

Cuadernos de Formación N° 9

Formación de formadores

Un enfoque de la formación

Coordinador de edición: María Augusta Steinberg
Año 2004

Material editado por INFORCCAS

Enrique Sosa

Damián Raventos

Luis del Yerro

María Augusta Steinberg

inforccas@ccas.org.ar

www.ccas.org.ar

Formación de formadores

Material compilado y preparado por Ana Robles, profesora de educación secundaria de Inglés de la provincia de Lugo, Galicia.

Referencia: "Emotional Intelligence",
Daniel Goleman, Bloomsbury 1995
(ISBN: 0 7475 2622 2).

Identificar emociones

En su libro "Inteligencia Emocional" Daniel Goleman describe una clase en un colegio de New Haven en la que los alumnos están aprendiendo a identificar y expresar emociones.

Partiendo de fotos de distintos rostros los alumnos van nombrando emociones e identificando los gestos y expresiones faciales que las caracterizan (por ejemplo, si estás asustado abres los ojos, subes las cejas, etc.).

Se trata de relacionar una palabra con una emoción y la emoción con una expresión facial

Goleman comenta: toda lo que se enseña es tan obvio que parece innecesario enseñarlo, sin embargo, con frecuencia nos encontramos que el matón del patio del colegio ataca porque confunde expresiones neutrales con gestos hostiles y que la adolescente con desórdenes alimenticios confunde la ira con la ansiedad producida por el hambre.

Inteligencia emocional

Si la inteligencia es el conjunto de capacidades que nos permite resolver problemas o fabricar productos valiosos en nuestra cultura, la inteligencia emocional es el conjunto de capacidades que nos permite resolver problemas relacionados con las emociones. Con nuestras emociones (inteligencia intrapersonal) y con las de los demás (inteligencia interpersonal).

De la misma forma que tendemos a considerar que la única inteligencia es la académica tendemos a reducir el pensamiento al pensamiento propio del hemisferio lógico (pensamiento racional, abstracto, verbal). Pero ese es sólo un modo de pensamiento.

Daniel Goleman dice que "tenemos dos mentes, una que pien-

sa y otra que siente" Otra manera de entenderlo es que el pensamiento es un proceso con muchas caras. Las emociones son una de las facetas de ese proceso, una parte tan integral del mismo como el pensamiento lógico, lineal y verbal del hemisferio izquierdo. De la misma manera que no pensamos sólo con un único hemisferio, sino que los dos son necesarios, tampoco nos limitamos a procesar la información, además la sentimos.

A la hora de andar por la vida es más importante saber descifrar nuestras emociones que saber despejar ecuaciones de segundo grado. Las empresas lo saben bien y cuando contratan a alguien no piden sólo un buen currículum, además buscan un conjunto de características psicológicas como son la capacidad de llevarse bien con los colegas, la capacidad de resolver conflictos, la capacidad de comunicarse, etc. El que tengamos o no esas cualidades o habilidades va a depender del grado de desarrollo de nuestra inteligencia emocional.

Cuando hacemos un examen de poco nos sirve saber las respuestas si nos ponemos tan nerviosos que no somos capaces de contestar las preguntas adecuadamente. Naturalmente tampoco es suficiente estar tranquilo, hay que saber las respuestas del examen y saber mantener la calma.

Pero mientras que normalmente pasamos mucho tiempo aprendiendo (y enseñando) las respuestas del examen no solemos dedicarle ni un minuto a aprender (o enseñar) cómo controlar los nervios o cómo calmarlos.

Nuestro sistema educativo no es neutro, no le presta la misma atención a todos los estilos de aprendizaje, ni valora por igual todas las inteligencias o capacidades. No hay más que mirar el horario de cualquier escolar para darse cuenta de que la escuela no le dedica el mismo tiempo a desarrollar la inteligencia corporal - kinestésica y la inteligencia lingüística, por poner un ejemplo.

En cuanto a la inteligencia emocional (la capacidad de entender y controlar las emociones) la escuela simplemente la ignora. No es tanto que no la considere importante, es que su aprendizaje se da por supuesto.

El colegio no hace más que reflejar la visión de la sociedad en su conjunto. A nadie le extraña que un alumno tenga que hacer muchos ejercicios para aprender a resolver ecuaciones, sin embargo, no nos planteamos la necesidad de adiestrar a nuestros alumnos en como prestar atención durante una conversación, por ejemplo.

Naturalmente, además, no sabemos como hacerlo. Mejor

dicho, porque nunca lo hemos considerado parte de nuestra tarea no hemos aprendido a hacerlo. Lo que se está planteando ahora por primera vez es que, de la misma manera que practicamos y desarrollamos la capacidad de escribir o la capacidad de hacer deporte podemos desarrollar y practicar el conjunto de capacidades que nos permiten relacionarnos de manera adecuada con el mundo exterior y con nosotros mismos, es decir la inteligencia emocional.

El primer paso es identificar las capacidades que conforman la inteligencia emocional, en sus dos vertientes, la **inteligencia intrapersonal y la interpersonal**.

Una vez que sabemos lo que queremos enseñar podemos diseñar las actividades y los ejercicios necesarios.

Inteligencia interpersonal

La inteligencia interpersonal es la que nos permite entender a los demás. La inteligencia interpersonal es mucho más importante en nuestra vida diaria que la brillantez académica, porque es la que determina la elección de la pareja, los amigos y, en gran medida, nuestro éxito en el trabajo o e el estudio.

La inteligencia interpersonal se basa en el desarrollo de dos grandes tipos de capacidades, la empatía y la capacidad de manejar las relaciones interpersonales.

La empatía

Primero, trata de entender al otro, después trata de hacer que te entiendan a ti.

Stephen Covey

La empatía es el conjunto de capacidades que nos permiten reconocer y entender las emociones de los demás, sus motivaciones y las razones que explican su comportamiento.

La empatía supone que entramos en el mundo del otro y vemos las cosas desde su punto de vista, sentimos sus sentimientos y oímos lo que el otro oye. La capacidad de ponerse en el lugar del otro no quiere decir que compartamos sus opiniones, ni que estemos de acuerdo con su manera de inter-

pretar la realidad. La empatía no supone tampoco simpatía. La simpatía implica una valoración positiva del otro, mientras que la empatía no presupone valoración alguna del otro.

La empatía tampoco se debe de confundir con la bondad. Los buenos timadores se caracterizan por tener una empatía muy desarrollada. La inteligencia interpersonal (al igual que todas las demás inteligencias) es una capacidad que se puede usar para el bien o para el mal.

Para poder entender al otro, para poder entrar en su mundo tenemos que aprender a ponernos en su lugar, aprender a pensar como él. Por tanto la empatía si presupone una suspensión temporal de mi propio mundo, de mi propia manera de ver las cosas.

Una de las habilidades básicas para entender al otro es la de saber escuchar. La mayoría de nosotros, cuando hablamos con otros le prestamos más atención a nuestras propias reacciones que a lo que nos dicen, escuchamos pensando en lo que vamos a decir nosotros a continuación o pensando en que tipo de experiencias propias podemos aportar.

Aprender a escuchar supone enfocar toda nuestra atención hacia el otro, dejar de pensar en lo que queremos decir o en lo que nosotros haríamos.

Cuando escuchamos con atención escuchamos con todo el cuerpo. En los estudios realizados por Paul Eckman sobre comunicación se demuestra claramente que la impresión que producimos en el otro depende mucho más de cómo le decimos que de lo que decimos. Es decir la comunicación no-verbal es más importante que la verbal.

Las personas con gran capacidad de empatía son capaces de sincronizar su lenguaje no - verbal al de su interlocutor. No sólo eso, también son capaces de 'leer' las indicaciones no - verbales que reciben del otro con gran precisión. Los cambios en los tonos de voz, los gestos, los movimientos que realizamos, proporcionan gran cantidad de información.

Esa información la procesa el hemisferio holístico y por lo tanto es más difícil de explicar verbalmente. Sin embargo no tenemos más que sentarnos en una cafetería y ponernos a observar a las personas a nuestro alrededor para descubrir que nos es muy fácil notar quienes son amigos y quienes no. Las personas que están en sintonía demuestran esa sintonía físicamente. Con frecuencia adoptan la misma postura, o se mueven a la vez, o hacen los mismos gestos.

El impacto de los elementos no - verbales no se debe a la casualidad. Nuestra manera de entender el mundo, nuestra ma-

nera de pensar se refleja en todo nuestro cuerpo, no sólo en lo que decimos.

Cuando adaptamos nuestro lenguaje corporal, nuestra voz, y nuestras palabras a las de nuestros interlocutores, nos es más fácil entrar en su mundo, y cuando entendemos el mundo del otro podemos empezar a explicarle el nuestro.

La capacidad de manejar las relaciones interpersonales

Todo empieza en ti y en mi.

David Bohm

Cuando entendemos al otro, su manera de pensar, sus motivaciones y sus sentimientos podemos elegir la manera más adecuada de presentarle nuestro mensaje. La misma cosa se puede decir de muchas maneras. Saber elegir la manera adecuada y el momento justo es la marca del gran comunicador. La capacidad de comunicarnos es la que nos permite organizar grupos, negociar y establecer conexiones personales.

En su libro "Frogs into Princess" Bandler y Grinder, creadores de la PNL, dicen que los 'magos' de la comunicación se caracterizan por tres grandes pautas de comportamiento.

Primera, saben cuál es el objetivo que quieren conseguir, la segunda, que son capaces de generar muchas respuestas posibles hasta encontrar la más adecuada. Por último tienen la suficiente agudeza sensorial para notar las reacciones del otro.

La capacidad de establecer objetivos es uno de los requisitos de la inteligencia intrapersonal, la agudeza sensorial implica la atención a los aspectos no-verbales de la comunicación.

La flexibilidad o capacidad de generar muchas respuestas está relacionada con la capacidad de aprender a ver las cosas desde muchos puntos de vista. Como dice uno de los principios básicos de la PNL* "si siempre haces lo mismo, siempre tendrás los mismos resultados" y, lo que es lo mismo, si siempre analizas las cosas desde el mismo punto de vista, siempre se te ocurrirán las mismas ideas.

La empatía y la capacidad de manejar las relaciones interpersonales son cualidades imprescindibles en un aula, por eso no es de extrañar que la enseñanza sea una de las profesiones donde la inteligencia interpersonal se encuentre con más frecuencia.

"De sapos a príncipes". Bandler y Gvinder. Cuatrocientos, Chile.

*PNL: Programación Neuro - Lingüística

Inteligencia intrapersonal

"Las emociones proporcionan los criterios esenciales sobre los que basar el proceso racional de toma de decisiones sobre nuestras vidas"

Damasio

La inteligencia intrapersonal consiste, según la definición de Howard Gardner, en el conjunto de capacidades que nos permiten formar un modelo preciso y verídico de nosotros mismos, así como utilizar dicho modelo para desenvolvernos de manera eficiente en la vida.

Salovey y Mayer, los primeros en formular el concepto de inteligencia emocional, definen cinco grandes capacidades propias de la inteligencia emocional, de las que tres se corresponden a la inteligencia intrapersonal. Las tres capacidades en las que se fundamenta la inteligencia intrapersonal son las siguientes:

La capacidad de manejar las relaciones interpersonales

"Mr. Duffy vivía a corta distancia de su cuerpo"

James Joyce

Conocer y controlar nuestras emociones es imprescindible para poder llevar una vida satisfactoria. Sin sentir emociones es imposible tomar decisiones, como demuestran las investigaciones realizadas por Antonio Damasio. Para conocer y controlar nuestras emociones tenemos primero que reconocerlas, es decir, darnos cuenta de que las estamos sintiendo. Toda la inteligencia emocional se basa en la capacidad de reconocer nuestros sentimientos. Y aunque parezca de Perogrullo, saber lo que estamos sintiendo en cada momento no es tan fácil.

La percepción de las propias emociones implica saber prestarle atención a nuestro propio estado interno. Pero normalmente estamos más acostumbrados a practicar como no sentir que a sentir.

Gastamos mucha energía tratando de distanciarnos de nuestras emociones, intentando no sentirlas, no pensar en ellas, no experimentarlas, unas veces porque son desagradables o difíciles y otras porque no encajan con nuestra idea de lo que debíamos sentir.

En cualquier caso, las actividades para aprender a notar nuestras emociones son muy sencillas. Reconocer nuestras emociones pasa por prestarle atención a las sensaciones físicas que provocan esas emociones. Las emociones son el punto de intersección entre mente y cuerpo, se experimentan físicamente, pero son el resultado de una actividad mental. El segundo paso es aprender a identificar y distinguir unas emociones de otras. Cuando notamos que sentimos algo y además lo identificamos lo podemos expresar. Hablar de nuestras emociones nos ayuda a actuar sobre ellas, a controlarlas. Expresar emociones es el primer paso para aprender a actuar sobre ellas.

Una vez más las actividades que nos ayudan a aprender e identificar y distinguir unas emociones de otras están al alcance de todos. El principal obstáculo a ese aprendizaje parece ser cultural. Vivimos en una sociedad que de alguna manera ignora las emociones.

El tercer paso es aprender a evaluar su intensidad. Si solo notamos las emociones cuando son muy intensas estamos a su merced. Controlar nuestras emociones siempre es más fácil cuanto menos intensas sean, por lo tanto se trata de aprender a prestar atención a los primeros indicios de una emoción, sin esperar a que nos desborde.

La capacidad de controlar las propias emociones

"Todo el mundo es capaz de enfadarse, eso es fácil. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado justo, en el momento adecuado, por la razón justa y de la manera adecuada, eso ya no es tan fácil. "

Aristóteles

Una vez que aprendemos a detectar nuestros sentimientos podemos aprender a controlarlos. Hay gente que percibe sus sentimientos con gran intensidad y claridad, pero no es capaz de controlarlos, sino que los sentimientos le dominan y arrastran.

Todos en algún momento nos hemos dejado llevar por la ira, o la tristeza, o la alegría. Pero no todos nos dejamos arrastrar por nuestras emociones con la misma frecuencia.

Controlar nuestros sentimientos implica, una vez que los hemos detectado e identificado, ser capaces de reflexionar sobre los mismos. Reflexionar sobre lo que estamos sintiendo

no es igual a emitir juicios de valor sobre si nuestros sentimientos son buenos o malos, deseables o no deseables.

Reflexionar sobre nuestras emociones requiere dar tres pasos, determinar la causa, determinar las alternativas y, por último, actuar.

Determinar la causa ya que emociones como la ira muchas veces son una reacción secundaria a otra emoción más profunda ¿me enfado porque tengo miedo, porque me siento inseguro, o porque me siento confuso?

Distintas causas necesitarán distintas respuestas, y el mero hecho de reflexionar sobre el origen de mi reacción me ayuda a controlarla.

EMOCIÓN # ACCIÓN

Si esta es la situación, ¿qué alternativas tengo? Emoción no es igual a acción Sentimiento no es igual a reacción. Sentir enfado no es igual a pegar al causante de mi enfado. Sentir miedo no es igual a esconderse debajo de la cama. Ante la misma situación puedo reaccionar de muchas maneras, ante el mismo sentimiento, puedo seguir muchos caminos. Aprender a plantearse alternativas y aprender a analizar las consecuencias de cada una de ellas es el segundo paso.

Por último, elegir mi manera de actuar.

Puedo, naturalmente, optar por quedarme como estoy o puedo optar por cambiar la emoción que estoy sintiendo. No hay reglas que digan qué es lo que hay que hacer. Tan dañino puede ser intentar no sentir una emoción como sumergirse en ella.

Elija lo que elija puedo recurrir a recursos externos o internos: Los recursos externos son todas las actividades que nos ayudan a distraer nuestra atención. Irse al cine, darse un paseo, escuchar música, salir con los amigos, son todos métodos eficaces de cambiar el estado de ánimo. La **gimnasia cerebral** es un buen recurso externo para controlar emociones.

Utilizar nuestros recursos internos supone actuar directamente sobre nuestro proceso de pensamiento.

Una de las herramientas más eficaces para actuar sobre nuestras emociones nos lo ofrece el hemisferio izquierdo. De la misma forma que todos estamos sintiendo constantemente, todos estamos hablando con nosotros mismos constantemente.

Cuando le prestamos atención a nuestro dialogo interno descubrimos que la forma en que nos hablamos a nosotros mismos tiene enorme influencia en nuestra manera de reaccionar y sentir.

Otro recurso interno consiste en re - interpretar la situación, cambiar su significado. Todos nos sentimos mal cuando fracasamos, pero ¿en qué consiste fracasar? La misma situación se puede interpretar de muchas maneras. Hay personas capaces de resistir las pruebas más terribles y personas que se ahogan en un vaso de agua, la diferencia muchas veces reside en la manera de interpretar las situaciones por las que atraviesan.

Actuar sobre mi proceso de pensamiento supone aceptar mi propio papel como creador de la emoción que siento. Es decir, tengo que plantearme que es posible controlar los sentimientos, que no son inamovibles. Todos tenemos la capacidad de aprender a actuar sobre nuestras emociones, pero ese aprendizaje, como cualquier otro, requiere un período de práctica.

La capacidad de motivarse a uno mismo

" La disciplina consiste en recordar lo que uno quiere realmente"

Anónimo

Los deportistas de elite llevan, muchas veces desde la infancia, una vida que la mayoría de nosotros no resistiría ¿Qué es lo que hace que alguien sea capaz de entrenar incansablemente durante años?

La tercera capacidad de la inteligencia intrapersonal es la capacidad de auto - motivarse. La auto - motivación es lo que nos permite hacer un esfuerzo, físico o mental, no porque nos obligue nadie, sino porque queremos hacerlo.

Nos motivamos a nosotros mismos cuando sabemos lo que queremos conseguir y como conseguirlo Por tanto para desarrollar la capacidad de motivarnos a nosotros mismos primero tenemos que aprender a fijar los objetivos que queremos conseguir. Muchas veces no sabemos bien lo que queremos, o sabemos muy bien lo que no queremos. **Aprender a plantear objetivos** y saber que es lo que de verdad queremos es, por tanto, el primer paso.

Un objetivo no es lo mismo que un deseo. Los objetivos son

los resultados que queremos conseguir como consecuencia de nuestra actividad. Para poder conseguir nuestros objetivos estos tienen que estar bien definidos.

Naturalmente una vez que tengamos nuestro objetivo necesitamos un plan de acción. Aprender a establecer objetivos no basta, esos objetivos tienen, además, que ser viables y nosotros necesitamos saber que pasos tenemos que dar para poder alcanzarlo.

Saber los pasos a dar incluye conocer nuestros puntos fuertes y débiles, saber cuando necesitamos ayuda y cuando no, en suma formar un modelo mental verídico de uno mismo.

Ponerse en lugar del otro

Piensa en alguien a quien te gustaría entender mejor y elige alguna situación concreta en la que te hubiera gustado poder comunicarte con esa persona de manera más eficaz.

Recuerda esa situación y repasa las ideas que se te pasaron por la cabeza, tus sentimientos en aquel momento, las cosas que dijiste y que te dijeron, tus impresiones, etc.

Ahora vuelve a recordar la misma situación, pero esta vez desde el punto de vista de la otra persona.

4 Imagínate que eres esa persona

4 Imagínate que te estás viendo a ti mismo desde los ojos de esa otra persona

4 Entra en la piel de esa persona e imagínate sus sentimientos acerca de esa situación y acerca de ti mismo. ¿Qué pensaba esa persona? ¿Cuál era su punto de vista acerca de la situación?

4 ¿Qué hubieras tenido que decirle y de que manera para mejorar la comunicación entre vosotros?

4 Toma nota de tus impresiones.

Prestarle atención a nuestras sensaciones

La mayoría de las veces estamos tan ocupados que no tenemos tiempo para prestarle atención a nuestras sensaciones hasta que son muy fuertes. La siguiente actividad es para practicar la percepción de sensaciones todavía débiles.

Empieza por tomarte cinco minutos para fijarte en lo que estas notando en este momento. Toma nota de tus sensaciones, sin añadir comentarios ni juicios de valor. Por ejemplo, noto los pies cruzados, con el izquierdo apoyado sobre el derecho, noto como se mueve el pecho al respirar, arriba y abajo, noto la espalda apoyada en el respaldo del asiento...

Ahora elige alguna actividad que hagas con relativa frecuencia y que no te guste o que te moleste hacer (corregir exámenes, fregar platos o memorizar palabras nuevas, por ejemplo). La próxima vez que te toque hacer esa actividad, mientras la realizas fíjate en tus sensaciones. ¿Qué es lo que sientes mientras la haces? ¿qué sensaciones utiliza tu cuerpo para decir no me gusta?

Haz lo mismo con alguna actividad que te guste. Repite el experimento varias veces hasta que sepas que tipo de señales te da tu cuerpo cuando algo te gusta y cuando algo no te gusta. ¿Cuál es el primer indicio? Muchas veces es algo tan sencillo como un cambio en el ritmo de la respiración, otras es una señal mucho más fuerte.

El trabajo ¿fragmenta al hombre?

Patricio Villalonga, Director del Centro de Aprendizaje Organizacional, brindó un seminario en el marco del Ciclo Cumbre, en el que se refirió a la necesidad de integrar al ser humano y al manager para lograr mejores resultados.

La idea central de enfoque del Centro de Aprendizaje Organizacional es integrar al ser humano con el profesional, para que deje de estar fragmentado: "Nos vamos a centrar en el tema de la efectividad humana, interesante combinación ya que la palabra efectividad parece ser inherente al ámbito organizacional y sin embargo le agregamos la palabra humano", afirmó Patricio Villalonga, Director de Centro de Aprendizaje Organizacional.

Villalonga señaló que si bien las tradicionales escuelas de negocios forman al management, no hacen hincapié en la dimensión humana. "A mis treinta y cinco años me di cuenta de que era exitoso profesionalmente, pero en realidad era un fracasado porque no sabía lo que quería, y ahí fue cuando me pregunté qué era lo que quería y me di cuenta de que estaba fragmentado: por un lado el profesional y por el otro el ser humano", admitió el disertante. El orador sostuvo que la raíz de la fragmentación es la misma y está dentro de uno y eso es lo que hay que combatir. En consecuencia, las mismas causas que generan el sufrimiento humano son los detonantes que producen la incapacidad de conseguir resultados personales y económicos. "El límite más grande que tiene las organizaciones de hoy es el de creer que somos personas divididas: por un lado, el hombre que trabaja y por el otro el ser humano que vive", afirmó Villalonga.

El disertante sostuvo que en general cuando en las organizaciones se habla de efectividad se hace referencia a los procesos técnicos. "Cuando se necesita que alguien haga balances se contrata a un contador, que estudió para eso y sabe hacerlo. A nivel individual el conocimiento técnico es la condición necesaria y suficiente para entrar a jugar en el partido organizacional y a nivel organizacional lo técnico es también imprescindible ya que si, por ejemplo, un banco no sabe de créditos está destinado a fracasar. Pero si bien el conocimiento técnico es realmente importante el problema comienza

cuando se convierte en el todo"., argumentó el Director. Por consiguiente lo que se propone como efectividad es la relación con uno mismo. Además, la idea es que la efectividad incluya resultados o sea que me incluya a mí y a los demás como personas abarcando el plano evolutivo: la capacidad de crecer y expandirse.

Por otra parte, se dejó en claro que si bien no hay fórmulas para alcanzar determinados objetivos existen experiencias que - si se saben aprovechar-conducen al triunfo. "Se puede haber fallado una vez operativamente pero a nivel personal es muy valioso ya que se tuvo la experiencia, se aprendió y sirvió para alcanzar lo que no se había podido alcanzar", aseguró Villalonga.

El dilema cultural: huir o pelear

"En primer lugar, es necesario descubrir nuestras debilidades. Para eso, un buen ejercicio es pensar en alguna conversación que hayamos tenido: discriminando por un lado, lo que se dijo y por el otro lo que cada uno pensó y no dijo", afirmó el orador. Y es en esta división donde aparece el famoso dilema: porque si uno dice lo que piensa muchas veces uno no es respetuoso, pero si lo oculta no puede ser auténtico. "Lo que visualizamos es un dilema cultural que, dada la forma en que vemos las cosas, produce que no podamos ser respetuosos y auténticos a la vez", argumentó Villalonga.

El orador aseguró que partimos siempre de lo que pensamos porque es lo primero que se nos aparece; pero a veces no es lo más conveniente para explicitar, entonces no se dice o se expresa algo que tiene poco que ver con lo que se piensa. "Todos alguna vez hemos experimentado ambas alternativas. Sin embargo, para mí hay una regla de oro en la vida: si se cuenta con dos caminos malos no hay que elegir ninguno, sólo se debe buscar una perspectiva más profunda que pueda integrar lo mejor de las dos y en consecuencia, el dilema se resuelve encontrando la perspectiva más amplia", argumentó el disertante.

El dilema cultural no sólo no nos permite ser respetuosos ni auténticos sino que tampoco nos permite ser efectivos. Por tanto, la salida de este dilema facilita la coexistencia del respeto, la autenticidad y la eficacia.

Villalonga señaló que con frecuencia solemos transformar nuestras opiniones en verdades, empezando los problemas

no sólo por la manera de hablar sino por el modo de ver las cosas. Por consiguiente, romper con el dilema es complicado porque no sólo se trata de cambiar el modo de hablar sino la manera de ver el mundo. "Estamos acostumbrados a poner títulos y a emitir juicios antes de ver qué nos pasa por dentro: una cosa es decir qué difícil que es el chino y otra muy distinta es decir cómo me cuesta hablar chino", dijo el disertante. En resumen, la verdadera clave del cambio está dentro de uno mismo. Y en realidad no sólo pasa por modificar la manera en la que nos expresamos sino por entender que las cosas no son como nosotros las vemos sino que son comprendidas a partir de una interpretación subjetiva, obviamente personal y no libre de prejuicios. Por tanto, "la efectividad humana se consigue desarrollando la capacidad de poder conectarse con uno mismo, siendo consciente de los objetivos que se quieren alcanzar. Yo les puedo asegurar que si bien en un primer momento cambiar la manera de entender las cosas le provoca a uno pensar que los demás son superficiales, en definitiva termina afianzando mucho más la relación con el otro en todos los aspectos de la vida", concluyó Villalonga.

"Dadme una palanca y moveré el mundo"

Desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas, a fragmentar el mundo. Al parecer esto facilita las tareas complejas, pero sin saberlo pagamos un precio enorme. Ya no vemos las consecuencias de nuestros actos: perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta. Cuando intentamos ver la "imagen general", tratamos de ensamblar nuevamente los fragmentos, enumerar y organizar todas las piezas. Pero, como dice el físico David Bohm, esta tarea es fútil: es como ensamblar los fragmentos de un espejo roto para ver un reflejo fiel. Al cabo de un tiempo desistimos de tratar de ver la totalidad.

Anónimo

Las herramientas e ideas presentadas (...) están destinadas a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonamos esta ilusión podemos construir "organizaciones inteligentes", organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y a apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. En alguna ocasión la mayoría la mayoría hemos formado parte de un gran "equipo", un grupo de personas que juntas funcionaban maravillosamente,

se profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutuamente sus flaquezas, que tenían metas comunes más amplias que las metas individuales, que producían resultados extraordinarios. He conocido a muchas personas que han experimentado esta profunda labor de equipo, en los deportes, en las artes dramáticas o en los negocios. Muchas han pasado gran parte de su vida procurando reencontrar esa experiencia. Lo que experimentaron fue una organización inteligente. El equipo no era magnífico desde un principio, sino que aprendió a generar resultados extraordinarios.

Disciplinas de la organización inteligente

En ingeniería, cuando una idea pasa de la invención a la innovación, confluyen diversas "tecnologías de componentes". Estos componentes, nacidos de desarrollos aislados en diversas áreas de investigación, configuran gradualmente un conjunto de tecnologías que son fundamentales para el mutuo éxito. Mientras no se forme este conjunto, la idea, aunque posible en el laboratorio, no alcanza su potencial en la práctica.

Los hermanos Wright demostraron que el vuelo con motor era posible, pero el DC-3 de McDonnell Douglas, introducido en 1935, inaugura la era del viaje aéreo comercial. El DC-3 fue el primer avión que se mantenía no sólo aerodinámica sino económicamente. En ese interín de treinta años (un periodo típico para la incubación de innovaciones básicas), habían fracasado muchísimos experimentos con el vuelo comercial. Como los primeros experimentos con las organizaciones inteligentes, los primeros aviones no eran confiables ni tenían un coste efectivo en la escala apropiada.

El DC-3, por primera vez, eslabonó cinco tecnologías de componentes decisivas para formar un conjunto de éxito. Se trataba de la hélice de inclinación variable, el tren de aterrizaje retráctil, un tipo de construcción ligera llamada monocoque ("monocaparazón"), el motor radial enfriado por aire y los alerones. El DC-3 necesitaba las cinco: cuatro no eran suficientes. Un año antes se había introducido el Boeing 247, que incluía todo esto salvo los alerones. La falta de alerones volvía al Boeing inestable durante el despegue y el aterrizaje, y los ingenieros tuvieron que reducir el tamaño del motor.

En la actualidad, cinco nuevas tecnologías de "componentes"

convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

Pensamiento sistémico

Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual intuye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus electos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema y nos preguntamos por qué nuestros problemas nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.

Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva, experimentos realizados con niños demuestran que ellos aprenden rápidamente el pensamiento sistémico.

Dominio personal

Dominio puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad. Un maestro artesano domina la alfarería o el tejido, pero no "ejerce dominación" sobre estas actividades. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Las raíces de esta disciplina se nutren de tradiciones espirituales de Oriente y Occidente, así como de tradiciones seculares.

Asombrosamente, sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos.

Muy pocos adultos se afanan por desarrollar rigurosamente su dominio personal. Cuando pregunta a los adultos que quieren de la vida, la mayoría habla primero de aquello que querrían quitarse de encima: "Ojalá mi suegra se mudara a otra parte. Ojalá se me fuera esta molestia de la espalda". La disciplina del dominio personal, en cambio comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones.

Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una organización constituida por gentes capaces de aprender.

Modelos mentales

Los "modelos mentales" son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. Por ejemplo, notamos que una compañera del trabajo se viste con elegancia, y nos decimos: "Ella es típica de un club campestre". Si vistiera con desaliño, diríamos: "No le importa lo que piensan los demás". Los modelos mentales de conducta organizacional también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

Construcción de una visión compartida

Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar "formulación de visión"), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una organización gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporariamente. Pero, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un "recetario" sino un conjunto de principios y prácticas rectoras.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un

compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

Aprendizaje en equipo

¿Cómo puede un equipo (...) con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63? La disciplina del aprendizaje en equipo aborda esta paradoja.

Sabemos que los equipos pueden aprender; en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aun en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto".

Para los griegos, dia-logos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. Es interesante señalar que la práctica del diálogo se ha preservado en muchas culturas primitivas*, tales como las del indio norteamericano, pero se ha perdido totalmente en la sociedad moderna. Hoy se están redescubriendo los principios y la práctica del diálogo, y se procura integrarlos a un contexto contemporáneo. (Dialogo difiere de "discusión", que tiene las mismas raíces que "percusión" y "concusión", y literalmente consiste en un "peloteo" de ideas en una competencia donde el ganador se queda con todo.)

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje.

Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde la "llanta muerde el camino": si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

Si la organización inteligente fuera una innovación en ingeniería como el aeroplano o el ordenador personal, los componentes se denominarían "tecnologías". Para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas. Por "disciplina" no aludo a un "orden impuesto" o un "medio de castigo", sino un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Al igual que en cualquier disciplina, desde la ejecución del piano hasta la ingeniería eléctrica, algunas personas tienen un "don" innato, pero con la práctica cualquiera puede desarrollar un grado de habilidad.

La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. "Nunca se llega": uno se pasa la vida dominando disciplinas. Nunca se puede decir: "Somos una organización inteligente", así como nadie puede decir: "Soy una persona culta". Cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia. Una organización no puede ser "excelente", en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente; siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, al borde de ser mejor o peor.

La quinta disciplina

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos.

Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados a una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar como se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las

demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Esta es una de las razones por las cuales muchas organizaciones que en los últimos años se han entusiasmado con las "visiones", descubren que estas no bastan para modificar su suerte (...). Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento asistémico, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión: la creencia genuina de que en el futuro podremos concretar nuestra visión. Aunque declamemos que podemos alcanzar nuestra visión, nuestra visión tácita de la realidad actual como un conjunto de condiciones creadas por los demás nos traiciona.

Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo ("alguien/algo está creando mis problemas") que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor "externo" causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo será su realidad. Y como puede modificarla. Como dijo Arquímedes, "Dadme una palanca y moved el mundo".

Cuadernos de formación INFORCCAS

1. Diálogo Social
2. Diálogo Social
3. Diálogo Social
4. Conducción Social y liderazgo
5. Conducción Social y liderazgo
6. Conducción Social y liderazgo
7. Formación de formadores
8. Formación de formadores
9. Formación de formadores