



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.

b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.

c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."

d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.

e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Madrid 2010

M^a Teresa Palomo Vadillo

Liderazgo y motivación de equipos de trabajo

6^o Edición
Revisada y actualizada

Primera edición: 2000
Segunda edición: 2001
Tercera edición: 2005
Cuarta edición: 2007
Quinta edición: 2008
Sexta edición: 2010

© ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdeñigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00 • Fax: 91 352 85 34
www.esic.es

© M^o Teresa Palomo Vadillo

ISBN: 978-84-7356-678-0
Depósito legal: M. 11.111-2010
Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: ANORMI, S.L.
Doña Menda, 39
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon
La Morera, 23-25
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en España

Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

1.6.2.2. Inteligencia Emocional

Otra habilidad importante para el líder es mostrar inteligencia emocional. Este término surge hace relativamente pocos años, siendo en las dos últimas décadas un concepto que ha generado múltiples publicaciones, reflexiones y críticas. Este concepto fue descrito en 1990 por Salovey y Mayer y paso desapercibido durante cinco años hasta la aparición del *best seller* Inteligencia Emocional de Daniel Goleman. Es partir de 1995, cuando la Inteligencia Emocional (IE) se populariza y lleva a que numerosos autores investiguen y escriban sobre sus implicaciones y aplicaciones en diferentes ámbitos (ver Tabla 1.2).

Consiste en comprender las emociones propias y las de los demás, así como su aplicación a los diferentes ámbitos en los que interviene una persona. Esta habilidad puede ser definida como «*la habilidad para percibir y expresar emociones, usar esas emociones para facilitar las cogniciones o pensamientos, comprender las razones de las diferentes emociones, y gestionar las emociones de forma efectiva en las relaciones con los demás*» (Mayer, Salovey y Caruso, 2000¹⁷; Northouse, 2009:70). La premisa, más relevante, de la que parte la inteligencia emocional es que la gente que es sensible a sus propias emociones y reconoce el impacto que estas generan en los demás, son sin duda líderes más efectivos.

¿Qué puede hacer un líder para potenciar sus competencias emocionales?

En primer lugar, primero hay que trabajar en el reconocimiento de sus propias emociones. Y por supuesto, identificar las consecuencias que estas conllevan.

En segundo lugar, el líder debe recibir entrenamiento a este respecto para facilitar el reconocimiento de las emociones de los demás. Cuando sabe identificar las emociones que muestran otras personas, es probable que dé respuestas que se ajusten a las necesidades y demandas de estos. Es decir, es necesario empatizar con los demás para así comprender los sentimientos de los demás y los suyos propios. Salovey y Mayer (1990) sugirieron que la empatía es un componente crítico de la IE.

Y por último, un buen líder requiere saber regular y cómo manejar sus propias emociones. Es más, los procesos de toma de decisiones siempre conllevan implicaciones de tipo emocional. Cuando un líder es sensible con los demás y gestiona adecuadamente sus propias emociones, entonces favorece que las decisiones sean efectivas incluso cuando implican cambios importantes.

¹⁷ MAYER, J.D.; SALOVEY, P. y CARUSO, D.R. (2000): *Models of emotional intelligence*. Citado en STERNBERG, R.J. (ed.): *Handbook of intelligence*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Tabla 1.2

MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL			
AUTORES	DIMENSIONES		
SALOVEY Y MAYER, 1990	o Valoración y expresión de las emociones	o Utilización de las emociones	o Regulación de las emociones
GOLEMAN, 1995*	o Autoconciencia o Empatía	o Autorregulación o Gestión de las relaciones	o Automotivación
MAYER Y SALOVEY, 1997	o Percepción, valoración y expresión de las emociones o Regulación reflexiva de las emociones para promover el crecimiento emocional intelectual	o Facilitación emocional de Pensamiento	o Comprensión y análisis de las emociones; empleo de conocimiento emocional
BARN-ON, 1997a, 1997b	INTRAPERSONAL o Autoconciencia emocional o Asertividad o Autoestima o Autorrealización o Independencia	INTERPERSONAL o Empatía o Relaciones interpersonales o Responsabilidad social	ADAPTACIÓN o Solución de problemas o Prueba de realidad o Flexibilidad
	MANEJO DEL ÉSTRES o Tolerancia al estrés o Control de impulsos	ESTADO DE ÁNIMO GENERAL o Felicidad o Optimismo	
COOPER Y SAWAF, 1997	o Alfabetización emocional o Alquimia emocional	o Agilidad emocional	o Profundidad emocional

Tabla 1.2 (cont.)

MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

AUTORES	DIMENSIONES			
GOLEMAN, 1998	AUTOCONCIENCIA o Autoconciencia emocional o Autoevaluación adecuada o Autoconfianza	AUTORREGULACIONES o Autocontrol o Responsabilidad o Adaptabilidad o Innovación Confianza		AUTOMOTIVACIÓN o Motivación de logro o Compromiso o Iniciativa o Optimismo
	EMPATÍA o Empatía o Conciencia organizacional o Orientación al servicio o Desarrollo de los demás o Aprovechamiento de la diversidad	HABILIDADES SOCIALES o Liderazgo o Comunicación o Influencia o Construcción de alianzas o Colaboración y cooperación o Catalización del cambio o Gestión de conflictos o Capacidades de equipo		
WEISINGER, 1998	o Autoconciencia o Gestión emocional		o Automotivación o Habilidades de comunicación efectiva	o Pericia interpersonal o Orientación emocional
HIGGS Y DULEWICZ, 1999	CONDUCTORES o Motivación o Intuición	LIMITADORES o Responsabilidad o Elasticidad emocional		FACILITADORES o Autoconciencia o Sensibilidad interpersonal o Influencia
PETRIDES Y FURNHAM, 2001	o Adaptabilidad o Asertividad o Valoración o percepción emocional de uno mismo y de los demás o Expresión emocional	o Gestión emocional de los demás o Regulación emocional o Baja impulsividad o Habilidades de relación	o Autoestima o Automotivación o Competencia social o Manejo del estrés o Empatía	o Felicidad o Optimismo

Fuente: Pérez-González, Petrides y Furnham, (2007:95-96¹⁸).

¹⁸ PÉREZ-GONZÁLEZ, J.C.; PETRIDES, K.V. y FURNHAM, A. (2007): la medida de la inteligencia emocional rasgo. En MESIRE, J.M. y FERNÁNDEZ BERROCAL, P. (2007): Manual de inteligencia emocional. Madrid: Pirámide. pp. 81-97.

1.6.2.2.1. El liderazgo Resonante

Si recurrimos a la etimología el término, comprobamos que deriva la palabra latina *resonans*, *-antis*, que significa que resuena. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, resonancia es un «sonido producido por repercusión de otro». Si pensamos de forma metafórica y buscásemos la analogía humana, pensaríamos en la necesidad entre dos o personas que sintonizan y se sienten en <<sincronía>>. *«Y al igual que ocurre con el significado original del término resonancia, la sincronía <<resuena>> y prolonga el tono emocional positivo. En ese sentido, las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema.»* (Goleman, Boyatzis y McKee, 2009:50¹⁹). Esto se da entre dos o más personas cuando sintonizan en la misma longitud de onda emocional, es decir, cuando se sienten en sintonía. La clave del liderazgo se fundamenta en las competencias de inteligencia emocional que tengan los líderes, y por tanto, en la forma en que gestionan la relación consigo mismo y con los demás.

Cuando el líder carece de resonancia, sus colaboradores simplemente muestran un compromiso racional o ético y llevan a cabo su trabajo sin dar lo mejor de sí mismos (compromiso emocional). Por consiguiente, esa falta de emocionalidad permitirá mandar pero hará imposible dirigir (liderar) a sus colaboradores. Por el contrario, un líder resonante despierta de manera natural la resonancia, y su entusiasmo y pasión repercuten en su equipo. Saben movilizar y utilizan la empatía para sintonizar con el estado emocional de sus colaboradores.

Las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional

El modelo de Inteligencia Emocional de Goleman, Boyatzis y McKee ha evolucionado hacia cuatro dimensiones: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones (ver Tabla 1.3). Además, de veinticinco competencias se ha pasado a dieciocho. Una de las peculiaridades del modelo es que las competencias de la inteligencia emocional no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica para potenciar la resonancia, y en consecuencia aumenta o disminuye la eficacia de los líderes.

La hipótesis central del Modelo es que el liderazgo primal requiere de líderes emocionalmente inteligentes que promuevan la resonancia. Sus autores reconocen que nunca se han encontrado un líder que dominase todas y cada una de las competencias de la IE. Los líderes eficaces poseen «al menos una competencia de cada uno de los cuatro dominios fundamentales de la IE» (Goleman, Boyatzis y McKee, 2009:71).

¹⁹ GOLEMAN, D.; BOVATZIS, R. y MCKEE, A. (2009): *El líder resonante crea más*. Barcelona: Rosés

Tabla 1.3

**LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO
DIMENSIONES**

GOLEMAN, BOYATZIS, y McKEE, 2009	CONCIENCIA DE UNO MISMO	<p align="center">CONCIENCIA EMOCIONAL DE UNO MISMO <i>(ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto)</i></p> <p><i>El líder que posee esta competencia conoce en qué medida sus sentimientos le afectan e influyen en su rendimiento laboral. Posee una visión global de una determinada situación, incluso cuando es compleja, y es capaz de establecer la acción más adecuada. Se caracteriza por ser sincero y auténtico, habla de sus emociones abiertamente y se expresa de forma convincente la visión que les guía.</i></p>	<p align="center">VALORACIÓN ADECUADA DE UNO MISMO <i>(conocer las propias fortalezas y debilidades)</i></p> <p><i>Conoce sus puntos fuertes y áreas de mejora, incluso es capaz de reírse de sí mismo. Aprende cuando tiene que mejorar y admite las críticas y el Feedback constructivo. Cuando necesita ayuda la pide. Además, sabe que habilidades de liderazgo tiene que desarrollar y mejorar.</i></p>
		<p align="center">CONFIANZA EN UNO MISMO <i>(seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades)</i></p> <p><i>El conocimiento que tiene sobre sus habilidades le permite apoyarse en sus fortalezas. Asume tareas complejas. Tienen una buena imagen y transmiten seguridad, lo que les permite destacar en los grupos.</i></p>	
	AUTOGESTIÓN	<p align="center">AUTOCONTROL <i>(capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos)</i></p> <p><i>El líder que posee esta competencia sabe gestionar sus emociones e impulsos. Demuestra serenidad y gran lucidez para afrontar las situaciones ansiógenas o estresantes, y permanece imperturbable ante situaciones realmente críticas.</i></p>	<p align="center">TRANSPARENCIA <i>(sinceridad e integridad; responsabilidad)</i></p> <p><i>Representa de modo práctico sus valores. Expresa de forma sincera sus sentimientos, creencia y sus acciones demuestran integridad. No tiene miedo a la hora de admitir sus errores y no pasan por alto las conductas poco éticas, al contrario, se enfrenta abiertamente a ellas.</i></p>
		<p align="center">ADAPTABILIDAD <i>(flexibilidad para afrontar los cambios y superarlos obstáculos que se presenten)</i></p> <p><i>Este tipo de líder hace frente a situaciones bien distintas, no pierde ni la concentración ni el entusiasmo, y se siente a gusto en las organizaciones en las que están, incluso cuando se dan algunas ambigüedades. Su flexibilidad les permite afrontar nuevos retos, adaptarse rápidamente a los cambios, y no muestran problemas para cambiar de opinión cuando los datos o nuevas realidades así lo requieren.</i></p>	<p align="center">LOGRO <i>(esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia)</i></p> <p><i>Tiene ambiciones personales que le impulsan a mejorar y la forma en que sus colaboradores pueden hacerlo. Es tremendamente pragmático y no tiene problemas en ponerse objetivos difíciles, al tiempo que evalúa los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables. Un rasgo característico es que siempre están aprendiendo –y enseñando– la forma de hacer mejor las cosas.</i></p>
		<p align="center">INICIATIVA <i>(prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión)</i></p> <p><i>Los líderes, que poseen lo necesario para controlar su propio destino, son excelentes en esta competencia. No esperan a que las oportunidades aparezcan, sino que las buscan o las generan. Dejan, si es posible, la burocracia o reglas de lado para mejorar las posibilidades de futuro.</i></p>	<p align="center">OPTIMISMO <i>(ver el lado positivo de las cosas)</i></p> <p><i>Percibe las situaciones adversas como una oportunidad o contratiempo más que como una amenaza. Considera los aspectos positivos de los demás, luego espera lo mejor de ellos/as. Su actitud positiva, le lleva a considerar de forma positiva los cambios que le ofrece el futuro.</i></p>

Tabla 1.3 (cont.)²⁰

LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO - DIMENSIONES			
GOLEMAN, BOYATZIS, y MCKEE, 2009	CONCIENCIA SOCIAL	<p>EMPATÍA (Ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarse activamente por las cosas que les preocupan) El líder empático es capaz de entender y conectar las señales emocionales, lo que le permite experimentar las emociones que sienten los demás. Escucha con atención y comprende el punto de vista de los demás. Además, demuestra sensibilidad y comprensión con personas de otras culturas o niveles socioeconómicos.</p>	<p>SERVICIO (Capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los colaboradores y clientes) Genera un clima emocional adecuado a su alrededor, tanto interna como externamente. Garantiza la satisfacción del cliente y son personas con las que se puede contar en cualquier momento.</p>
		<p>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL (Capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política de la organización) Posee una aguda conciencia social que le permite conocer las relaciones de poder y comprender las diferentes redes sociales que son inherentes a una organización concreta. Comprende la influencia de las diferentes fuerzas que operan en una organización, sus reglas y normas tácitas que regulan las relaciones y los valores que les guían.</p>	
GOLEMAN, BOYATZIS, y MCKEE, 2009	GESTIÓN DE LAS RELACIONES	<p>LIDERAZGO INSPIRADO (Capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras) El líder que inspira a los demás se caracteriza porque alienta la resonancia y moviliza a sus colaboradores hacia la visión y un proyecto compartido. Es un ejemplo a seguir y consigue que el trabajo sea estimulante pues establece objetivos comunes que van más allá de las tareas cotidianas.</p>	<p>INFLUENCIA (Utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión) Se adapta a cada persona y entorno, se rodea de las personas o redes de apoyos clave para afrontar determinadas iniciativas. Está altamente comprometido/a y son muy persuasivo/a cuando dirige equipos.</p>
		<p>DESARROLLO DE LOS DEMÁS (Saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el Feedback y la guía adecuada) Tiene un interés real por las personas y comprenden sus objetivos, fortalezas y áreas de mejora. Proporciona Feedback adecuado y constructivo. Es un excelente mentor y coach.</p>	<p>GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS (Capacidad de negociar y resolver los desacuerdos) Saca partido de todas las situaciones y comprenden los distintos puntos de vista y buscan una solución satisfactorias para todos/as. Sabe sortear los conflictos, reconoce los sentimientos e ideales de las diferentes partes.</p>
		<p>CATALIZAR EL CAMBIO (Alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección) Reconoce la necesidad de cambiar y modifican el status quo de las personas. Es líder y facilitador/a del cambio. Convince a los resistentes y encuentra la forma de superar las barreras que obstaculizan el cambio.</p>	<p>ESTABLECER VÍNCULOS (Cultivar y mantener una red de relaciones) Es una habilidad que contribuye a la adecuada gestión de las emociones de los demás para lo cual es vital sintonizar empáticamente con sus colaboradores. Se basa en la autenticidad.</p>
		<p>TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN (Cooperación y creación de equipos) Genera un clima positivo y de colaboración. Es un modelo de respeto y cooperación. Mantiene un equilibrio entre el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo y la dedicación, generando una identidad colectiva y alentando el espíritu de equipo. Invierte tiempo en la generación y consolidación de las relaciones que van más allá de las obligaciones o requerimientos laborales.</p>	

Fuente: Goleman, Boyatzis y McKee, 2009:309-313²⁰).

²⁰ GOLEMAN, BOYATZIS, y MCKEE, 2009: *El líder resonante crea más*. Barcelona: Rosés.