parte. Intermedio Editores. Bogotá, Colombia.

MÁRQUEZ, J. (2004). Las Finanzas Públicas Contemporáneas. Editorial San Marcos. Lima, Perú.

OLIVERA, M y Olivera, A. (2005). Manual Financiero. Estudio Caballero Bustamante. Lima, Perú.

PRAT, J. (1996). Benchmarking: Un método para aprender de las mejores empresas. GRANICA Editores. Barcelona, España.

QUINTERO, C. (2006). El liderazgo empresarial y la inteligencia emocional. Artículo escrito en Internet: Quinteror@cableonda.net.

RIBEIRO, L. (1993). El éxito no llega por casualidad. Ediciones Urano, S.A. Barcelona, España.

ROBBINS, S. (1996). Fundamentos de Administración. Prentice Hall. Hispanoamericana SA. México.

SABINO, C. (1999). El Proceso de la Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

SELLTIZ, J. (1977). Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales. Editorial Madrid. Madrid, España.

TAMAYO, M. (1999). El Proceso de la Investigación Científica. Segunda Edición. Editorial Limusa. Caracas, Venezuela.

TORRABADELLA, P. (2003). Inteligencia Emocional en el Trabajo. Editorial Océano, S.R. Bogotá D.C., Colombia.

VILLACORTA, A. (2005). Productos y servicios financieros-Operaciones bancarias. Pacífico Editores. Lima, Perú.

INTELIGENCIA EMOCIONAL CLAVE PARA ENFRENTAR LA CRISIS ACTUAL.



Malena Andrade Molinares

A manera de introducción¹

“Una visión de la naturaleza humana que pasa por alto el poder de las emociones es lamentablemente miope” (Daniel Goleman, 1997, p.22).

“Lo que hay que hacer es saber,
alumbrarse ojos y manos
y corazón y cabeza
y después, ir alumbrando”.

Adrés Eloy Blanco. Coloquio bajo la Palma.

En las disertaciones que encontrará a continuación pretendemos comprender el concepto de Inteligencia Emocional (IE), como herramienta decisiva de nuestro sentir. La IE desde lo conceptual nos ayuda a entender de forma más idónea cómo manejar ciertas situaciones que por falta de orientación en la materia no sabemos enfrentarlas. Iniciamos con unas palabras introductorias donde queremos dejar claro la situación de la crisis tan profunda que estamos atravesando y como afecta el desarrollo psíquico de los individuos. Por lo que sostenemos que desde la familia, la escuela y la iglesia nos deben enseñar a controlar nuestros impulsos y a desarrollar resiliencia para poder sobrevivir a las políticas que corrompen el sistema y nos sumergen en un profundo estado de fragilidad.

¹ Este ensayo en principio formó parte de una reflexión presentada en la revista FERMENTUM en el año 2018. Ha sido mejorado, revisado y ampliado.

Luego, intentamos aproximarnos al concepto de emociones en base a los postulados de Daniel Goleman y Laura Esquivel. En este mismo apartado explicamos a qué se refieren las emociones positivas y las emociones negativas, para finalizar reflexionando sobre de qué manera la inteligencia emocional, la empatía y la resiliencia podrían ser las herramientas que nos ayuden a comprender con pulso firme la situación económica y de pandemia que ha conducido a la ruina, la miseria y la tristeza produciendo la hecatombe a la que diariamente nos enfrentamos, haciéndonos sentir, en ocasiones, perdidos y con falta de fuerzas emocionales que nos permitan vislumbrar un camino certero, donde la confianza de un mejor futuro sea la abanderada de la situación.

Los momentos aciagos que estamos atravesando a nivel planetario, en principio por la crisis generada por la pandemia en el año 2020 y luego por la situación política de la cual somos testigos en este 2022, donde la paz se ve amenazada por una guerra en puertas entre Rusia y Ucrania, demanda personas que no sólo posean una inteligencia racional donde predomine solo las capacidades cognitivas, necesaria sin duda, pero sobre todo que manejen, comprendan y desarrollen inteligencia emocional, para poder enfrentar con mayor resiliencia lo desproporcionado de una sociedad dislocada, producto de decisiones políticas que han distorsionado el significado real de una sociedad que construya paz y permita una vida digna, desencadenado

una serie de males, haciendo muy compleja la situación tanto de los venezolanos como de todos los ciudadanos del planeta, hacemos la salvedad que hay unas sociedades más pobres y sumidas en la desesperanza que otras. No obstante, el panorama en general no es muy alentador, de allí la importancia de comprender de qué manera podemos manejar desde lo emocional situaciones tan difíciles como puede ser la muerte de un ser querido, la pérdida de una vida, la separación y fragmentación de la familia, el éxodo en busca de mejor y más oportunidades, un divorcio, entre otras razones que pueden afectarnos a todos y llevarnos a depresiones, angustias y hasta suicidios.

Así, la hiperinflación y la falta de servicios en la mayoría de las instancias, caso Venezuela, que asciende en escalada gigantesca todos los días, proporciona un panorama desolador por donde miremos, pues en un país donde es imposible el acceso a la comida, a las medicinas, a la salud y en general al más mínimo de los detalles para desenvolvernos dignamente, es muy probable que entremos en crisis psicológica: pérdida de la paciencia, desesperación, desesperanza, desencanto, desilusión, apatía, desidia, abandono, pereza, rabia, irritabilidad, malhumor entre otros estados de ánimos que son muy notables en la actualidad de los venezolanos, sumado al pánico que genera contraer el virus del Covid, en alguna de sus recientes variantes.

Lo descrito anteriormente genera sentimientos y

pasiones que dominan la vida de todos, haciendo desafiante la existencia, justamente en este punto es donde entra en juego el concepto que nos servirá para elaborar este ensayo: la Inteligencia Emocional. Pues como señala Goleman (1997):“Nuestras emociones nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas solo en manos del intelecto: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero, la formación de una familia. Cada emoción ofrece una disposición definida de actuar” (p. 23).

La crisis tan inimaginable que estamos viviendo todos los venezolanos, es realmente la que impulsa a reflexionar sobre el tema en cuestión: las emociones. Un acercamiento conceptual al mismo nos ayudará a comprender qué hacer con nuestras emociones, en momentos determinados y cómo el cabal manejo de las mismas nos permitirán maniobrar con equilibrio nuestra vida, que creemos está hecha ripias, producto de los malos gerentes que se han encargado de dilapidar las riquezas de todos los venezolanos, generando una angustia de la cual debemos salir, como lo plantea Edgar Morin (2006) “el peligro es quedarse atrapado en la angustia. En mi opinión la respuesta a la angustia es la comunicación, la comunidad, el amor, la participación, la poesía, el juego, todos los valores que constituyen la textura de la vida misma” (p.35).

Entonces, la comprensión de la crisis con inteligencia emocional, resulta trascendental y de primer orden en tiempos de debacle y ruina. El autocontrol es imperante, para poder sobreponernos con entereza, fuerza y decisión a los problemas que día a día nos agobian y que por momentos creemos no podremos superar, en este sentido recordamos las enseñanzas de Viktor Frank, en su célebre libro «El hombre en busca de sentido», cuando de manera muy ecuánime y sensata nos dice: “la salvación del hombre está en el amor y a través del amor. Comprendí cómo el hombre, desposeído de todo en este mundo todavía puede conocer la felicidad. Cuando el hombre se encuentra en una situación de total desolación, sin poder soportar los sufrimientos correctamente –con dignidad– ese hombre puede, en fin, realizarse en la amorosa contemplación del ser querido” (p.27).

En la sociedad que vivimos es prioridad saber manejar nuestros sentimientos. Este asunto tan importante debe formar parte de la educación integral, por lo que la escuela en todos sus niveles, la familia y la religión deberían ser las encargadas de ayudarnos a desarrollar el autocontrol ante los diferentes impulsos y tener empatía por los demás. Sin embargo, las instituciones mencionadas han dejado a un lado esta dimensión humana, solo se han preocupado por desarrollar capacidades cognitivas o intelectuales, obviando el sentir que en esencia se transforma en lo que nos mueve desde nuestro fuero interno a actuar, lo que se quiere decir concretamente

es, que las personas necesitamos saber actuar ante situaciones favorables o adversas, según sea el caso.

Por otro lado, el “fin de los relatos” y los nuevos paradigmas nos conduce a reflexionar sobre cómo estamos actuando en nuestro diario vivir. La idea de este ensayo es discernir acerca de la situación socio-política de la cual somos víctimas y testigos, para poder actuar con pulso firme, conscientes que si sabemos manejar nuestras emociones sin dejar que nuestras pasiones nos dominen, podremos conseguir la paz y tranquilidad interior que en definitiva deberá ser el fin último de esta existencia.

Emociones. Hacia una conceptualización

A diario y mientras estemos vivos seremos receptores y transmisores de emociones, esto es una condición natural inherente de todas las personas. El asunto versa en saber cómo controlar los diferentes estados de ánimos que por momentos nos agobian y nos dispersan de la realidad, como diría Aristóteles: “Cualquiera puede ponerse furioso eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta eso no es fácil”.

La cita anterior nos conlleva a la interrogante ¿cómo distinguir las emociones y de qué forma manejarlas para

lograr un equilibrio sano, tanto físico como psíquico? pues los momentos actuales demandan de una educación que se encargue de hacernos comprender qué son las emociones y cómo dominan nuestra existencia en cada paso que damos, éstas son necesarias sentirla pero en grados controlables, con medida para un mejor desempeño en todos los ámbitos de nuestra vida.

Es necesario sentir, lo bueno y lo no tan bueno, eso nos habla de que estamos vivos, que respiramos, que existimos y que además sentimos, pero, saber la magnitud de lo que debemos sentir es lo realmente valioso, no excedernos ni con las rabias, las alegrías o las tristezas, pues los resultados podrán ser catastróficos, tanto para nosotros como para quienes nos rodean. Entonces, sentir con medida es crucial para nuestro cabal desarrollo psíquico y mantenimiento físico, pero también para el bienestar ajeno. A la sazón de lo dicho, cabría preguntarnos ¿Qué se entiende por emoción? el diccionario señala que la palabra emoción proviene de la raíz latina *emovere*, está a su vez constituida por el verbo “*motere*”, cuyo significado es muy parecido en español es, mover y el prefijo “e” que semánticamente se traduce como alejarse, por lo que etimológicamente nos sugiere que, una emoción es un impulso, que generalmente sentimos de forma imprevista, no es controlado por nuestro organismo y dicho sentir nos invita a actuar de algún modo, sea positivo o negativo.

A tenor de lo expuesto Laura Esquivel (2001) sostiene

que: “la emoción es una energía que nos impulsa a actuar, en algunos casos esa «acción» implica contradictoriamente una parálisis. Por ejemplo, una persona deprimida puede convertir el impulso de sus emociones en formas dramáticas de inmovilidad” (p.18). Y, unas páginas más adelante esta misma autora señala que: “Una emoción es energía en tránsito” (p. 25). Dice Daniel Goleman (1997) que sobre el término emoción muchos psicólogos y filósofos han intentado precisar el concepto, sin embargo él prefiere definirlo en su sentido más literal “cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehementemente o excitado” (p.331).

Existe un grado desproporcionado de torpeza emocional, por lo que la vida se hace más difícil en su cotidiano desarrollo. Esta incapacidad de controlar las emociones es producto de nuestras desesperanzas, frustraciones e impacencias, pues vivimos en la cultura del desespero y la premura, estamos constantemente abrumados por falsas alarmas, ansiedades e inquietudes espirituales que solo producen cortisol un veneno, que a decir de Mariam Rojas Estapé, tarda ocho horas en ser eliminado de nuestro organismo causando graves trastornos en el cuerpo. Problemas de salud que son fruto de los pensamientos que hacen que la vida sea un océano de sufrimientos, muchos de los cuales pueden sobrellevarse si sabemos manejar nuestras inconformidades; no perdamos de vista que las personas con las que más hablamos somos nosotros mismos.

Según Andrade (2018), las emociones son las diversas formas como reaccionamos desde nuestro interior de acuerdo a la circunstancia que estemos viviendo, son estados de ánimo, que vienen a ser reflejos del alma, pues la palabra “ánimo” proviene de alma, que también suele asociarse con espíritu o mente y, es que en realidad escindir estos tres términos (alma, mente y espíritu) es difícil, porque aunque pueden tener significados semánticamente diferentes, los tres se fusionan como la cinta de *moebius*, no sabemos dónde empieza una definición y dónde termina la otra, de tal forma que, son conceptos que van unidos indefectiblemente.

Para la escritora mexicana Laura Esquivel (2001) en su texto llamado El libro de las emociones, éstas son definidas como lo que día a día experimentamos: “Las emociones se viven, se sienten, se reconocen, pero sólo una parte de ellas se puede expresar en palabras o conceptos (...) Es muy difícil tratar de encerrar en una palabra la alegría o la tristeza, pero no es así sentir las a plenitud” (p. 10).

La educación desde la que se inicia en la familia, nos ha enseñado a no mezclar los pensamientos con los sentimientos, así, por ejemplo, el género masculino a quienes desde niños les han dicho, la cruel sentencia: “los hombres no lloran” han sufrido por no poder expresar su tristeza en un momento determinado, nada más perverso, pues los hombres son seres humanos que sienten y padecen, contrariamente a las mujeres se les

permite llorar hasta desintegrarse, porque son débiles e inseguras, estas dos situaciones han sido responsables de que las personas o no expresan sus emociones (los hombres) en su justa dimensión o, exageren sin medida lo que sienten (las mujeres).

Siguiendo la idea del párrafo anterior, es preciso afirmar que pensar y emocionarse si van de la mano, además muchas veces con un solo recuerdo, una sola vivencia que llegue a nuestra mente en el acto podemos sentir alegría, rabia o tristeza, cuando escuchamos una canción podemos asociarla con un momento en particular de nuestra vida, así que, cómo poder desligar el pensar del sentir, y es aquí justamente donde está la gran falla pedagógica y familiar.

Siguiendo la idea de Dobson (2005) “las emociones siempre deben rendir cuentas a las facultades de la razón y la voluntad” (p.11) y más adelante el mismo autor sostiene que “la mente, el cuerpo, el alma son vecinos muy cercanos, y normalmente uno se contagia de las enfermedades de los otros” (p.11). Esquivel (2001) refuerza esta idea de la siguiente manera: “Por mucho tiempo hemos considerado equivocadamente que el pensamiento y la emoción eran cosas distintas que podían separarse. Que la mente del hombre funcionaba mejor sin la interferencia de estados emotivos, ¿como si fuera posible ignorar las emociones!” (p.12). De tal forma podríamos preguntarnos, cuál es la parte precisa de nuestro cerebro que nos conduce a dejarnos llevar por

las pasiones, los sentimientos y que por momento estas reacciones pueden conducirnos a perder el control, la respuesta según han descubierto los neurocientíficos es la amígdala, la misma es una estructura subcortical situada en el lóbulo temporal, y su función primordial es integrar las emociones como patrones de respuestas ante determinadas situaciones, las cuales se expresan mediante efectos fisiológicos o con una respuesta conductual.

Según Goleman (1997):

En la arquitectura cerebral, la amígdala constituye una especie de servicio de vigilancia dispuesto a alertar a los bomberos, la policía y los vecinos ante cualquier señal de alarma. En el caso de que, por ejemplo, suene la alarma de miedo, la amígdala envía mensajes urgentes a cada uno de los centros fundamentales del cerebro, disparando la secreción de las hormonas corporales que predisponen a la lucha o a la huida, activando los centros del movimiento y estimulando el sistema cardiovascular, los músculos y las vísceras: La amígdala también es la encargada de activar la secreción de dosis masivas de noradrenalina, la hormona que aumenta la reactividad de ciertas regiones cerebrales clave entre las que destacan aquéllas que estimulan los sentidos y ponen el cerebro en estado de alerta (p.27).

Es en esta pequeña parte de nuestro cerebro, la amígdala, es en donde se detona todo nuestro sentir,

actuar y reaccionar. Entonces, debemos como punto de partida comprender qué son las emociones y cómo éstas sin pedir permiso se manifiestan y se suceden en nuestro organismo ocasionando transformaciones fisiológicas o conductuales que en ocasiones son imposible de dominar, y justamente en este punto es donde podrían comenzar de verdad nuestros problemas, en esa crisis de dominio propio, no se trata de no sentir, de lo que se trata es de sentir en la justa medida (como dice la cita de Aristóteles), ya que el pensar como el sentir, que por tanto tiempo han estados escindidos, deben operar en armonía y balance.

Goleman (1997) señala que el destino de nuestra vida se haya en total correspondencia con el manejo de las emociones, no solo se requiere un alto coeficiente intelectual (CI), este autor sostiene las siguientes interrogantes, las cuales a su vez trata de responder: ¿Qué cambios podemos llevar a cabo para que a nuestros hijos les vaya bien en la vida? ¿Qué factores entran en juego, por ejemplo, cuando personas con un elevado CI no saben qué hacer mientras que otras, con un modesto, o incluso con un bajo CI, lo hacen sorprendentemente bien? “Mi tesis (dice Goleman) es que esta diferencia radica con mucha frecuencia en el conjunto de habilidades que hemos dado en llamar inteligencia emocional, habilidades entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Y todas estas capacidades, como podremos comprobar,

pueden enseñarse a los niños, brindándoles así la oportunidad de sacar el mejor rendimiento posible al potencial intelectual que les haya correspondido en la lotería genética” (p.8).

La cita nos permite aseverar que hoy día los grandes males que nos están afectando son la tristeza y la angustia, pero entonces surge la interrogante ¿cómo hacer para enseñarle a los niños a no vivir angustiados, sin tristezas, sin sufrimiento en una sociedad que exige solo personas que obren y resuelvan conflictos desde aspectos cognitivos, donde los sentimientos se ocultan como algo vergonzoso? Esta es una interrogante que la educación en cualquiera de los niveles deberá estarse haciendo y respondiendo a su vez, solo así podríamos salir de la encrucijada en la que nos encontramos, pues hoy como nunca antes, la educación se ha desvalorizado, perdiendo su hegemonía y credibilidad, produciendo abulia, aburrimiento y hastío en los más jóvenes, ya que desde tiempos antiguos ha venido concentrando sus esfuerzos en desarrollar la memoria, sin tomar en cuenta los sentimientos, de primer orden sin duda alguna, pues todos los poseemos. Así que, cómo negarlos, ocultarlos o solaparlos detrás de conceptos que se aprenden como una canción y se olvidan luego de presentar el examen.

Existen emociones como dice Esquivel (2001) que sanan y emociones que enferman, otros autores las llaman emociones negativas y emociones positivas,

veamos por qué. Las emociones negativas en nuestro diario vivir, y de forma indefectible, se nos presentan afectando a nuestro estado de ánimo y a las relaciones interpersonales; Goleman (1997) menciona tres, de las cuales se derivan otras, éstas son: Ira, tristeza y temor.

Entonces, surge la interrogante ¿es necesario sentir emociones que nos producen insatisfacción y desasosiego? Y la respuesta es contundente, sí es necesario, pero también es necesario tener educada nuestra conducta, nuestra forma de responder ante determinadas pasiones, la manera de reaccionar deberá ser en la justa medida y desde el autocontrol, lo más importante será evitar los secuestros neuronales que nublan la razón y se apoderan de nuestro actuar cegándonos y en ocasiones llevándonos a cometer acciones de las que más adelante nos arrepentiremos, por eso es recomendable antes de actuar por una rabia, enojo o tristeza respirar profundamente o salir a dar un paseo, seguramente con la cabeza serena y los pensamientos calmados podremos comprender mejor lo sucedido.

Pero estas formas de responder, ante determinada circunstancia que exalte alguna emoción no lo enseñan ni en la familia, ni en la escuela, ni en la iglesia, las tres grandes instituciones que deben mirar este aspecto como indivisible del ser, pues comprender que podemos sentir emociones negativas es una forma de entender el porqué de nuestras reacciones y la conducta de otras

personas, y cómo orientarnos para que respondamos desde lo ecuánime y lo mensurable.

Estas emociones negativas, muchas veces, ensombrecen y ofuscan la comprensión de los problemas, y por tendencia somos más proclives a aumentar la magnitud de la gravedad del asunto que debemos enfrentar, así le damos paso a la ofuscación del pensamiento, pues solo conseguimos generar en nuestro sistema nervioso una carga de estrés, que a largo plazo afecta nuestro organismo y nos puede llevar a la muerte o en casos menos extremos a responder inadecuadamente a problemas menores y pasajeros, ya que las emociones negativas “nos tensan, obstaculizan el flujo de la energía, debilitan, entorpecen el funcionamiento de los órganos, dificultan la asimilación de ideas, interfieren en la transmisión de información de una célula a otra” (Esquivel, 2001, p.49).

Los venezolanos diariamente nos enfrentamos a sentir las emociones negativas: ira, impotencia, desasosiego, estrés, la vida para muchos empieza a perder sentido cuando deben dejar la mitad del día y hasta más en una cola para lograr comprar a precios “injustos” (por la hiperinflación desmesurada) algún producto de primera necesidad que solo es una ilusión y que no da confianza ni esperanza en el futuro, pues cuando se pierde la vida en una larga espera el resultado no puede ser el más satisfactorio, en especial para los individuos que se ven afectados por este sistema, provocando de forma

indefectible que el estrés haga su aparición.

El estrés es el mal de gran parte de la humanidad. Debemos ser fuertes emocionalmente y comprender que la resiliencia debe ser un asunto de honor en nuestra constitución psíquica. Laura Esquivel (2001) en su «El libro de las emociones» al respecto del estrés como el mal de la sociedad actual, sostiene que: “ese terrible mal, que aqueja a millones de personas, tiene el poder de encogernos el corazón, pues cuando uno está deprimido, todo el organismo se contrae. Nuestra capacidad de actuar, de pensar, de gozar, se reduce a su mínima expresión” (p.38). También la misma autora al respecto de lo que nos produce el estrés en nuestro organismo comenta que: El estrés, entre otras cosas, ocasiona la contracción y el endurecimiento de los órganos internos, y dificulta su funcionamiento. Les pone una camisa de fuerza que no los deja trabajar. Al contraerse provocan que la membrana que los cubre se les adhiera totalmente y los imposibilite para expulsar el calor y las toxinas que guardan en su interior (Esquivel, 2001, p.38).

La gran interrogante es cómo evitar el estrés, de qué manera nos podemos hacer de la vista gorda cuando debemos cumplir con el trabajo, llegar a tiempo (sin transporte) cuidar la cartera, porque los facinerosos pululan por estas calles, no sacar el celular, de ser posible no llevarlo consigo, menos aún una tabla o una laptop, mientras más pobres nos veamos en apariencia

mejor, así evitamos ser blanco fácil de los delincuentes, bajo tantas presiones cómo evitar el estrés, tal vez nadie tenga la respuesta mágica, ni la panacea a todo lo que las emociones negativas nos producen, lo que es claro es que debemos tolerar todos estos asuntos con una sonrisa, tal como lo dijo Charles Chaplin, “un día sin reír es un día perdido”.

Si asumiéramos estas palabras de Chaplin como ciertas, entonces las emociones negativas serían más llevaderas y generarían menos estrés en nosotros, ya que cuando reímos liberamos cargas acumuladas, producto de la ansiedad, la depresión y el sinnúmero de responsabilidades que agobian nuestra vida. Además el acto de reír, y si es a carcajadas mejor, nos distrae y nos ayuda a olvidar los problemas, quedando así las emociones negativas solapadas por la diversión, la risa y la alegría, es una buena forma de contrarrestar este despropósito de vida que actualmente la sociedad nos impone, más aún a los venezolanos, al respecto Esquivel (2001) sostiene que: “La única forma de aliviar la tensión y evitar el sobrecalentamiento de órganos internos es por medio de la relajación y la mejor manera es por medio de la risa” (p. 39). Si reímos todo nos parecerá más llevadero, más fácil, menos amenazante y menos complicado de lo que pensábamos.

Las emociones positivas.

Las palabras resultan un arma poderosísima cuando de

emociones positivas se trata, aunque también pueden ser utilizadas para la destrucción, para desequilibrar a una persona o, sencillamente hacerla sentir mal. Nos interesa recalcar que las emociones positivas están unidas al verbo, pues la palabra es muy eficaz, y repercute en el sentir de todas las personas. Tal vez, en muchos casos, no somos conscientes de cómo nuestras palabras pueden infundir muchas cosas en otras personas, tanto buenas como malas. Pero en lo que respecta concretamente a las emociones positivas es preciso que seamos capaces de elogiar, y dar palabras de ánimo viendo en todo momento lo positivo de lo que se está ponderando antes de maltratar con el verbo y como consecuencia hacer sentir mal al otro, de allí que muchas personas de diferentes credos, le den tanto valor e importancia a la oración pronunciada en voz alta como forma de estimular buenas energías.

Según Esquivel (2001) “las emociones positivas nos relajan, liberan energía, refuerzan el sistema inmunológico, propician la transmisión de información entre células, permiten que fluya la energía, nos ponen más alertas y agudizan nuestra capacidad de aprendizaje (p.49). Las emociones surgen sin pedir permiso, éstas llegan se instalan en nuestro sentir y tal vez, algunos cambios fisiológicos (químicos y físicos) le demuestran a los otros lo que estamos sintiendo. Las emociones positivas son todas aquellas que generan sensación de felicidad, de placer, de gozo y en fin todas aquellas emociones que nos generan sensación de bienestar.

Las emociones positivas que con más frecuencia sentimos son: la autoconfianza, la autoestima, la automotivación, la generosidad, el altruismo, la tolerancia, la alegría, el sosiego, la humildad y la empatía entre otras. Este tipo de sentimientos nos ayudan a interconectarnos con el mundo y con la gente de forma más satisfactoria, además, nos ayudan a ser más flexibles en nuestras apreciaciones y en nuestros juicios sobre la conducta y forma de reaccionar de los otros. También nuestra forma de pensar y razonar se hace más flexible pues en la integración de pensamientos positivos e ideas, surgen estados de satisfacción que nos ayudan a hacer más placentera la existencia misma, aunado a esto contribuye con la creatividad, así en los momentos tan difícil que nos ha tocado vivir a los venezolanos en las dos primeras décadas del siglo XXI, desarrollar la creatividad para poder atender las necesidades primaria resulta imperioso y la herramienta más valiosa para poder continuar y no morirnos de desesperanza; contrariamente resultar victoriosos y más fuertes que antes.

Algo importante de señalar, es que las emociones positivas contribuyen a neutralizar las emociones negativas, pues si éstas son realmente poderosas no permitiremos que cuando estemos sintiendo placer y bienestar se vean ofuscados por una inquietud desagradable o por un inconveniente menor. Así, no le damos oportunidad a que la tristeza, el desaliento y la amargura solape una felicidad que estamos sintiendo en un momento determinado, si

esto ocurre con frecuencia es preciso acudir al psicólogo pues los cambios de emociones repentinas pueden ser un claro síntoma de bipolaridad.

Las emociones positivas activan energías que nos permiten continuar luchando, seguir avanzando y, además, nos llenan de esperanza. Sentir sensaciones de bienestar contribuye a minimizar los niveles de estrés y desesperanza, estos beneficios se traducen en impulso para continuar en la búsqueda de la tranquilidad, de seguir luchando por nuestros sueños y de tener fe que las situaciones de angustia e impaciencia sólo serán un mal recuerdo.

Todo el tiempo estamos esperando que las cosas y las circunstancias cambien. Así, en nuestro diario vivir, siempre nos encontramos en la espera de que algo bueno o deseado pase, que las cosas cambien, y que nunca suceda nada que nos pueda afectar, y este sentir es natural, pero la vida lleva su propio curso y suceden acontecimientos para los cuales muchas veces no estamos preparados, y es justamente en ese punto de inflexión donde se precisa saber actuar, no dejarnos dominar por las emociones, controlar nuestros pensamientos y no reaccionar bajo alguna emoción que nos dicta qué hacer o, qué decir y de lo cual cuando llega la calma, muy probablemente, nos arrepentiremos.

Inteligencia Emocional.

Ahora bien, es preciso señalar que para poder

comprender desde lo emocional, cómo enfrentar la crisis actual, en todas sus dimensiones, se precisa entonces, definir qué se entiende por inteligencia emocional.

La inteligencia emocional “constituye el vínculo entre sentimiento, el carácter y los impulsos morales” (Goleman, 1997, p.8) Y, Esquivel (2001) sostiene que al final del siglo XX “es cuando se ha comenzado a hablar de eso que se llama la inteligencia emocional y se ha tomado conciencia de que el estado emocional de una persona determina la forma en que percibe el mundo” (p.13).

Según Villa (2013) el término Inteligencia Emocional se refiere a:

La capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, y que pueden definirse según Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de otras personas, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones (p.83).

Partiendo de esta cita, podemos señalar en términos prácticos que la inteligencia emocional significa ser conscientes sobre lo que estamos sintiendo en la

proporción equilibrada de estos sentimientos, los cuales derivan en un comportamiento, que implícitamente devienen en un proceder, ejerciendo una impronta en las personas que nos rodean.

De una inteligencia emocional equilibrada dependen nuestras respuestas ante circunstancias que nos generan presión. Por lo cual, la capacidad de manejar y expresar con mesura nuestras emociones es crucial. Estudios recientes han revelado de qué manera muchas personas alcanzan más éxito que otras y han llegado a la conclusión que los individuos exitosos en sus proyectos dependen más de su inteligencia emocional, que de su inteligencia cognitiva para poder dar respuestas eventuales a problemas que requieren personas equilibradas y con control de sus emociones.

Idea que sostiene Villa (2013), quien textualmente señala que: “el mundo actual ha demostrado que las personas exitosas no se caracterizan por su inteligencia racional o coeficiente intelectual. Por el contrario, los rasgos más comunes entre los líderes y gerentes exitosos son sus habilidades personales” (p.83).

Entonces, por inteligencia emocional podríamos definir las habilidades de autodominio sin dejar de sentir, pues los sentimientos juegan un papel importante en todas las actividades que proyectemos, el asunto no es execrar de nuestro mundo el sentir, no, es sentir en la justa medida sin desbordar los pensamientos negativos, ni permitirles que pasen mucho rato en nuestra mente,

pues podrían ocasionarnos serios inconvenientes que se traduciría en malestares físicos, psíquicos inclusive y, siendo muy drásticos podrían conducir a la muerte. Por lo cual, equilibrar los sentimientos y dejar que la razón interceda y nos hable con conciencia es inteligencia emocional, es fundir la pasión con la razón a fin de actuar más inteligentemente, sin dejarnos arrastrar por la pasión.

Inteligencia emocional y resiliencia en medio de la crisis.

La sociedad en cualquiera de sus facetas no se encarga de enseñarnos a manejar nuestras emociones, pues solo se ha ocupado de la inteligencia racional, olvidando que somos seres integrales, constituidos de pensamientos, sentimientos, alma, y corazón. Dicho descuido u omisión ha traído como consecuencia que en muchos momentos de nuestro diario vivir no sepamos responder ante dificultades que requieren inteligencia emocional, equilibrio y dominio propio, produciendo como consecuencia, estallidos de tristeza, euforia, gritos, improperios, respuestas negativas que hacen reaccionar a los otros de la misma manera, porque ese “otro” tampoco sabe manejar sus emociones, en palabras de Daniel Goleman (1997) ese “analfabetismo emocional”, es el factor que entorpece las relaciones interpersonales, de allí que surja otro concepto que es clave para estos estudios que es la inteligencia social, tema del que nos ocuparemos en otro momento.

Continuando con lo que nos interesa, vale decir que, las personas para huir de los problemas y no encararlos con pulso firme optan por consumir sustancias nocivas para el organismo y la psique (drogas y alcohol), otras desarrollan problemas de alimentación como bulimia y anorexia (este padecimiento sobre todo en los adolescentes es más frecuente) o, en aquellas personas que cuando tienen un problema se inhiben y no comen o, aquellos que comen para llenar un vacío espiritual que los agobia. Estas situaciones no son controlables por quienes las padecen, por lo que acudir a un especialista, es lo recomendado, que pueda canalizar el problema y ayude a quien padece alguna de estas situaciones a salir del meollo que no le permite responder con asertividad a los retos que la contemporaneidad y la crisis actual nos enfrenta.

A la par de lo dicho en el párrafo anterior, eventualmente también se presenta otro problema, y que la familia venezolana hoy más que nunca lo está viviendo (fruto del desespero por la situación económica) que es, la violencia intrafamiliar, es muy frecuente observar en la calle parejas discutiendo por asuntos totalmente domésticos y lo hacen sin escrúpulos; gritan, se ofenden, dicen palabras indecorosas y llegando al maltrato físico. En casos como los mencionados es cuando reflexionamos sobre cómo sería la mejor forma de combinar el desarrollo cognitivo con el emocional, para que la sociedad pueda contar con personas equilibradas, capaces de enfrentar los momentos de crisis con responsabilidad tanto racional como emocional.

Lo expuesto anteriormente conduce a muchas interrogantes, pero básicamente dos consideramos son importante señalar, a saber: ¿Qué papel está jugando la familia en la enseñanza del manejo de las emociones? ¿La educación, en cualquiera de sus niveles, está otorgándoles a sus estudiantes herramientas que los ayuden a canalizar sus pasiones, su sentir y sus emociones, en pro de construir una sociedad más pacífica?

Las respuestas a tales interrogantes no son tan sencillas como pudieran verse a simple vista, pero sabemos que la familia no enseña a sentir de forma ponderada y, la escuela no resuelve los asuntos pedagógicos desde la fusión de lo racional con lo emocional, porque por herencia y tradición se cree que pensar y sentir son como el agua y el aceite, no se unen, nada más lejos de la realidad, pues como lo ha planteado Xavier Subiri en su tesis “Inteligencias sintiente”, conforme con lo cual lo cognoscitivo está fundido y muchas veces hasta se confunde con lo sensible, a su vez estos dos aspectos lo ininteligible y lo sensible constituyen la actividad psíquica.

La inteligencia emocional en cualquier circunstancia será de gran valor, pues es una forma de analizar el comportamiento humano, comprender esta conceptualización nos ayudará a soportar con mayor resiliencia la situación actual, pues provee la posibilidad de desarrollar empatía y comprensión por el otro, de saber controlar nuestros impulsos, de actuar de forma ponderar sin abusar de las emociones sean positivas

o negativas. Hasta ahora hemos venido insistiendo en la necesidad de sentir, por cuanto razón y corazón son sistémicos, uno sin el otro no funciona, entonces dejemos que las emociones afloren, aparezcan y se manifiesten, como ellas caprichosamente lo saben hacer, pero no les permitamos que ofusquen nuestra razón, que dominen nuestro actuar y que nos reduzcan solo a impulsos y explosiones que seguramente no nos dejan ningún saldo positivo, ni a nuestra vida ni a la vida de los seres que amamos.

Referencias Bibliográficas

Cyrułnik, Boris y Morin, Edgar. (2006). Diálogos sobre la naturaleza humana. Buenos Aires- Argentina. Ediciones Paidós.

Dobson, J. (2005). Las emociones. ¿Se puede confiar en ellas? Estados Unidos: Casa creación.

Esquivel, Laura (2000). El libro de la emociones. e-libro.net. Libro en PDF.

Frank, Viktor (1946) (2006). El hombre en busca de sentido. Barcelona- España. Editorial Herder.

Gardner, Howard (1983). Inteligencias múltiples. Barcelona. PAIDÓS.

Goleman, Daniel (1997). La Inteligencia Emocional. Buenos Aires-Argentina. Javier Vergara Editor.

Villa, María Eugenia. (2013). “La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones”. En: Revista Gerencia del Talento Humano. México. Universidad de las Américas. pp 83-91.

LOS AUTORES UNA BREVE SEMBLANZA.

Sonia Andrade de Noguera

Licenciada en Letras y Educación. Egresada como Magíster en Literatura Iberoamérica y Doctora en Ciencia Humanas. Ha ejercido la docencia durante más de veinte años. Profesora de la Universidad de Los Andes e investigadora del área de psicología organizacional. Durante toda su trayectoria ha desarrollado trabajos en cinco ámbitos: redacción y corrección de escritos, orientación vocacional, metodología de la investigación, comportamiento organizacional y resolución de conflictos. Posee publicaciones de artículos arbitrados relacionados con las ciencias humanas, la comunicación y la resolución de conflictos en entornos laborales. Ha sido tutora y jurado de tesis de postgrado en diferentes áreas tanto educativas, como humanísticas y gerenciales. Ha colaborado como revisora y árbitro para diferentes revistas internacionales de corte educativo, científico y gerencial. Actualmente dicta cursos de pregrado, postgrado y diplomados relacionados con la formación del talento humano y su vínculo con una práctica laboral que debe responder con eficacia ante las demandas de una sociedad altamente tecnológica.

Geraly Ramírez Sánchez

Criminóloga egresada de la Universidad de Los Andes (ULA) con mención Cumlaude, Mérida, Venezuela. Diplomado en Educación Universitaria (PAD. ULA) Diplomado en Equidad de Género y Derechos Humanos. Observatorio de Derechos Humanos, Universidad de Los

Andes. Mérida. Diplomado Psicología Organizacional, Inteligencia Emocional y Resiliencia. HUMANIC, Centro de Investigaciones en Ciencias Humanas. Universidad de Los Andes. Mérida. Venezuela Diplomado en Medio Ambiente y Derechos Humanos. Observatorio de Derechos Humanos, Universidad de Los Andes. Mérida. Diplomado en Violencia familiar, género, delitos contra la libertad sexual y feminicidio. Asociación Euroamericana de Derechos Fundamentales; Escuela de postgrado de Lima. Magíster en Filosofía, Universidad de Los Andes. Mérida. Estudiante de la III cohorte del Doctorado en Ciencias Humanas, Universidad de Los Andes. Mérida. Miembro del Centro Eudoxia, Mérida. Venezuela. Investigador miembro del Centro de Investigaciones en Ciencias Humanas (HUMANIC, Universidad de Los Andes) Mérida, Venezuela. Miembro de la Asociación Euroamericana de Derechos Fundamentales, Capítulo Venezuela. Conferencista nacional e internacional.

Oscar Aguilera

Sociólogo (UCV) con una Maestría en Ciencias Políticas (ULA). Profesor Titular adscrito al HUMANIC, Centro de Investigaciones en Ciencias Humanas de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Los Andes (ULA) en Mérida, Venezuela del cual es su actual Coordinador. Investigador C reconocido desde 2012, en el PEII del ONTIC del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Venezuela. Autor de artículos y libros publicados en Venezuela, México, Chile, e Italia; referidos a Socio-

antropología de la Ciudad, de La Pobreza, de Los Movimientos Sociales Urbanos, de Sociología Política, de Sociología de la Ciencia y Sociología y de la Educación Superior. Director de FERMENTUM, Revista Venezolana de Sociología y Antropología. Fue Coordinador General del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la ULA, en el periodo 2001-2004. Miembro actualmente de la Asociación Venezolana de Sociología (AVS). Profesor y miembro del Consejo Directivo del Doctorado en Ciencias Humanas de la ULA

Miguel Urbina

Gerente Corporativo de Salud y Seguridad Laboral del Grupo Sambil y Lidotel Hotel Boutique. Asesor en Materia de Seguridad y Salud Laboral. Diplomado en Psicología Industrial, Psicología Organizacional e investigador en materia del Comportamiento de las Empresas. Moderador del programa “Una Hora deMente” Instructor en la formación de Brigadas de Emergencias. Investigador. Motivador Escritor. Columnista de la revista Gerencia y Crecimiento Personal. Conferencista. Sargento Segundo de la Armada de Venezuela del Escuadrón de Submarinos U-209^a. Experto en Antiterrorismo egresado del “Centro de Altos Estudios Avanzados” CEA.

Rocío Dinora Márquez Romero

Profesora en la carrera de Comunicación Social y en la Especialización Periodismo en Medios Digitales (ULA-Táchira). Es auditora y asesora de comunicación.

También es correctora de estilo y productora de contenidos SEO. Graduada como doctora en Ciencias Humanas (ULA), magister en Ciencias de la Comunicación mención Gerencia de la Comunicación (LUZ), y licenciada en Comunicación Social (ULA). Obtuvo mención honorífica en su tesis doctoral titulada «Comunicación del ciudadano prosumidor con los gobiernos locales a partir de la hipermediación en Twitter®. Caso: Cuentas de Twitter® de las Alcaldías del estado Táchira». Es diplomada en Psicología Organizacional, Inteligencia Emocional y Resiliencia por el Centro de Investigaciones en Ciencias Humanas (ULA). Sus trabajos de investigación se enfocan en la gestión de la comunicación interna en las organizaciones y el estudio de los prosumidores. Ha publicado artículos en revistas arbitradas e indexadas nacionales e internacionales. Es coautora del Libro de «Poesía Alborada en Flor. Antología de escritoras noveles e inéditas del Táchira» (Zócalo Editores, Táchira 2018), e igualmente coautora del libro «Comunicación Contemporánea. Discursos, mitos y narrativas », Grupo de Investigación Comunicación, Cultura y Sociedad (ULA 2016).

Tatiana Bepametnow Fernández

Activista por los Derechos Humanos y promotora de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS - ONU). Graduada en Administración bancaria y financiera con una experiencia de más de 15 años

en el ramo. Además, posee estudios y experiencia en las áreas de responsabilidad social, estrategias y alianzas interinstitucionales, desarrollo de competencias y capacidades, orientación vocacional y ocupacional. Actualmente, se desempeña como asesora empresarial y ponente capacitador dentro del grupo de consultores de AESTCA; es miembro de la Asociación de Scouts de Venezuela donde funge como facilitadora en la formación de jóvenes y adultos.

Malena Andrade Molinares (Coordinadora)

Profesora de la Facultad de Arte, Escuela de Artes Visuales y Diseño Gráfico. Jefa del Departamento de Teoría e Historia. Doctora en Ciencias Humanas ULA 2016. Tesis doctoral aprobada con Mención Honorífica. Magíster en Literatura Iberoamericana, ULA, 19 de febrero del 2004. Tesis literatura y pintura. «Paralelismos y correspondencias entre las artes». Licenciada en Educación mención Letras, ULA, 22 de septiembre de 1995. Licenciada en Letras mención Lengua y Literatura Hispanoamericana y Venezolana, ULA, 20 de julio de 1990. Diplomado Derechos de las Mujeres. Catedra de la Paz UNIANDES. 2016. Diplomado Cultura de Paz. ULA-Catedra de la Paz. 2015. Actualmente desarrolla la línea de investigación «Educación emocional para el desarrollo de una economía naranja como forma preventiva de disminuir la violencia», para el Postdoctorado en Ciencias Humanas organizado

por HUMANIC-ULA. Entre sus publicaciones destacan: Coordinadora del libro «Fisuras desdibujadas. Miradas caleidoscópicas sobre Arte Contemporáneo». Editorial FERMENTUM. Libro arbitrado. 2022. Autora del capítulo. Grietas simbólicas de una nación “Torre de asedio” obra de Luis Poleo: análisis desde la pasión, publicado en el libro Fisuras desdibujadas. Miradas caleidoscópicas sobre Arte Contemporáneo. 2022. «La interculturalidad presente en la literatura infantil: un aporte a la pedagogía». Revista Construyendo Paz Latinoamericana (CoPaLa), Año 4, Número 8 julio-diciembre 2019. México. «El mito de Penélope analizado en diálogo interartístico». En Revista Artyhum, Vigo Pontevedra España, Numero 49 año 2018. Autora de libro: «Correspondencias interartísticas, una reflexión desde las artes, la filosofía y la educación». Editorial Académica Española 2018.



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
VENEZUELA

ISBN: 978-980-18-2573-9

