



Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social

ISSN: 1317-5734

revistacayapa@cantv.net

Universidad de los Andes
Venezuela

Figuroa, Maria de la Luz

Manejo de grupos y equipos cooperativos información básica para estimular la inteligencia grupal
Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social, vol. 10, núm. 20, julio-diciembre, 2010, pp. 47-66

Universidad de los Andes

Mérida, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62220776004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Revista Venezolana de Economía Social
Año 10, Nº 20, Julio-Diciembre 2010. ISSN 1317-5734
Universidad de los Andes (ULA) NURR-Trujillo. CIRIEC-Venezuela

**Manejo de grupos y equipos cooperativos
información básica para estimular la inteligencia grupal**
MANAGEMENT OF COOPERATIVE GROUPS AND TEAMS.
BASIC INFORMATION TO STIMULATE THE INTELLIGENCE GROUP

Figuroa, Maria de la Luz (*)

RESUMEN

Este artículo tiene como propósito compartir información básica para la estimulación de la inteligencia grupal, habilidad necesaria para un funcionamiento cooperativo armónico y productivo. La metodología consistió en la revisión de estudios relevantes que entregan información operativa sobre la actitud personal, la inteligencia social y el funcionamiento de los grupos humanos, como factor básico para el progreso psicosocial. Se aporta un conjunto de herramientas conceptuales y prácticas para la estimulación del comportamiento inteligente en el contexto de equipos de trabajo y para el diseño de programas de desarrollo comunitario, lo que es especialmente importante para la concreción de las nuevas organizaciones del siglo XXI.

Palabras claves: Actitud cooperativa, manejo de equipos, inteligencia grupal, desarrollo.

ABSTRACT

This paper aims to share basic information for the stimulation of group intelligence, skill required for a harmonious, productive and cooperative functioning. The methodology included a review of relevant studies that provide operational information about the personal attitudes, social intelligence and functioning of human groups, as a basic actor for psychosocial progress. It provides a set of conceptual and practical tools for stimulation of intelligent behaviour in the context of work teams and for the design of community development programs, which is especially important for the realization of the new organization in the XXI century.

Key words: Cooperative attitude, management teams, intelligence group development.

RECIBIDO: 08/01/10 / ACEPTADO: 03/10/10

* Profesora titular de la Universidad de Los Andes. Núcleo Rafael Rangel de Trujillo. Psicóloga y Doctora en Educación. PPI Nivel 1 y PEI. Pertenece al Departamento de Ciencias Pedagógicas y actualmente dirige el Centro de Investigaciones para el Desarrollo Integral Sustentable (CIDIS). E-mail: maryluzfm@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

“Cuando tengan la oportunidad de hacer algo bueno por los demás, deben tomar ventaja de eso sin pensarlo dos veces”
(anónimo)

La civilización actual se encuentra en un *impasse*. Los fenómenos antes inusuales, hoy cada vez más comunes en el mundo de hoy, dejan en evidencia el estado malsano de nuestra actitud hacia nosotros mismos y hacia el medio ambiente. Y con esta actitud así no podemos ultrapasar lo riguroso de los tiempos que se avecinan, ni menos construir una nueva sociedad; sino que lo que nos espera es un mundo caracterizado por el caos y la infelicidad. Las investigaciones muestran cada vez mayores evidencias que la mentalidad que prevalecerá del futuro inmediato es la que está orientada hacia la positividad y el altruismo, base de la salud mental individual-social. Ya no podemos seguir ignorando que el verdadero progreso implica necesariamente la unificación de las personas, sobre la base de principio superiores, en pro del crecimiento conjunto.

A pesar que el concepto de «inteligencia social» fue utilizado a comienzos del siglo pasado por E. L. Thorndike, es sólo desde fines del siglo que se comienzan a estudiar con mayor seriedad las habilidades propias de las llamadas «organizaciones inteligentes», reconocidas como la esencia del trabajo cooperativo. Por este retraso, la planificación actual enfrenta una creciente dificultad para adaptarse a los retos planteados por el paradigma del desarrollo sostenible. Una planificación del desarrollo que busque la integralidad, pero que no considera como principal el factor humano, el sentimiento interno de las personas entre sí, la actitud de los actores involucrados, como variable crucial interviniente, no está enmarcada en una visión de totalidad y no podrá conducir al verdadero éxito. De allí que los graves problemas que enfrenta la sociedad contemporánea difícilmente podrán ser abordados mediante acciones que no estén sustentadas en el amor altruista, por muy planificadas que estas estén. El ser humano no sólo necesita de los demás para sobrevivir, crecer y desarrollarse, sino que para superar las dificultades y ser feliz necesita dejar el egocentrismo y coordinarse con los demás.

Actualmente la planificación está excesivamente abocada a lo puntual y centrada a lo tecnológico, siendo necesario incluir elementos educativos que complementen y apoyen el factor humano que es su base fundamental. Se torna fundamental contar con información relevante en cuanto a los elementos básicos para la estimulación del comportamiento cooperativo, a fin de ser incorporados en el diseño de programas de desarrollo sustentable.

El fenómeno de la globalización y el avance de la informática, han cambiado los modelos de desarrollo organizacional de las instituciones, ya sea

de producción o de servicio. Los rasgos preponderantes que se observan en los nuevos modelos son especialmente el trabajo en equipo, la emergencia del líder transformacional y la dirección participativa. Estos son elementos comunes de los nuevos modelos que demandan el involucramiento afectivo y la estrecha interconexión de los implicados. Sin duda la cooperación es una de las más importantes «capacidades endogenizadoras» (Mas, 2005: 39) en la medida que:

«El epicentro del Desarrollo Endógeno es el ser humano. Su desenvolvimiento se ejecuta en función de las personas y son éstas, a fin de cuentas, sus protagonistas importantes. Por tanto, la intencionalidad y la voluntad de acción permea la totalidad fundamental del desarrollo. Si las personas no se sienten interesadas, comprometidas y dispuestas al cambio, no existirá ninguna posibilidad de implementación exitosa».

A su vez, estos nuevos paradigmas requieren de dirigentes que no sólo sean capaces de organizar, atender y coordinar las acciones de equipo, sino también de enseñar a sus seguidores a evitar y vencer los mal-acostumbramientos propios del trabajo conjunto y lograr unificarse, sin lo cual el logro de metas se hace difícil.

Actualmente se habla de la necesidad de formar *talento humano* en Economía Social, pero esto no sólo significa capacitación en el uso de herramientas tales como la lecto-escritura, el cálculo, la redacción de cartas e informes, la elaboración y lectura de gráfico, el diseño de proyectos, los procedimientos para la obtención de financiamiento, el manejo del marco legal, sino, y muy especialmente, la capacitación en el manejo de herramientas útiles para el afrontamiento de los problemas propios del abordaje de una comunidad, la conformación de equipos, el saber comunicarse con individuos y grupos, resolver conflictos, el llegar a acuerdos (Seminario Nacional de Economía Social, ULA - Trujillo, 2010)

El propósito fundamental de este artículo es compartir información útil para el entrenamiento de equipos productivos. Se busca entregar en forma sintética lineamientos básicos para la estimulación del comportamiento cooperativo, así como para el diseño de programas de desarrollo comunitario.

El punto de partida Sin cooperación mutua no hay evolución.

Si duda que las relaciones sociales positivas han sido cruciales para la supervivencia humana. Desde el campo biológico se evidencia que la cooperación es el principal factor evolutivo en la naturaleza. La evolución se

produce gracias a la cooperación mutua y no por la ley del más fuerte como se cree. Los seres humanos pertenecemos al presente de una historia amorosa, no de agresión o de competencia. La competencia que se da en el ámbito cultural humano y que implica contradicción y negación del otro, no se da en el ámbito biológico. La «hominización» requirió del amor. «La aceptación del otro como legítimo otro» en la convivencia implica el respeto mutuo que es requisito del fenómeno social. De allí que desde el campo biológico la empatía está siendo considerada como un factor de supervivencia (Maturana, 2002). De hecho, en 1872 Darwin observó que cada emoción era una predisposición a actuar de una sola manera: el miedo a inmovilizarse o huir, la ira para pelear, la alegría para abrazarse. En la misma línea, los estudios psiconeurológicos muestran que «fuimos diseñados para conectarnos», que «la socialización moldea el cerebro», y el altruismo pareciera ser un instinto. Aunque los humanos traemos constitutivamente la capacidad de sentir ira, celos, egoísmo, envidia, agresividad, también traemos biológicamente, y en forma más intensa aún, la capacidad de sentir compasión, de amar, querer cooperar, siendo éste un rasgo biológico típicamente humano (Goleman, 1999).

La cooperación es la base necesaria de toda organización, es la base del intercambio natural de los conjuntos, sistemas y redes. La unificación cooperativa es uno de los principios de la naturaleza, que funciona tanto a nivel macro como microcósmico. La clave de toda organización reside en su comunidad, que ocurre biológicamente por un proceso llamado «ensamblaje comunitario», propiedad emergente de todos los ecosistemas (Castellanos, 2005).

El problema de la cooperación en el campo del desarrollo social

Actualmente se está comenzando a hablar cada vez más de la cooperación en el campo económico, y de la importancia de la inteligencia grupal en la formación de equipos óptimos. Se sabe que el desarrollo endógeno, entendido como la actualización del potencial existente en individuos, comunidades y regiones se sustenta en la unificación y cooperación mutua. Sin embargo, el mundo actual no es un mundo donde se estimule la cooperación mutua, donde se refuerce su surgimiento espontáneo, ni aún en el campo de la economía social. Más bien se caracteriza por el individualismo, la competencia y el egoísmo.

Por otra parte, muchas veces se manejan los términos unificación, cooperación mutua, equipos de trabajo y desarrollo en forma algo ligera, sin profundizar mayormente en el impacto del factor interno actitudinal, no observable, en lo social y ambiental. Tampoco se tratan los elementos comportamentales del aquí y ahora cotidiano, que pasan desapercibidos, pero que pueden favorecer u obstaculizar la concretización de una verdadera coordinación grupal. Y si no

se orienta la actitud *ex profeso*, ninguna planificación será verdaderamente sustentable. Y no sólo los líderes deben poseer esta capacidad para modelar y mediar a sus seguidores en la cotidianidad, sino que todo proyecto cooperativo debe incluir la formación actitudinal de los participantes. Para la construcción de un nuevo modelo socio-económico es esencial saber discernir los elementos comportamentales que llevan al logro de acuerdos, a resolver las afinidades negativas y a la coordinación psicosocial. A la vez que identificar los elementos comportamentales que llevan a desacuerdos, desunión y discordia, para evitarlos o neutralizarlos.

Lo que dicen las investigaciones

«Reeducar los hábitos de vida inadecuados es condición del cambio social».

El impacto de la energía individual sobre lo social y ambiental.

Desde década de los ochenta se está planteando cada vez con mayor énfasis que el nivel de equilibrio en el mundo interno se materializa en el mundo externo, que todo avance del sujeto produce un avance de su *hábitat*, por lo que la necesidad de aprender a depurar y rectificar los vínculos con el mundo es una necesidad primordial para la humanidad (Pichón-Rivière, 1981). Estudios posteriores evidencian el impacto de lo individual sobre lo social y ambiental así como las fuerzas subyacentes implicadas (Weisinger, 1998; Childre y Cryer, 2000; Goleman, 1999 *op. cit.*, 2006; Bradberry y Greaves, 2007).

Todo sentimiento genera un «contagio emocional», bajo la forma de una vibración que se mueve y expande, como las ondas de radio de una estación emisora, y produce una reacción en cadena, un contagio personal-social positivo o negativo, según sea el tipo de sentimiento. Las vibraciones inarmónicas se acumulan y contaminan cuerpo, mente y espíritu, alteran el sistema inmunológico, deterioran la voluntad y la fuerza espiritual y cierran el sentimiento hacia las personas y el entorno. Desde el individuo se propagan al sistema organizacional y al ecosistema. Existe una relación entre vibración y forma, por lo que la vibración produce geometría. La vibración del sentimiento interno, del pensamiento más profundo incide en la materia en la que es proyectada. Si no hay alineación no hay unión, pues cada patrón se mueve en una dirección distinta y el resultado es una dispersión de la energía. Por esta razón la armonía/desarmonía el medio interno personal se refleja en el medio externo. La vida personal-social-ambiental esta interconectada por lo que lo endógeno determina lo exógeno, y lo exógeno potencia lo endógeno.

De tal modo que un simple rumor, opinión o sentimiento negativo puede abrir una brecha en un grupo o equipo y obstaculizar el logro de metas. De allí

la necesidad de que cada miembro sea capaz de detectar y neutralizar los contagios emocionales negativos que se producen en su sistema grupal.

La dinámica de la unificación de metas

En una situación social cooperativa, las metas de los individuos están entrelazadas de tal modo que existe una correlación positiva entre sus éxitos. En condiciones cooperativas un logro es tal sólo si la meta es compartida. En otras palabras, si una persona comienza a alcanzar su meta, es más probable que los demás con quienes está relacionado también alcancen las suyas. Las metas compartidas hacen que las acciones sean sustituibles, intercambiables, no requieran ser repetidas por los demás. Pero es hoy cuando queda más claro que es a través de la cooperación en la búsqueda de metas como se manifiesta la interdisciplinariedad de un grupo y el inter-juego de la verticalidad y horizontalidad. La cooperación en un grupo se establece sobre la base de la heterogeneidad de los roles, sustentados en las diferencias biológicas y en las funciones sociales, de este modo se puede avanzar en la complementariedad necesaria para alcanzar logros instrumentales y situacionales. Es justamente la conciencia de la interdependencia lo que otorga la energía para que se genere la cooperación (Calle, 1999). Las nuevas organizaciones socio-económicas requieren individuos capaces de desarrollar proyectos conjuntos, y un equipo con una visión de lo que quiere conseguir logra más de lo que lograría la suma de los individuos integrantes. Es esencial que las metas sean claras, posibles de evaluar en el proceso, y desarrollar la conciencia que el logro de una meta es el logro de todos los participantes. El éxito depende no solamente de poder trabajar juntos, sino de la capacidad de los miembros de relacionarse positivamente entre sí y de estar en una permanente construcción de significados compartidos.

La relación entre cooperación e inteligencia

La cooperación es una habilidad que se sustenta en la llamada «inteligencia interpersonal», identificado como uno de los componentes de la inteligencia en el modelo de Inteligencias Múltiple (Gardner, 1995), y considerada dimensión fundamental de la «inteligencia emocional» (Goleman, 1999 *op. cit.*). La inteligencia emocional es factor clave en la productividad y en el desarrollo personal/organizacional. Hoy ya no son consideradas suficientes la motivación al logro, el conocimiento de la tarea, o el manejo de tecnología. Sino que son aptitudes prioritarias el saber mantener relaciones positivas, colaborar, cooperar sin ego con los demás e integrar grupos (Figueroa, 2004). La cooperación mutua requiere de la existencia de vínculos afectivos positivos entre las personas. Si bien el individuo trae al nacer como potencial la tendencia a acercarse a los demás y a cooperar, el desarrollo de éste comportamiento debe ser estimulado expresamente a través de la educación formal y no formal y puede desarrollarse durante toda la vida.

La cooperación es una actitud inteligente. Requiere esforzarse en eliminar la contaminación del ego y controlar sentimientos tales como el egoísmo, orgullo, vanidad, celos, el deseo de querer sobresalir. La verdadera cooperación es desinteresada, y su base es el amor altruista, o deseo sincero de servir a los demás, sin alardear y sin esperar nada a cambio. El conjunto de competencias posibles de entrenar en la cotidianidad, que expresan el sentimiento de querer cooperar son: buscar ayudar, ser útil sin esperar nada a cambio, ayudar al otro a superarse, facilitar las cosas a los demás, ceder, llegar a acuerdos (ganar-ganar), no ser indiferente ante el sufrimiento y problemas de los demás, buscar el bien común (Figueroa, 2009).

Sobre grupos y equipos

Los grupos son las unidades fundamentales de una organización, pero los equipos son las verdaderas unidades productivas (Maddux, 1994). Un grupo es más que un conjunto de personas, que la simple suma de sus integrantes. Para la OMS, la prevención de enfermedades físicas y mentales no debe enfocar únicamente a la persona, sino también a los grupos. El término «capital humano» alude a la saludable confianza que tiene una población en sí misma, en su interacción y en la actividad cívica en el marco de las redes sociales. Características de los grupos son (Ferreiro y Calderón, 2006) coincidencia de las personas en un lugar durante un tiempo, tener una tarea común que posibilite su interacción y la adjudicación y asunción de funciones, con el agregado de las mutuas representaciones o imágenes internas. Un grupo muestra en su integridad y unidad rasgos que identifican a cada uno de los miembros por la influencia mutua, las normas y valores asumidos, el clima afectivo existente, el tipo de comunicación utilizado, la satisfacción de necesidades y aspiraciones comunes, además del crecimiento personal involucrado.

Un equipo en cambio es el conjunto de personas que reunidas en un lugar y tiempo determinados, se ocupan de una tarea que les exige asumir funciones e interactuar para el logro de una meta. Es un medio por el cual se obtienen logros comunes pero también se favorece el crecimiento de sus miembros principalmente en razón del carácter de mutualidad del aprendizaje y del crecimiento humano. Los equipos pueden formarse de tres maneras: por una autoridad superior, al azar o por los mismos participantes. Se identifican (Alezones, 2004) siete principios fundamentales relacionados con la interfuncionalidad requerida por todo trabajo complejo. Estos son: *propósito común, comunicación abierta, procesos eficaces de trabajo, confianza y respeto mutuo, aprendizaje continuo, toma de decisiones y compromiso con la institución.*

Los clásicos estudios sobre los grupos (Thurstone, en Cuadrado, 2005) muestran que existen cuatro fases de evolución grupal: *Formación*, sin claridad en cuanto a normas, roles y comportamientos adecuados; aún con lógicas

resistencias hay aparente cohesión interna y motivación por el futuro proceso; adhesión a los liderazgos formales y a la visión y objetivos claros. *Tormenta*: continua el desconcierto inicial en cuanto a la orientación a la tarea pero aumenta el caos socioemocional; se discuten los roles y los liderazgos informales toman el relevo del poder; baja la motivación y la cohesión interna y hacia los objetivos. *Normación*: el grupo aprende las normas y comportamientos que rigen los éxitos en los procesos y las tareas y aumenta paulatinamente la capacidad y la eficiencia, lo que aumenta la motivación del grupo, su implicación y autonomía. *Actuación o performance*: el grupo alcanza el mayor nivel de actuación y es capaz de autodirigirse y regularse; el liderazgo tiende al empoderamiento y la autonomía. No todos los grupos son capaces de pasar por todas las fases y muchos se estancan o finalizan en la etapa de crisis por no saber cómo actuar en ella. Cada fase requiere un estilo de liderazgo y orientación diferente en función de la tarea, normas y aspecto emocional.

Para poder interactuar en forma unificada y desarrollar habilidades cooperativas es necesario que un grupo se transforme en equipo; es decir que reúna las siguientes condiciones entre otras: *tener objetivos compartidos y metas claras; interdependencia compartida, corresponsabilidad en el aprendizaje; disposición a colaborar y compartir conocimiento y destrezas; responsabilidad individual, realizar el trabajo con alegría y placer, evitar conflictos y hablar de los demás, afecto mutuo*, (en Ríos 2009 *op. cit.*).

Niños, jóvenes y adultos necesitan aprender a trabajar en equipos, a aceptar y valorar las contribuciones de los demás, a respetar opiniones diversas y a expresar las propias sin lastimar a los demás. El trabajo en equipo permite fortalecer el escuchar a los demás, la participación, el respeto mutuo, la cooperación mutua, la corresponsabilidad, el ayudar a los demás, el amor altruista. Así mismo disminuye el temor a la crítica, el temor a recibir y a dar observaciones y como consecuencia de lo anterior aumenta el sentimiento de hermandad, mutualidad de unicidad.

Lo que caracteriza a los equipos óptimos

Los llamados *equipos en flujo* (Goleman, 1999 *op.cit.*) están en un estado de continua productividad. Se caracterizan por poseer: *afinidad mutua, empatía, persuasión, cooperación y búsqueda de consenso*. Sus miembros cultivan vínculos positivos; sienten el trabajo como algo intrínsecamente divertido y fructífero; tienden a atribuir un significado trascendente y no materialista a sus desafíos. Se trabaja en primer lugar por la recompensa afectiva intrínseca que da el trabajo en sí, y en segundo lugar por la ganancia material, el acceso a espacios valorados, o el prestigio. La aplicación de la diversidad de talentos y habilidades otorga flexibilidad ante el cambio. Hay colaboración sin egoísmo y se cuenta con el otro. La exigencia de alcanzar un gran objetivo proporciona gran concentración y pasión.

Los equipos más evolucionados son los «equipos autodirigidos», que combinan cooperación y autonomía pues son autónomos y autoresponsables. Tienen claro su objetivo; el trabajo es diez veces más veloz y hay mayor satisfacción y agrado por la tarea. Si además el equipo tiene alta autoexigencia con respecto a la tarea, sabe cómo realizarla y no hay miedo ni incertidumbre, declina el ausentismo, el reemplazo de miembros, y la productividad aumenta. Los miembros no depositan su confianza sólo en la organización o en sus líderes, sino en sus compañeros de equipo. La combinación de competitividad, fuertes vínculos y confianza en la capacidad ajena, constituye lo que se resume como «equipos rápidos, concentrados, cordiales y seguros de sí»

Las siguientes aptitudes emocionales son distintivas de diez equipos catalogados como «equipos estelares»: Empatía o comprensión interpersonal; cooperación y esfuerzo unificado; comunicación abierta y positiva al establecer normas, expectativas explícitas y confrontar el desempeño deficiente: afán de mejorar, por lo que se presta atención a la crítica constructiva y se busca aprender más; autodomínio de los puntos fuertes y debilidades del equipo; iniciativa y capacidad de anticiparse a los problemas; confianza en el equipo; flexibilidad al encarar las tareas colectivas; conciencia de la organización e ingenio para utilizar recursos disponibles; capacidad de crear vínculos con otros equipos.

Estudios actuales (Ríos, 2009 *op. cit.*) muestran fundamental en un grupo óptimo ser capaz de planificar y realizar de actividades, tomar decisiones, solucionar problemas, determinar normas y acuerdos; la tolerancia y respeto de puntos de vista diferentes, así como el dar y recibir ayuda y comentar sobre las experiencias vividas. Por su parte, las empresas de alta productividad valoran el aprendizaje de las siguientes competencias consideradas de alto desempeño: la interacción de grupo de trabajo orientada a metas de corto plazo, el mantenimiento de equipos integrados en el caso de metas de largo plazo, y la enseñanza, orientación y capacitación mutua, tanto formal como informal.

A partir de la información anterior es posible derivar algunas recomendaciones básicas.

Lo que se recomienda

«Un cambio de la actitud interna comienza con el cambio de las actuaciones visibles, externas».

Estimular la inteligencia grupal

La capacidad resultante de un grupo es más que la suma de las capacidades individuales por lo que el desempeño de un equipo reside en la

relación entre sus miembros. Así como existe la inteligencia emocional individual existe una «inteligencia emocional colectiva». Los equipos inteligentes obtienen mejores resultados y experimentan una satisfacción más profunda con el trabajo conjunto. Un destacado desempeño de equipo eleva el «CI grupal», la suma total de los talentos de cada miembro. El talento de una persona cataliza lo mejor de los demás, logrando resultados muy superiores a los logrados individualmente (Goleman, 1999 *op. cit.*). El concepto «eficacia colectiva» (Kort, 2007), alude a la capacidad de los miembros de un grupo para cooperar entre sí y producir resultados positivos. La inteligencia grupal viene a ser la forma en que los miembros se relacionan entre sí, toman decisiones y responden a otros grupos al interior de una organización (Bradberry y Greaves, 2007).

La inteligencia grupal se reconoce por el manejo emocional que tienen los miembros en sus relaciones interpersonales, igualmente como con individuos y grupos externos. Siendo la cooperación un comportamiento inteligente es fundamental establecer mecanismos que garanticen el ganar-ganar dentro de un grupo así como entre grupos o equipos. Los estudios muestran (Cuadrado, 2005 *op. cit.*: 105) que los procesos de toma de decisión en conflictos deben basarse en el interés por ganar-ganar. Si los equipos compiten entre ellos tratando de ganar el máximo posible, todos pierden (suma negativa, perder, perder); si algunos compiten y otros colaboran, lo que ganan unos lo pierden otros (suma 0, ganar-perder); si todos colaboran, todos ganan (suma positiva, ganar-ganar).

El manejo que el equipo tenga de sus emociones, o patrones de respuesta que se repiten ante las situaciones, influye en la efectividad de su planificación. El tipo de relaciones internas influye en la capacidad de los miembros para interactuar efectivamente entre sí. Permite orientar el comportamiento grupal en dirección positiva, lo que es decisivo ante una situación particular. Además, los equipos que pueden manejar estas tendencias son mucho más productivos que aquellos que no lo logran. La habilidad de un equipo para manejar las relaciones internas y externas, así como la capacidad de autoconciencia y autodominio emocional se fortalece con el fortalecimiento de los vínculos positivos de sus miembros. En los grupos inteligentes cada miembro se siente responsable de desarrollar o mantener una relación positiva con los demás.

La habilidad de un equipo para manejar las relaciones internas y externas, así como la capacidad de autoconciencia y autodominio emocional se fortalece con el incremento de los vínculos positivos de sus miembros. En los grupos inteligentes cada miembro se siente responsable de desarrollar o mantener una relación positiva con los demás.

Los pensamientos y sentimientos negativos reducen la percepción de las propias capacidades y aumentan la ineptitud, la fragmentación y desidia

social. De allí la importancia de desarrollar la inteligencia social, entendida por Thorndike como «*la habilidad para entender y ayudar a que los hombres y las mujeres, los niños y las niñas actúen con sabiduría en las relaciones humanas*». Esto requiere «unir el pensar con el sentir para el hacer» (en Schvarstein, 2004 *op. cit.*: 74-77). En otras palabras, actuar con sabiduría en las relación interpersonal, implica a su vez ser capaz de manejarse a sí mismo, los propios pensamientos, sentimientos y actitudes con sabiduría.

Para ser parte integral de la personalidad, toda competencia debe cimentarse en sentimientos o actitudes específicas, y viceversa. Es decir, la práctica de determinadas competencias permite gradualmente fortalecer las actitudes consonantes. Se ha encontrado un conjunto de comportamientos cotidianos fortalecedores de la *empatía*, la *positividad* y el *servicio*. Estos son: 1.- *Hacer concesiones a los demás*; reconocer los esfuerzos del otro; no ver los defectos sino las virtudes de los demás; elogiar al otro; llegar a acuerdos 2.- *Ser humilde*; respetar y atender al otro; evitar jactarse; usar palabras positivas; hacer que el otro se sienta bien; ser amable. 3.- Buscar ayuda, ser útil en forma desinteresada, facilitar las cosas a los demás, eliminar el odio, envidia, celos, la murmuración (Figuroa, 2009 *op. cit.*)

Equilibrar el clima psicológico y erradicar el virus emocional

Un clima psicológico positivo es el cimiento de la armonía y productividad de un grupo. El campo psicológico es un campo energético producto de lo que las personas sienten, piensan, dicen, hacen es determinante. Las diferencias en el comportamiento son debidas en mayor medida a sus «*atmósferas o climas*» que a las características constantes de los grupos.

Las emociones mal controladas desgastan y distorsionan la percepción. Un clima negativo es proclive a quejas, insatisfacción, críticas, antagonismos. Induce distorsiones en la comunicación, conflictos, oposiciones, competencia, lo que impiden llegar a consensos y unificar criterios, Un clima positivo por el contrario permite equilibrar y entender las emociones pues la mente se vuelve mucho más efectiva, sagaz, y definida. Por esto, un clima organizacional sano aumenta la productividad. Los estudios identifican seis elementos básicos para un clima organizacional positivo: *Reconocimiento, Claridad, Contribución, Apoyo, Expresión Personal y Desafío* (Childre y Cryer, 2000).

Como resultado de la administración emocional equivocada y de las prácticas administrativas limitadas, el fenómeno llamado «*virus emocional*» ataca a muchas organizaciones. Este virus ingresa al sistema junto con la queja, el descontento, la crítica, el mal humor que debilitan el «*sistema inmunológico organizacional*», El aprendizaje en las organizaciones tiene lugar cuando el sistema inmunológico de la organización es fuerte y vibrante, y esto sucede

cuando el clima organizacional favorece la *capacidad de adaptación, la flexibilidad, el cuidado y la apreciación*. El entendimiento de la diferencia entre el conocimiento y la inteligencia es esencial para el liderazgo de una organización, y la creación de organizaciones inteligentes es la máxima meta de las organizaciones (Childre y Cryer, 2000 *op. cit.*; Goleman, 2006)

Apoyar al líder para el funcionamiento óptimo del grupo

Siempre hay un líder que facilita el funcionamiento del grupo. El aglutinante que mantiene unido un equipo y logra que un proyecto se lleve a cabo son los grandes motivadores y colaboradores que llevan la unificación y al funcionamiento en equipo. Los mejores líderes de equipo logran la unificación de objetivos y plan de trabajo. Son capaces de articular la visión que sirve de fuerza orientadora para el grupo. Esta es la contribución más importante de un líder de equipo que puede mantener al grupo en marcha a pesar de los obstáculos (Goleman, 1999 *op.cit.*).

Los equipos más efectivos son ágiles al enfrentar los desafíos y sorpresas, y espontáneamente permiten el surgimiento de algunos miembros que articulan los esfuerzos de los demás. Además de moldear el tono emocional de un equipo, el líder proporciona la coordinación que es el secreto de la cooperación y el consenso. En todo grupo efectivo hay por lo menos una persona dotada de la capacidad de ayudar a mantener al grupo funcionamiento. Un grupo diestro tiene al menos uno o dos miembros que sacan al grupo de una situación difícil y lo hacen recuperar el equilibrio y avanzar. Cuanto mayor es la complejidad de la tarea a realizar más crucial es ese tipo de persona.

Eliminar los pensamientos tóxicos y cultivar los pensamientos nutritivos

Las investigaciones evidencian que el *pensamiento positivo* tanto individual como grupalmente emana emociones y sentimientos positivas de acercamiento, cooperación, unificación. Subyacente a este pensamiento existen sentimientos y actitudes que centran, conectan con el Yo verdadero de cada quién, que se diferencia substancialmente del ego. Las actitudes conectadas con el Yo son sanas porque armonizan y favorecen la productividad. En cambio el *pensamiento negativo*, es un patrón que emanan emociones y sentimientos de baja vibración como la queja, el descontento, la crítica, la oposición, la ira, el rencor, el orgullo. Implica actitudes que descentran y desconectan a la persona de su centro y predisponen a reaccionar y a comportarse de manera hostil con los demás, en detrimento de uno mismo. Son actitudes que enferman.

Los comportamientos humanos (Albrecht, 2006) se orientan hacia el juzgamiento, el conflicto y la animosidad, o por el contrario hacia la empatía, la comprensión y la cooperación. Existe una clara diferencia entre los llamados

«comportamientos tóxicos» y los «comportamientos nutritivos». Los comportamientos tóxicos hacen que los demás se sientan devaluados, molestos, frustrados. Los comportamientos nutritivos provocan que los demás se sientan valorados, capaces, queridos, respetados y apreciados. Las personas de elevada inteligencia emocional son nutritivas en su comportamiento; son magnéticas, atraen a los demás. Las personas de baja inteligencia emocional exhiben comportamientos eminentemente tóxicos; son antimagnéticas.

De allí que, a menos que haya cada vez mas acuerdo en que un cambio profundo de actitud en ciento ochenta grados, desde la negatividad a la positividad, es la base de una vida sana y equilibrada. La clave es el cambio de la oposición a la flexibilidad, hasta el punto que se afirma que *«es mejor no dejar que el pensamiento humano se atraviese en el camino»*.

Distinguir entre *pensamiento impuesto* y *pensamiento unificador*

Existe lo que se denomina «pensamiento de grupo», referido a un patrón irracional de pensamiento y comportamiento colectivo, que impone un consenso artificial y reprime la discrepancia y que se acepta por defender el consenso y evitar la confrontación. Este tipo de pensamiento induce una pseudocooperación y pseudocolaboración. Puede haber un líder, o camarilla, que toma las decisiones y las impone, lo que genera una situación de incertidumbre y ambigüedad, a causa del desconocimiento del curso de las acciones. Es un pensamiento impuesto por la cúpula que puede o no ser compartida por los miembros. Igualmente es necesario distinguir entre el «pensamiento impuesto», que obedece a intereses egocéntricos, del «pensamiento unificador» que promueve una real cooperación en función del progreso conjunto. Se observa que cuando hay pensamiento impuesto, pocos miembros actúan como líderes catalizadores del pensamiento o «abogados del diablo», y que las presiones externas ponen a la defensiva y cohesionan, frente al «enemigo común» (Albrecht, 2006 *op. cit.*)

Cambiar la *mentalidad de escasez* por la *mentalidad de abundancia*

Desde fines del siglo pasado se ha comenzado a estudiar se ha comenzado a conocer con mayor detalle la importancia del tipo de mentalidad que predomina en relación a la abundancia y a la escasez (Covey, 1993). Todos construimos un complejo inconsciente, o constelación de patrones y reacciones mentales, asociado con la escasez y la abundancia. Algunas personas desarrollan una estructura inconsciente de creencias en torno a una sensación de riesgo, pérdida, despojamiento y transitoriedad, lo que las hace desarrollar una «mentalidad de escasez», que se resiste a compartir reconocimientos, méritos, poder o beneficios. Nuestra cultura presenta una visión de mundo de escasez, de allí que hay que el competir sea más admirado que cooperar. La mentalidad de escasez impide la apertura, la confianza, la

comunicación. La mentalidad de abundancia por el contrario, es una actitud vital que abre las opciones y alternativas. Emanada de la seguridad de que hay posibilidades ilimitadas para la interacción positiva y el desarrollo conjunto.

En casos extremos, las personas con propensión a la escasez pueden volverse excesivamente ahorrativas, pesimistas, poco generosas, miedosas, reacias al riesgo, envidiosas, herméticas, suspicaces y en ocasiones muy competitivas. Se considerara que la obesidad y el sobrepeso crónico en general, a menudo están relacionados con una sensación inconsciente de escasez y pérdida, adquirida a veces en la infancia.

Las personas más propensas a ver la abundancia ven menos la vida a través del cristal del riesgo, pérdida y victoria o derrota. Tienden a ser menos temerosas, ansiosas y agresivas; son más positivas, generosas. No reaccionan con envidia o rencor ante el éxito ajeno. Pueden alabar, apreciar y afirmar a otros sin sentir que se dejan a ellos mismos en mal lugar. Pueden dar sin esperar una compensación a cambio. El pensamiento basado en la abundancia implica desprenderse del apego a los resultados individuales. Significa no involucrarse emocionalmente en el logro de un resultado concreto (Albrecht, 2006 *op. cit.*).

Muy especialmente: cuidar el uso de las palabras

Las palabras son mucho más que meros símbolos y señales inanimados, son la estructura misma del pensamiento. La estructura del lenguaje configura el pensamiento humano, y en particular ciertos hábitos del lenguaje humano pueden contribuir al conflicto y malentendidos e incluso el desajuste psicológico (en Albrecht, 2006 *op. cit.*). Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Existe una estrecha relación entre los juicios que se emiten y la forma de ser (Echeverría, 1998, en Albrecht, *op. cit.*). Actualmente, se sabe que las vibraciones de las palabras afectan la estructura molecular del agua (Emoto, 2006), y que la forma del ADN cambia con las frecuencias que producen nuestros sentimientos. Las frecuencias energéticas más altas, que son las del Amor, impactan el ambiente de una forma material produciendo cambios no sólo en el ADN, sino en el ambiente en general (Braden, 2009 *op. cit.*)

Es muy importante desarrollar la llamada «conciencia situacional», habilidad muy útil para leer el contexto semántico y ajustarse empática positivamente al otro (Albrecht, 2006 *op. cit.*). Hay que examinar las palabras para utilizarlas en forma correcta, pues se sabe que el concepto puede aumentar la intensidad de las emociones (en Kort, 2007 *op. cit.*). O por el contrario, la palabra, cuando es empleada adecuadamente, puede inhibir los estados emocionales negativos. Las palabras inducen sensaciones subconscientes positivas o negativas.

Las palabras agresivas, dogmáticas, restrictivas pueden alterar a los demás y contaminar el proceso de comunicación. Son «disfunciones semánticas» calificadas como «lenguaje sucio» (Albrecht, 2006 *op. cit.*), pues enturbian la comunicación a través de frases y palabras susceptibles de intimidar, ofender, molestar, o confundir a los demás. Es necesario sustituir las disfunciones semánticas por una «semántica sana» o «lenguaje limpio», que utiliza patrones verbales positivos que inducen la empatía, la apertura de miras y el libre intercambio de ideas. Las «patología verbales» pueden causar malentendidos y conflictos individuales y colectivos.

Se identifica un conjunto de variaciones típicas del «lenguaje sucio», disfunciones semánticas que requieren ser sustituidas por el lenguaje limpio. Estas disfunciones son: *opinionitis*, (juicios de valor agresivo, que deben cambiarse por la apropiación de los propios juicios, o la sugerencia de opiniones); las *todologías* (lenguaje del todo, exceso de generalización, que debe cambiarse por expresiones tales como «a mi me parece», «por lo que sé»), *ología* (lenguaje del o...o...que debe cambiarse por dar un espectro de posibilidades, en lugar de dos extremos); las *debelogías* (consejos o directrices no deseados, por ofrecer opciones y posibilidades); *dogmatismo* (intolerancia con las opiniones ajenas, por buena voluntad), *etiquetado* (categorizar con términos que incluyen un juicio de valor, por especificar); *sarcasmo* (crítica cáustica, por observación con calidez). Es básico evitar caer en las «patologías verbales», que son hábitos aprendidos de habla que codifican formas mentales rígidas de pensamiento y sentimiento (Albrecht, 2006 *op. cit.*).

Procesamiento de la información y conclusiones para el manejo de si mismo

«Cuando se cambia la manera de conducirse en las relaciones con los demás, se cambia la personalidad».

La actitud cooperativa implica un clima interno armónico

El clima psicológico es un campo energético producto de energías internas y externas pues no existe separación entre el mundo interno personal y el mundo externo ambiental. Y en esta dinámica integrada, el mundo interno personal tiene el poder de incidir, favorable o desfavorablemente, en el mundo externo. De allí la importancia de cuidar constantemente los propios sentimientos y pensamientos.

La armonía es un estado que surge cuando no hay conflictos ni oposición. La armonía externa nace de la armonía interna; de la ausencia de negatividad, de antagonismos, juzgamientos y oposiciones. De allí que si no se establece la armonía sólo habrá una paz superficial,

Cuando hay armonía surge naturalmente la valoración del otro, el respeto mutuo, el apoyo mutuo; ayudar a compensar, a complementar las deficiencias del otro, el apoyo a los demás, a la vez que asumir la propia responsabilidad dentro del trabajo conjunto. Un clima armónico es favorable al desarrollo de la cooperación mutua donde resaltan el amor, la armonía, la alegría y el buen humor. Todo ello se proyecta en forma de equilibrio, estabilidad, llegar a acuerdos, paz interna, elementos claves para la productividad, a diferencia del conflicto, la discordia, la oposición.

El desarrollo de la cooperación requiere del aprendizaje del autodomínio

Aprender a dominar la propia mente: Este dominio favorece la potenciación de la inteligencia emocional individual y grupal. La atención e ideación selectiva permite decidir conscientemente, y en forma continua, lo que se acepta o no en la propia mente, a qué se le dedicará atención y a qué no. Significa que los miembros de un grupo-equipo deben estar atentos a no dejarse llevar por el propio pensamiento y emociones. Regular las propias reacciones permite elegir la respuesta, con qué pensamientos, sentimientos, palabras y acciones se afrontará una situación.

Aprender a dominar la expresión verbal. Significa elegir las palabras a utilizar. Decidir utilizar sólo un lenguaje armónico, sólo palabras positivas favorece la salud y productividad psico-social, el bienestar de personas y grupos. Es un dominio conectado con el anterior al implicar la decisión de elegir qué contenidos se permitirá en una «autoconversación» y cuáles no. Hablarse a sí mismo permite autodirigirse a conciencia. Permite organizar el propio pensamiento, facilita la resolución de problemas y el logro de una comunicación más inteligente. Revisar la propia manera de hablar obliga a revisar también la propia manera de pensar.

Aprender a dominar el sentimiento de queja, el ego y orgullo. Este dominio significa erradicar de la relación interpersonal la queja, el descontento, la murmuración, la crítica, la oposición, el orgullo, la vanidad. Tratar de ver toda situación difícil, ya sea individual o grupal, con gratitud, como fortalecimiento y protección. La gratitud, la aceptación positiva, la humildad son actitudes inteligentes. El aceptar lo que sucede con buen humor, no revirar, sino ceder; conceder méritos, ver sólo las virtudes de los demás, no sus defectos; considerar al otro. Son actitudes que hacen que las cosas fluyan mejor. Son incompatibles con el egocentrismo subyacente tanto en el sentirse víctima, inferior, como en el sentirse superior a los demás.

La mentalidad cooperativa se desarrolla desde el autodomínio del estado de ánimo más profundo, de las palabras que se utilizan y de la actitud

Una mentalidad cooperativa es capaz de percibir, pensar y comunicarse con positividad y está siempre abierta a servir a los demás. Esto implica tener capacidad de autodomínio. Sin la capacidad de controlar el propio ego e individualismo, la auto-victimización, la autolimitación, no hay posibilidad de lograr una vinculación cooperativa con los demás. Se dice que «manejar la propia mente equivale a manejar diez vacas». Por lo tanto es una habilidad compleja y de difícil adquisición; sin embargo su práctica cotidiana paulatina sostenida produce cambios significativos en la vida personal-social. El logro de unificación y cooperación requiere modificar el modo de pensar y de hablar. Una conducta agresiva comienza con el uso de las palabras y juicios que degradan a la persona o situación. La capacidad de tomar consciencia de los efectos de las palabras, y de supervisar el propio lenguaje es fundamental.

El desarrollo de la cooperación mutua requiere valorar el trabajo de los otros tal como se valora el propio.

Esta es una actitud que facilita las labores de los demás y hace lo posible por colaborar con ellos, sin descuidar las propias. Comprender que las labores de los demás también son importantes, es la actitud esencial para promover la cooperación. Y tan sólo cuando se logra esta actitud es que se puede decir que se llegó a comprender la *importancia de trabajar cooperativamente*. Es una actitud que promueve la autoresponsabilidad y la corresponsabilidad

Esta actitud de desapego, a la vez que de valorización, permite sumir las propias responsabilidades con gratitud, por la oportunidad de servir, de ayudar. Es básico eliminar las comparaciones, la competencia malsana, la crítica, el descontento. Y por el contrario hacer todo con *serenidad*, con *orden* y *persistencia*. Igualmente tener iniciativa y capacidad de innovación. Es fundamental la comunicación efectiva entre los miembros; que esta sea oportuna, frecuente, abierta y fluida. Esta actitud implica flexibilidad, y cuando surja algo importante y urgente dejar de lado lo propio y ayudar al otro. La cooperación mutua implica hacer lo propio con una actitud positiva, dinámica, entusiasta y creativa y de la misma manera ayudar al otro.

El desarrollo de la cooperación mutua requiere de unificación, que surge al valorar la humildad y eliminar el ego.

El entrenamiento de una actitud cooperativa requiere comenzar por erradicar el ego. La actitud cooperativa requiere que la persona esté trabajando

por desechar el ego y el orgullo. Está dispuesto (a) a renunciar al individualismo, al egoísmo, a la vanidad, la arrogancia, la presunción, el engreimiento, la prepotencia, la jactancia por los logros alcanzados. Si no se elimina de raíz toda tendencia egocéntrica no es posible llegar a la verdadera cooperación mutua. Sólo una mentalidad sin ego puede avanzar hacia un nivel superior de relacionamiento, donde lo esencial es el servicio. Esta es la única manera de avanzar hacia el amor altruista.

Anexo: La Enseñanza del puño: clave de la unificación (Okada, 2004)

El funcionamiento del principio de la unificación entrega una enseñanza que recalca la importancia de la cooperación y unificación para el progreso conjunto. En el ámbito -social, dentro de un grupo, cada persona puede tener diversas opiniones, y para poder alcanzar alguna meta, deben unificarse en una sola, unificar sus objetivos. *Un solo dedo no es suficiente, pero si se forma un puño con todos los dedos de la mano, se creará una fuerza incalculable.* Todo grupo debe reconocer que las habilidades individuales son limitadas, como la fuerza de un solo dedo. Otras personas tienen talentos que uno solo no posee, y con la cooperación mutua se puede «formar un puño»; es decir, crear una unidad realmente sólida. Sin unificación no habría un verdadero progreso. El fortalecimiento del sentimiento de solidaridad y cooperación en armonía es algo prioritario. Esto implica eludir todo tipo de tendencias egocéntricas que afectan la armonía e impiden la unificación.

En primer lugar, la unificación requiere *cultivar la humildad*. Esforzarse por eliminar el egoísmo, la vanidad, la prepotencia, el orgullo, y la jactancia por los logros alcanzados). Esto significa mantener la calma ante situaciones adversas y aceptarlas con positividad; buscar cooperar con el otro, a favor del bien común. El desarrollo de la capacidad de cooperar, como los dedos que forman un puño, requiere trabajar conjuntamente para alcanzar el mismo objetivo. *En segundo lugar*, cada miembro de un grupo debe asumir las propias responsabilidades con *gratitud, serenidad, orden y perseverancia*. Y ser flexible, estar preparado para dejar de lado lo que se está haciendo y ofrecer ayuda al otro, cuando surja algún asunto importante y urgente. Esto es lo que significa cooperar con los demás: *ayudar a facilitar las labores de los demás y hacer lo posible por colaborar con ellos, sin descuidar las propias*. No solo mirar a los demás, sino ser positivo, entusiasta y creativo, con iniciativa y capacidad de innovación. Y mantener una actitud vigorosa y dinámica al respecto. *En tercer lugar*, las tareas asignadas a cada persona. Son todas importantes. Todos deben cumplir con los deberes y asignaciones recibidas. Tener completa responsabilidad respecto a las propias labores, al mismo tiempo que comprender que las labores de los demás también son importantes. Esta actitud es esencial para promover la cooperación. Tan sólo cuando la persona *valora el trabajo de los otros, tal como valora el suyo*, es que llegó a comprender la importancia de trabajar cooperativamente.

El líder de un grupo debe hacer llegar a los demás su voluntad; y su vez las opiniones, sugerencias, deseos de las demás personas deben ser dirigidas hacia el líder. Es necesario desarrollar un estilo grupal unido, flexible y vibrante. La comunicación entre los miembros (familia, trabajo, amigos, estudio) debe ser oportuna, frecuente, abierta y fluida.

REFERENCIAS

- Albrecht, K. (2006). *Inteligencia Social*. Barcelona. Vergara.
- _____ (2008) *Inteligencia Práctica*. Barcelona. Vergara.
- Alezones, J. (2004) *El trabajo en equipo: una propuesta para la cooperación en educación*. Enero – junio. Año 4 Vol. 1 • Nº 23 Revista Ciencias de la Educación. Valencia. Venezuela.
- Bradberry, T. y Greaves, J. (2007). *Las Claves de la Inteligencia Emocional*. Bogotá. Norma
- Braden, G. (2009) www.manantialcaduceo.com.ar/braden.htm
- Castellano, H. (2006). *La Planificación del Desarrollo Sostenible*. Caracas, Venezuela. CENDES.
- Covey, S. (1997). *El Liderazgo Centrado en Principios*. Barcelona. Paidós.
- Cuadrado, D. (2005) *¿La Unión hace la Fuerza? Una Visión Particular de los Procesos de Unión o Fusión Organizacionales (empresariales y familiares)*. Madrid. Esic.
- Childre D. y Cryer B. (2000). *Del Caos a la Coherencia*. México. Kendra.
- Emoto, M. (2006). *El Verdadero Poder del Agua*. México. Tomo Edit.
- Ferreiro, R. y Calderón, M. (2006) *El ABC del Aprendizaje Cooperativo*. México. Trillas.
- Figuroa, M. L. (2004) *La Inteligencia Emocional: Instrumento Clave en las Organizaciones Asociativas del Siglo XXI* Vol. 4, Nº 8. CAYAPA. Revista Venezolana de Economía Social.
- _____ (2009) *La Formación del Carácter a Través del Entrenamiento de la Inteligencia Tridimensional* Mérida LIX Convención Anual. Mérida.

- Gardner, H. (1995). *Inteligencias Múltiples*. Barcelona, España. Paidós.
- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Argentina: Grupo Zeta.
- _____ (2006) *La Inteligencia Social*. México. Planeta.
- Kort, F. (2007) *Manual de Emociones*. Caracas. Edic. Minipres.
- Maturana, H. y Nisis, S. (2002). *Formación Humana y Capacitación*. España: Dolmen.
- Mas, M. (2005) *Desarrollo Endógeno. Cooperación y Competencia*. Venezuela. Panapo.
- Okada. K. (2004). «*La Enseñanza del Puño*». Junio. Revista Sukyo Mahikari. El Amanecer del Tercer Milenio. Sao Paulo, Brasil.
- Ríos, P. (2009) *Psicología. La Aventura de Conocernos*. Caracas, Venezuela. Cognitus
- Schvarstein, L. (2004) *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. Argentina. Paidós.
- Universidad de Los Andes - NURR - CIRIEC (2010) *Seminario Nacional sobre Formación de Talento Humano en Economía Social*.
- Weisinger, H. (1998). *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Buenos Aires, Argentina. Javier Vergara Edit.