

sky4.0

sky4.0



Soft skills in Industry4.0

TOWARDS SUCCESS

INDUSTRY 4.0 Soft Skills Work & Text Book



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.
Project N°: 2018-1-PL01-KA202-051081

PARTNERS



INOVA+ - Portugal

www.inova.business



Aviation Valley - Poland

www.dolinalotnicza.pl



QSR - Talent Driven Culture -Portugal

www.qsr.consulting



INNpuls Sp. z o.o. - Poland

www.innpuls.pl



Aerospace Cluster Association - Turkey

www.hukd.org.tr



The Machine Tool Institute - Spain

www.imh.eus



The Technical University of Madrid - Spain

www.upm.es

CONTENIDOS

CONTENIDOS	2
INTRODUCCIÓN - Por qué las 6 competencias Sky4.0 son necesarias en la industria aeroespacial.	7
1 Pensamiento analítico	13
1.1 ¡Empecemos!	14
1.1.1 Rompehielos	14
1.1.2 Harry, Ron y Hermione	14
1.1.3 ¡Es hora de leer un poco!	16
1.1.4 Identifica el tipo de pensamiento analítico de nuestros protagonistas	18
1.1.5 Auto-evaluación	20
1.2 ¿Qué necesito para desarrollar mi Pensamiento analítico?	22
1.2.1 ¿Cuántos afinadores de pianos hay en la ciudad de Nueva York?	22
1.2.2 Pensamiento analítico bajo presión de tiempo	23
1.2.3 <i>“Usa el Pensadero”</i>	24
1.2.4 ¡Desarrolla tu autoobservación!	25
1.3 ¿Qué me retiene?	26
1.3.1 ¡Es hora de leer un poco!	26
1.3.2 Padre e Hijo	27
1.3.3 ¿Cuál es tu círculo de confianza?	28
1.3.4 ¿Cuáles son las falacias más comunes?	29
1.3.5 ¿Eres capaz de identificar falacias en una conversación?	32
1.4 ¡Manos a la obra, es hora de cambiar!	34
1.4.1 ¿De qué estaban asustados Harry, Ron y Hermione?	34
1.4.2 ¡Es hora de leer un poco!	35
1.4.3 ¿Cuáles son tus creencias irracionales?	37
1.4.4 Creencia irracional detrás de conductas deficientes de pensamiento analítico	39
1.4.5 ¡Sé la mejor versión de ti!	41
1.4.6 ¡Es hora de cambiar tus comportamientos!	42
1.5 Cierre – ¡¡Deja de poner excusas!!	46
1.6 ANEXO I	47
2 Adaptabilidad al cambio	49
2.1 ¡Empecemos!	50
2.1.1 Rompehielos	50

2.1.2	Hora de algún desafío:	51
2.2	Definición del concepto	53
2.2.1	Definición e importancia del concepto	53
2.2.2	Hora de algún desafío:	53
2.2.3	¿Cómo me posiciono ante la competencia social?	54
2.2.4	Hora de algún desafío:	55
2.2.5	Demostrar mi capacidad para cambiar	57
2.3	Aprender a luchar contra la resistencia personal	59
2.3.1	Conocimiento de uno mismo: ¡Trabajar en mí!	59
2.3.2	Entender el cambio: trabajar la adaptabilidad	66
2.4	Mejora de la adaptabilidad al cambio	76
2.5	Cierre - Dinámicas finales	79
3	Flexibilidad cognitiva	80
3.1	Flexibilidad cognitiva – ¿Qué es?	81
3.1.1	Analicemos tu forma de pensar	81
3.1.2	Pensar lento y rápido en la toma de decisiones	82
3.1.3	Conecta estos puntos	83
3.1.4	Dividiendo camellos	84
3.1.5	El dinero siempre es un problema	85
3.2	Habilidades intrapersonales en flexibilidad cognitiva	88
3.2.1	La atención plena – ¿de qué trata este concepto?	88
3.2.2	Neuroplasticidad – recableado de procesos cerebrales	89
3.2.3	Dos ejercicios simples para mejorar nuestras habilidades de atención plena	90
3.2.4	La escucha empática activa como habilidad intrapersonal	91
3.2.5	Tu nivel de EEA	91
3.3	Mejora de las habilidades interpersonales	95
3.3.2	Preguntas sobre flexibilidad cognitiva	97
3.4	Habilidades interpersonales en la práctica – Ejercicio final	101
3.5	Solo para resumir	104
3.6	APÉNDICES	105
3.6.1	APÉNDICE 1: Pensamientos de descarrilamiento y correctivos	105
3.6.2	APÉNDICE 2: Técnicas de procesamiento y respuesta	105
3.6.3	APÉNDICE 3: Connotaciones positivas, neutrales y negativas	106
3.6.4	APÉNDICE 4: Mensaje al ego - mensaje al destinatario	106
3.6.5	APÉNDICE 5: Cambio de preguntas finales en preguntas iniciales	107

3.6.6	APÉNDICE 6: Evitar sugerir preguntas	107
3.6.7	APÉNDICE 7: Evitar juzgar preguntas y oraciones	107
3.6.8	APÉNDICE 8: Preguntas con "buen humor"	108
3.6.9	APÉNDICE 9: Preguntas que deben evitarse	108
3.6.10	APÉNDICE 10: Congelar la motivación y el plan de acción	108
4	Pensamiento crítico	109
4.1	¡Empecemos!	110
4.1.1	Rompehielos	110
4.1.2	¡Es hora de leer un poco!	110
4.1.3	Fases del pensamiento crítico	111
4.1.4	Calentamiento	112
4.1.5	Auto-evaluación	114
4.2	¿Realmente necesito ser un “pensador/a crítico” en mi trabajo?	117
4.2.1	¡Es hora de leer un poco!	117
4.2.2	Los beneficios del pensamiento crítico	117
4.2.3	Porqués en mi trabajo	118
4.3	¿Qué me impide convertirme en un pensador/a crítico?	119
4.3.1	¡Es hora de leer un poco!	119
4.3.2	Pensamiento y argumentos críticos	119
4.4	Resolución de problemas	121
4.4.1	Definición de resolución de problemas	121
4.4.2	Método IDEAL de resolución de problemas	121
4.4.3	Estudio de caso sobre resolución de problemas	123
4.5	¡Manos a la obra, es hora de practicar!	125
4.5.1	Práctica de argumentos	125
4.5.2	Plantilla – práctica de argumentos	125
4.5.3	Práctica de supuestos	126
4.5.4	Plantilla – práctica de la suposición	127
4.5.5	Práctica de inferencias	128
4.5.6	Plantilla – práctica de inferencias	128
4.5.7	Práctica de la deducción	129
4.5.8	Plantilla – práctica de la deducción	129
4.6	Cierre – Para llevar	131
5	Iniciativa	132
5.1	¡Empecemos!	133

5.1.1	Rompehielos	133
5.1.2	¿Qué es iniciativa para ti?	133
5.1.3	¡Es hora de leer un poco!	134
5.1.4	Reforcemos el concepto	135
5.1.5	Auto-evaluación	137
5.1	¿Que necesito para desarrollar mi iniciativa?	138
5.1.1	Paciencia VS Perseverancia	138
5.1.2	¿Cómo desarrollar la perseverancia?	139
5.1.3	Gestionando el tiempo en el París Dakar	141
5.1.4	¿Qué te motiva?	141
5.1.5	¡Es hora de profundizar algo más!	142
5.1.6	Clasificación de las habilidades necesarias para construir la auto confianza	143
5.1.7	¿Por qué es importante que tengas una actitud positive?	145
5.2	¿Que nos frena?	146
5.2.1	¡Es hora de profundizar!	146
5.2.2	El elefante encadenado	149
5.2.3	Nos alejamos para ver mejor	150
5.2.4	Cazando Tigres	157
5.3	¡Manos arriba!, ¡Es hora de cambiar!	159
5.3.1	Vacía tu taza	159
5.3.2	Hora de profundizar, leyendo	160
5.3.3	¿Son tus estados emocionales heurísticos? ¿Afectan tus emociones a fijar y alcanzar tus objetivos y por tanto a romper tu iniciativa?	162
5.3.4	Tú y tu frustración	164
5.3.5	Si hubieras sido el asesor de los hermanos Wright, ¿qué hubieras hecho para implementar la iniciativa y evitar que tiraran la toalla?	165
5.4	Cierre – ¡Basta ya de excusas!	169
6	Curiosidad intelectual	170
6.1	¡Empecemos!	171
6.1.1	Rompehielos	171
6.1.2	¡Hora de un poco de lectura!	171
6.1.3	Calentamiento	172
6.1.4	Auto-evaluación	173
6.2	¿Realmente necesito ser "curioso"... en mi trabajo?	176
6.2.1	¡Hora de un poco de lectura!	176
6.2.2	Los beneficios de la curiosidad	176

From shallow to... swallow!

No es fácil embarcarte en un viaje de endoscopia e intentar comprender, además de tus fortalezas para valorar, tus debilidades para mejorar. Hay muchos obstáculos y sesgos que tienes que doblar y superar, así que para salir de lo “superficial”, alcanza lo profundo y deja de tocar la superficie. Además, es aún más difícil aceptar que tienes que mejorarte, "tragarte" tu orgullo y trabajar para mejorar, ¡para alcanzar tus metas!

¡Este manual es un viaje hacia la realización y la superación personal que le permitirá desarrollar tus habilidades sociales y prosperar dentro de la 4ta revolución industrial!

Trabaja con tu mentor y adopta la capacitación para crear principios que impulsarán tu desarrollo a lo largo de tu vida y carrera.

En este manual, hablaremos sobre las Soft Skills elaboradas dentro de Sky4.0:

Pensamiento analítico

Adaptabilidad al cambio

Flexibilidad cognitiva

Pensamiento crítico

Iniciativa

Curiosidad intelectual

INTRODUCCIÓN - Por qué las 6 competencias Sky4.0 son necesarias en la industria aeroespacial.

1. Industria 4.0

El término Industria 4.0 se utiliza para describir una cuarta revolución industrial emergente. Después de la mecanización de la producción a través del surgimiento del vapor y la energía hidroeléctrica (Industria 1.0), pronto siguió la electrificación y, con ella, el taylorismo (producción en cadena de montaje, Industria 2.0). Estos desarrollos fueron luego sucedidos por la llegada de la producción en masa automatizada a través de la electrónica y el control numérico (Industria 3.0). La cuarta fase, Industria 4.0, se define por la producción digital, inteligente, en red y en gran parte autogestionaria lograda a través de la unión de técnicas de producción, tecnologías de la información (TI) e Internet.

La base de la Industria 4.0 está formada por sistemas de producción en red, capaces en tiempo real y autooptimizables. Estos sistemas desplazan las líneas entre las áreas de producción, servicios y consumo dentro de las empresas; así como entre trabajo, consumo y servicios a nivel individual. La conexión en red de cosas y servicios apoya la interacción y la comunicación, y une los sistemas físicos y digitales en una red de valor agregado cohesiva, fluida y flexible.

El impacto del desarrollo de las tecnologías en este contexto tiene muchas dimensiones, no solo afectando la forma en que se producen las cosas o funcionan las fábricas. Estas tecnologías son fundamentales para asegurar la ubicación de las empresas y el bienestar social desde una perspectiva europea. A nivel de empresa, afectará a sus innovaciones tecnológicas, estándares, interfaces y nuevos requisitos de seguridad que se desarrollarán para adaptarse a los próximos cambios.

A nivel social, el mercado laboral y la educación (vocacional) se ven directamente afectados, lo que podría generar impactos sociales asociados; positivos (nuevos puestos de trabajo y oportunidades) o negativos (desempleo) para aquellos que no se adaptan. Además, la forma en que se forman los nuevos profesionales y los actuales debe cambiar para asegurar que puedan afrontar este nuevo entorno.

Estas nuevas necesidades educativas son uno de los aspectos clave dentro del desarrollo industrial. Para lograr la adaptación o el cambio a un nuevo conjunto de tecnologías, es importante que todos los involucrados en el proceso estén familiarizados con ellas, de la manera más vertical y horizontal posible, dentro de cualquier empresa que quiera superar los desafíos de la Industria 4.0. Para lograr esto, se requiere que se establezca el nuevo conjunto de habilidades que se necesitan para aclimatarse al contexto industrial venidero.

2. Revolución dentro de la industria aeroespacial

La complejidad y exigencia de la industria aeroespacial la convierten en un objetivo perfecto para las tecnologías de la Industria 4.0. La digitalización e interconexión de los medios involucrados en la fabricación y producción posibilita una forma de producción más rápida, segura y barata.

Las empresas están aprovechando la oportunidad de reforzar las cadenas de suministro globales, atrayendo a los proveedores a la red y utilizando nuevas tecnologías para vincularlos a través de una amplia gama de tecnologías basadas en el procesamiento de datos. Los productos basados en datos y análisis de datos se utilizan para explorar nuevos modelos comerciales dentro de la industria que pueden mejorar los ingresos y las formas de producción.

El marco para la transformación digital de la industria aeroespacial se extiende desde la computación en nube y la tecnología móvil; al uso de realidad aumentada, análisis de big data, sensores inteligentes, tecnologías de detección de ubicación e interfaz avanzada hombre / máquina. Todas ellas, tecnologías basadas en los principios de la revolución de la Industria 4.0.

La naturaleza de estas nuevas tecnologías impondrá mayores exigencias a todos los miembros de la fuerza laboral en términos de gestión de la complejidad, pensamiento abstracto y resolución de problemas. Los empleados deberán actuar de forma más independiente y poseer mejores habilidades de comunicación y formas de organizar su propio trabajo. Las habilidades blandas, aquellas relacionadas con el carácter humano y las relaciones interpersonales, tendrán un papel más destacado dentro de la cadena productiva aeronáutica.

Las habilidades blandas, como la iniciativa, el pensamiento crítico o la curiosidad intelectual, requerirán de una adecuada formación y supervisión que asegure que todas las partes involucradas en la cadena de producción sepan utilizar y aplicar esas habilidades blandas. Por tanto, se necesitarán nuevas competencias y cualificaciones personales. La falta de esta preparación puede conducir a errores humanos fatales y pérdidas económicas que pueden evitarse.

3. Cómo afectará la Industria 4.0 a la industria de la aviación

El concepto de Industria 4.0 no es nuevo, pero es joven, así como los estudios que tratan su impacto en la Industria Aeroespacial. El Foro Económico Mundial ha reconocido la urgencia de configurar las habilidades

blandas correspondientes, y sus correspondientes materiales educativos (Foro Económico Mundial, 2018), con el fin de adaptar a los trabajadores y futuros empleados al nuevo marco de la industria aeroespacial.

El término Industria 4.0 nació en Alemania y Austria, (Aichholzer, Weber, Rhombert, Gudowsky, & Saurwein, 2015), como una forma de explicar los nuevos cambios por los que atraviesan las manufacturas de estos países altamente industrializados. Este término recoge los cambios logrados a través de la digitalización, las nuevas técnicas de producción y la interconectividad.

Estos cambios crearán un nuevo mercado laboral de alta calidad y mejorarán enormemente su calidad; sin embargo, estos también pueden conducir a una situación en la que todos pierden: el cambio tecnológico acompañado de escasez de talento puede generar un desempleo masivo y una creciente desigualdad. Como solución, (Foro Económico Mundial, 2018) propone que las empresas asuman un papel activo en el apoyo a su fuerza laboral existente a través de la “actualización y mejora de las habilidades”.

La industria aeroespacial es un sector muy sensible a los cambios que trae consigo la Industria 4.0, (Peaford, 2018), por ello, son muchas las aerolíneas y empresas relacionadas con este sector que están comenzando a invertir en desarrollar y aplicar tecnologías de la Industria 4.0. Estos cambios, según (Peaford, 2018), van a afectar los ingresos de estas empresas y la forma en que interactúan entre sí y con sus clientes.

En particular, al observar las tecnologías que acompañan a la Industria 4.0 (Baronio, Uberti, Speranza y Filippi, 2017), hay varias que pueden marcar una diferencia real sobre cómo se hacen las cosas en la industria aeroespacial. Según (Bonneau & Copigneaux, 2017), el internet de las cosas (IoT); es decir, la interconexión no solo de las personas sino también de las herramientas que se utilizan durante el proceso de fabricación, afectará la agilidad operativa, la innovación y gama de productos, el servicio al cliente y el modelo de ingresos de la empresa.

Otras tecnologías que se pueden aplicar a la industria aeroespacial, como se menciona en (Franco Barbosa & Vidal Aroca, 2017) o (Baronio, Uberti, Speranza, & Filippi, 2017), son:

- Robótica
- Fabricación digital
- Realidad aumentada (AR)
- Fabricación aditiva (AM)
- Identificación por radiofrecuencia (RFID)
- Materiales compuestos
- Simulación
- Integración de sistema
- La seguridad cibernética
- Computación en la nube
- Big Data

Todos estos nuevos desarrollos, como se menciona en (Bonneau & Copigneaux, 2017), tendrán un impacto directo en muchos aspectos de la industria aeroespacial.

4. La relevancia de las habilidades blandas en la aviación 4.0 y la industria de la aviación

Las habilidades se pueden dividir en dos categorías; habilidades duras y blandas.

- Habilidades duras: habilidades científico-técnicas específicas y enseñables que se pueden definir y medir.
- Habilidades blandas: combinación de habilidades interpersonales, características de personalidad e inteligencia emocional.

Los empleadores no solo utilizan las calificaciones técnicas y la experiencia laboral al evaluar las solicitudes. También analizan conjuntos clave de habilidades 'blandas' para ayudarlos a encontrar futuros empleados que puedan integrarse con su equipo existente, tratar con clientes y otros clientes / proveedores, resolver problemas, mejorar la forma en que se hacen las cosas, trabajar bajo presión y progresar con éxito. a través de sus programas de formación.

Con tanta competencia por puestos de trabajo a medida que más y más personas completan títulos universitarios y otros niveles de capacitación, los empleadores tienen una gran cantidad de talentos para contratar. Pondrán a prueba habilidades blandas además de calificaciones específicas para encontrar a las personas adecuadas.

Por las características de las habilidades blandas, intangibles y difíciles de medir, han sido objeto de numerosos estudios encaminados a definirlos y clasificarlos.

Un ejemplo de este tipo de esfuerzo es la definición de las habilidades para el siglo XXI: (Lamb, Doecke y Maire, 2017), (Binkley, Erstad, Raizen, Ripley y Rumble, 2010). Estos trabajos tienen como objetivo definir las habilidades blandas necesarias para superar los cambios futuros de la industria australiana (y otros países que contribuyen a la investigación). Predicen que las tecnologías relacionadas con la Industria 4.0 serán una realidad en un futuro a corto plazo, allí es necesario que el sistema educativo de este país esté preparado para enseñar a sus estudiantes las habilidades blandas adecuadas. Esta educación debe prepararlos sobre cómo *"convertirse en pensadores comprometidos, aprendices resilientes e ingeniosos, solucionadores de problemas creativos y miembros activos de sus comunidades"*. (Lamb, Doecke y Maire, 2017). Entonces, su propuesta va más allá del marco de la Industria y tiene en cuenta más aspectos sociales además de los técnicos.

Otro trabajo sobre habilidades blandas para la Industria 4.0 es (Aulbur, Arvind, & Bigghe, 2016), donde desarrollan una serie básica de habilidades blandas para adaptar los países BRICS a la próxima Industria 4.0.

Centrado en la educación para la Industria Aeroespacial, se pueden destacar dos trabajos diferentes. Primero, (Lappas & Kyriakos, 2016), basado en las habilidades para el siglo XXI mencionadas anteriormente, este trabajo define un conjunto de habilidades más críticas para la industria aeroespacial que *"se puede traducir al entorno de la educación superior a través de un rediseño efectivo de los filosofía de enseñanza y aprendizaje"*.

Por último, (Aéro Montréal, 2018), además de Sky 4.0, pretende crear un *"Conjunto de Habilidades de Industria 4.0 para Aeroespacial para equipar a las instituciones educativas (profesionales, técnicas y académicas) para modificar y adaptar sus programas de formación a las necesidades futuras de la empresa"*, (Aéro Montréal, 2018). Sky 4.0 va mucho más allá; porque después de establecer estas habilidades blandas críticas, desarrolló materiales didácticos que pueden usarse para garantizar que esas habilidades se pongan en práctica.

Todos estos estudios previos tienen en común un conjunto mínimo de habilidades blandas consideradas esenciales para que la industria de la aviación se enfrente a la próxima revolución de la Industria 4.0. Estas habilidades blandas son:

- Iniciativa
- Adaptabilidad al cambio

- Pensamiento crítico
- Pensamiento analítico
- Curiosidad intelectual
- Flexibilidad cognitiva
- Comunicación eficaz en entorno digital

Para comprender mejor la relevancia de las habilidades blandas para las empresas aeronáuticas, hemos desarrollado una encuesta entre empresas de 4 países diferentes. Se solicitó a los participantes que dieran su opinión sobre el conjunto de habilidades blandas previamente identificadas como importantes para la adaptación de las empresas aeronáuticas a la Industria 4.0. Para cada uno de ellos, se preguntó a los participantes el grado de experiencia (A, experto; B, básico; C, principiante) para cada etapa de la organización vertical de la empresa:

- Ensamblador, Instalador, Maquinista y Mecánico
- Agente técnico y de métodos
- Ingeniero
- Supervisor
- Líder y Emprendedor

Finalmente, se les preguntó sobre la implicación del desarrollo de tales habilidades en sus empresas y por qué eso puede ser importante. **¿Te gustaría conocer los resultados de esta encuesta y qué respondieron los participantes?**

- **Iniciativa**

En el contexto de la Industria de la Aviación y la futura Industria 4.0, la iniciativa se define como la voluntad de actuar, crear oportunidades y mejorar los resultados sin la necesidad de un requisito externo que los empuje a hacerlo, a actuar de forma proactiva y a pensar en lo que se necesita hacerse en el futuro.

Los participantes de la encuesta respondieron que cuando se capacita mejora la proactividad, la apertura y la asertividad. Valoraron esta habilidad por su contribución al desarrollo y la innovación, el crecimiento y la construcción de la cultura empresarial.

La iniciativa es muy valorada entre ingenieros, supervisores y altos rangos. Se destaca lo valorada que es entre los técnicos, alcanzando el mismo nivel que esta habilidad tiene entre líderes y emprendedores. La diferencia es que estos últimos deben tener un nivel experto frente a un nivel básico para técnicos.

- **Adaptabilidad al cambio**

En el contexto de la Industria de la Aviación y la futura Industria 4.0, la adaptabilidad al cambio se define como la capacidad de adaptarse y acostumbrarse a los cambios, modificando si es necesario, tu propio comportamiento para lograr ciertos objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el entorno, que proceden del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requisitos del propio trabajo.

Según los profesionales de la aviación, esta habilidad puede aportar flexibilidad, una buena evaluación de las implicaciones y poca resistencia a los próximos cambios. La importancia, para los participantes, de esta habilidad radica en la necesidad de mantener la competitividad y estar al día con las necesidades de la industria aeroespacial. Se requiere el nivel de experiencia en los rangos más altos. Se recomienda que los rangos inferiores tengan un nivel básico de esta habilidad blanda.

- **Pensamiento crítico**

En el contexto de la Industria de la Aviación y la futura Industria 4.0, el pensamiento crítico se define como la capacidad de interpretar, analizar, evaluar, hacer inferencias, explicar y aclarar significados. Se basa en el razonamiento lógico, la capacidad de trabajar con conceptos, la conciencia de perspectivas y puntos de vista propios y ajenos, y el pensamiento sistémico. Es necesario un desarrollo progresivo del conocimiento sobre el propio pensamiento y las estrategias de pensamiento efectivas.

Los participantes de nuestra encuesta piensan que puede contribuir a mejorar la comprensión de situaciones y procesos, evitar fallas y es importante para conocer los puntos débiles del proceso industrial. Como sucedió antes, se recomienda que los rangos más altos tengan un nivel de experto en esta habilidad. Se recomienda a los técnicos y maquinistas tener un nivel básico en esta materia. Un buen número recomienda solo un nivel principiante para maquinista, casi tanto como los mencionados anteriormente.

- **Pensamiento analítico**

En el contexto de la Industria de la Aviación y la futura Industria 4.0, el pensamiento analítico se define como la capacidad de comprender una situación, desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad de organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, hacer comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye la comprensión de las secuencias temporales y las relaciones de causa-efecto de las acciones.

Los resultados de la encuesta dicen que puede ayudar a coordinar y planificar tareas y, por lo tanto, al comprender un proceso, el alumnado puede ganar más independencia y responsabilidades. Es importante optimizar las soluciones y mantener altos los niveles de experiencia dentro de los empleados. Destaca el nivel de especialización recomendado para ingenieros, por encima de cualquier otro grupo. También es importante cómo los técnicos son recomendados por más participantes para que sean los siguientes, siguiendo a los ingenieros, en el nivel de experiencia en esta materia, aunque sea en un nivel básico.

- **Curiosidad intelectual**

En el contexto de la Industria de la Aviación y la futura Industria 4.0, la curiosidad intelectual se define como la inquietud y la curiosidad constante por conocer y aprender más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información, nuevos conceptos, nuevas formas de hacer, y siempre ir más allá de las preguntas rutinarias o de lo que requiere el puesto. Implica ir siempre un paso por delante. Puede implicar cuestionar las formas actuales de hacer o simplemente las ganas de avanzar aprendiendo y profundizando, siempre con el fin de sacar un plus de valor a las tareas del puesto. Esta habilidad tiene más valor para la investigación y el desarrollo y la innovación. Los participantes también dicen que ayuda a la autopedagogía, retiene el saber hacer y contribuye enormemente a encontrar nuevos conceptos.

- **Flexibilidad cognitiva**

En el contexto de la Industria de la Aviación y la futura Industria 4.0, la flexibilidad cognitiva se define como la capacidad de modificar el comportamiento personal para lograr determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. La versatilidad está asociada a la conducta para adaptarse a diferentes contextos, situaciones, medios y personal de forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, la capacidad de cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad, también está estrechamente ligada a la capacidad de revisión crítica.

Los participantes de la encuesta dieron a entender que esta habilidad blanda ayuda a estar en los zapatos de otra persona, adaptando los métodos de comunicación a cada situación. Señalaron poner la importancia

de estar capacitados en esta habilidad a nivel gerencial. Para este, la tendencia es similar a las anteriores, se recomienda que los rangos más altos tengan una palanca de experiencia más alta que los rangos bajos o medios.

sky4.0

sky4.0



Soft skills in Industry4.0

ON THE ROAD FOR SUCCESS

INDUSTRY 4.0 Soft Skills Work & Text Book

1 Pensamiento analítico

¡MALAS noticias! **ESTE PENSAMIENTO DEBE SER INNATO Y HAY GENTE QUE LO TRAE DE SERIE**

Sin embargo, no temas, porque...

¡PUEDE SER ENSEÑADO Y NUTRIDO!

Así que, abróchate el cinturón de seguridad porque aceleraremos con **ASOMBRO** hacia la **SABIDURÍA**

1.1 ¡Empecemos!

A continuación, algunos datos interesantes sobre el pensamiento analítico:

Desglosa las partes de un problema para comprender su estructura y las relaciones entre las partes, lo que ayuda a discernir qué es importante y qué no.

Es funcional para la resolución de problemas, ya que permite la visión desde diferentes ángulos y perspectivas, la reflexión y el aprendizaje de nuevas estrategias.

Se basa en evidencias y no en emociones.

¿Estás de acuerdo con lo anterior?

¿Qué pasa con su **Experiencia propia**? Escribe a continuación 3 datos sobre su propio pensamiento analítico individual, y no te preocupes, ¡no hay una respuesta correcta o incorrecta en todo este manual!

1.1.1 Rompehielos

¿Interesándote?

Veamos ... El pensamiento analítico, muchas veces, comienza con problemas que no podemos resolver. Por eso es de suma importancia que **no dudemos en intentar solucionarlos**.

Tiempo para un pequeño ejercicio: escribe 3 problemas que quieras aclarar y explora cada uno de ellos durante 5 minutos en la red.

¿Cuáles fueron los sentimientos que experimentaste al buscarlos? Escribe 5 palabras a continuación:

--	--	--	--	--

1.1.2 Harry, Ron y Hermione

¿Eres fan de Harry, Hermione y Ron? En "*Harry Potter y la piedra filosofal*", el primer libro de la saga, nuestros tres amigos intentaron llegar a la cámara de la piedra filosofal y tenían que pasar por diferentes desafíos.

A continuación presentamos un extracto del libro para ilustrar el valor del pensamiento analítico. Este es un ejemplo simple pero bueno de cómo nuestros héroes aplicaron el pensamiento analítico a través de sus aventuras.

Extracto del capítulo 16 de "Harry Potter y la piedra filosofal" "A través de la trampilla", de J.K Rowling.

“...Llegaron al final del pasillo y vieron ante ellos una cámara brillantemente iluminada, con el techo arqueándose muy por encima de ellos. Estaba lleno de pájaros pequeños, brillantes como joyas, revoloteando y dando vueltas por toda la habitación. En el lado opuesto de la cámara había una pesada puerta de madera.

-‘¿Crees que nos atacarán si cruzamos la habitación?’ dijo Ron..

-‘Probablemente,’ dijo Harry. ‘No se ven muy malvados, pero supongo que si todos se abalanzaran a la vez ... Bueno, no hay nada que hacer.’

Respiró hondo, se cubrió la cara con los brazos y cruzó la habitación a toda velocidad. Esperaba sentir picos afilados y garras desgarrándolo en cualquier segundo, pero no pasó nada. Llegó a la puerta intacto. Tiró de la manija, pero estaba cerrada. Los otros dos lo siguieron. Tiraron y tiraron de la puerta, pero no se movió, ni siquiera cuando Hermione probó su encantamiento Alohomora.

-‘¿Ahora qué?’ dijo Ron.

-‘Estos pájaros ... no pueden estar aquí solo para decorar,’ dijo Hermione.

Vieron cómo los pájaros volaban sobre sus cabezas, brillando - ¿brillando?

-‘¡No son pájaros!’ Harry dijo de repente, ‘¡son llaves! Llaves aladas: mira con atención. Entonces eso debe significar...’ miró alrededor de la cámara mientras los otros dos entrecerraban los ojos hacia la bandada de llaves... ¡Si mira! ¡Palos de escoba! ¡Tenemos que coger la llave de la puerta!’

-‘¡Pero hay cientos de ellas!’ Ron examinó la cerradura de la puerta.

-‘Estamos buscando una grande y anticuada, probablemente plateada, como el mango.’

Tomaron un palo de escoba cada uno y patearon en el aire, elevándose en medio de la nube de llaves. Agarraron y arrebataron, pero las llaves embrujadas se lanzaron y se zambulleron tan rápido que era casi imposible atrapar una. Sin embargo, no en vano, Harry era el Buscador más joven en un siglo. Tenía una habilidad especial para detectar cosas que otras personas no veían. Después de un minuto de serpentear a través del remolino de plumas del arco iris, notó una gran llave plateada que tenía un ala doblada, como si ya hubiera sido atrapada y metida bruscamente en el ojo de la cerradura.

-‘¡Esa!’ dijo a los otros. ‘Ese grande, allí, no, allí, con alas de color azul brillante, las plumas están arrugadas en un lado.’

Ron aceleró en la dirección que apuntaba Harry, se estrelló contra el techo y casi se cae de la escoba.

- ‘¡Tenemos que acercarnos a esa!’ Harry llamó, sin apartar los ojos de la llave con el ala dañada. ‘Ron, vienes a ella desde arriba - Hermione, se queda abajo y detiene su caída - y yo intentaré atraparla. ¡AHORA!’

Ron se zambulló, Hermione se disparó hacia arriba, la llave los esquivó a ambos y Harry corrió tras ella; aceleró hacia la pared, Harry se inclinó hacia adelante y con un desagradable crujido, lo inmovilizó contra la piedra con una mano. Los vítores de Ron y Hermione resonaron en la cámara alta. Aterrizaron rápidamente y Harry corrió hacia la puerta, la llave luchando en su mano. Lo metió en la cerradura y lo giró: funcionó. En el momento en que la cerradura se abrió, la llave tomó vuelo nuevamente, luciendo muy maltratada ahora que había sido atrapada dos veces.

-‘¿Listos?’ Harry preguntó a los otros dos, con la mano en la manija de la puerta. Ellos asintieron. Abrió la puerta.

¿Cómo el pensamiento analítico ayuda a Harry, Hermione y Ron a resolver la situación?

Intente construir una definición y características del pensamiento analítico:

1.1.3 ¡Es hora de leer un poco!

En primer lugar, **¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO ANALÍTICO?**

En el contexto de la industria de la aviación y la futura Industria 4.0, el pensamiento analítico se define como *“la capacidad de comprender una situación, desglosarla en partes pequeñas o identificar sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad de organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, hacer comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye la comprensión de las secuencias temporales y las relaciones de causa-efecto de las acciones”*.

Los resultados de una encuesta desarrollada por el proyecto Sky 4.0 dicen que puede ayudar a coordinar y planificar tareas y, por lo tanto, al comprender un proceso, el aprendiz puede ganar más independencia y responsabilidades. Es importante optimizar las soluciones y mantener altos los niveles de experiencia dentro de los empleados. Destaca el nivel de especialización recomendado para ingenieros, por encima de cualquier otro grupo. También es importante cómo los técnicos son recomendados por más participantes para que sean los siguientes, siguiendo a los ingenieros, en el nivel de experiencia en esta materia, aunque sea en un nivel básico.

Pero, ¿cuáles son las características del proceso de pensamiento analítico?

- El pensamiento analítico se basa en evidencias y no en emociones. Por defecto, está cuestionando. La pregunta *“¿Por qué?”* siempre está presente en el análisis.
- Es detallado y metódico. Desarrolla la capacidad de investigar y permite organizar pensamientos con precisión y claridad.
- Implica poder descomponer las partes de un problema para entender su estructura y cómo se interrelacionan, pudiendo identificar lo relevante e irrelevante.
- Como su nombre lo indica, es analítico, ya que desintegra las partes de un todo para analizar el significado de cada una, interesándose más por los elementos que por las relaciones.
- Es secuencial: ya que sigue pasos en secuencia para el análisis, estudiando linealmente, sin saltos ni alteraciones cada una de las partes y las incrementa hasta llegar o acercarse a la solución.
- Es decidido: porque en todo momento está enfocado en la búsqueda de una solución. El pensamiento analítico no se anda por las ramas o investiga escenarios alternativos.

El buen pensamiento analítico rara vez surge de forma natural. Implica tanto recursos cognitivos como motivación personal. El pensamiento analítico es un proceso reflexivo controlado y con un propósito. Los empleados que recuerdan mucho conocimientos puntuales no son necesariamente buenos pensadores analíticos. Varios autores han identificado características, destrezas o habilidades que son comunes a quienes exhiben pensamiento analítico. Los más importantes son:

- **Observación y autoobservación.** La observación es una de las primeras habilidades de pensamiento analítico que aprendemos de niños: es nuestra capacidad para percibir y comprender el mundo que nos rodea. La observación cuidadosa incluye nuestra capacidad para documentar detalles y recopilar datos a través de nuestros sentidos. Nuestras observaciones eventualmente conducirán a una comprensión más profunda del mundo.
- **Identificar sesgos.** Los buenos pensadores analíticos se desafían a sí mismos para identificar la evidencia que forma sus creencias y evaluar si esas fuentes son creíbles o no. Hacer esto le ayuda a comprender sus propios prejuicios y cuestiona sus nociones preconcebidas. Este es un paso importante para tomar conciencia de cómo los prejuicios se inmiscuyen en su pensamiento y reconocer cuándo la información puede estar sesgada. Al mirar la información, pregúntate a quién beneficia la información. ¿La fuente de esta información tiene una agenda? ¿La fuente pasa por alto u omite información que no respalda tus afirmaciones o creencias?
- **Determinar la relevancia.** Una de las partes más difíciles de pensar analíticamente es averiguar qué información es la más relevante, significativa e importante para su consideración. En muchos escenarios, se te presentará información que puede parecer valiosa, pero puede resultar ser solo un dato menor a considerar. Considera si una fuente de información es lógicamente relevante para el tema que se está discutiendo, ¿es realmente útil e imparcial, o simplemente distrae la atención de un punto más pertinente?
- **Inferencia.** La información no siempre viene con un resumen que explique exactamente lo que significa. Los buenos pensadores deben evaluar la información y sacar conclusiones basadas en datos brutos. La inferencia es la capacidad de extrapolar el significado de los datos y descubrir posibles resultados al evaluar un escenario. También es importante comprender la diferencia entre inferencia y suposiciones. Por ejemplo, si ve datos de que alguien pesa 260 libras, puede suponer que tiene sobrepeso o no es saludable. Sin embargo, otros datos como la altura y la composición corporal pueden alterar esa conclusión.
- **Consciente de los errores de pensamiento habituales.** Los pensadores analíticos no permiten que su lógica y razonamiento se vean empañados por ilusiones y conceptos erróneos. Son conscientes de las falacias lógicas comunes, que son errores de razonamiento que a menudo se infiltran en argumentos y debates. Algunos errores comunes al pensar incluyen:
 - Razonamiento circular, en el que la premisa de un argumento o una conclusión se utiliza como soporte del argumento en sí.
 - Sesgo del atajo cognitivo, en el que te aferras obstinadamente a una opinión o argumento favorito cuando existen otras posibilidades o explicaciones más efectivas.
 - Confundir correlación con causalidad. En otras palabras, afirmar que cuando dos cosas suceden juntas, una causa la otra. Sin evidencia directa, esta suposición no está justificada.
- **Oyentes activos.** Los pensadores analíticos no solo quieren transmitir su punto de vista a los demás; también tienen cuidado de participar en la escucha activa y escuchar realmente los puntos de vista de los demás. En lugar de ser un oyente pasivo durante una conversación o discusión, tratan de participar activamente. Hacen preguntas para ayudarles a distinguir los hechos de las suposiciones.

Recopilan información y buscan obtener conocimientos mediante preguntas abiertas que profundizan en el problema.

¡PERO NO TE PREOCUPES! Vamos a trabajar en todas estas habilidades en este curso para que puedas mejorar tu pensamiento analítico. ¡Así que continuemos!

1.1.4 Identifica el tipo de pensamiento analítico de nuestros protagonistas

Existen diferentes tipos de pensamiento analítico, que están presentes en las personas; estos dependen de los comportamientos y características que presenten frente a los problemas o su vida diaria.

Pensamiento analítico alto	Pensamiento analítico medioThought	Pensamiento analítico bajo
<ul style="list-style-type: none"> • Entiende perfectamente la situación y los problemas. • Anticipa posibles obstáculos y planifica los pasos a seguir de acuerdo con todos los elementos analizados. • Capaz de desarrollar soluciones alternativas de rápida actuación ante los posibles resultados de los problemas que se presentan en una empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza situaciones y problemas de mediana complejidad. • Reconoce las relaciones entre los diferentes elementos en un problema de complejidad media. • Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones priorizando según su importancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • No es capaz de reconocer ningún problema y cuando lo hace no es capaz de identificar sus causas ni generar soluciones. • No identifica los componentes de una situación para establecer su relación de causa y efecto. • No analiza todas las posibles consecuencias que produciría el problema.

Ahora identifica qué tipo de pensamiento analítico presentan los personajes de las siguientes 3 historias. Pon atención a los comportamientos, emociones o pensamientos que están detrás de ellos.

Mini-caso 1:

Ricardo es estudiante de ingeniería aeronáutica y durante el último curso del grado tiene que hacer unas prácticas. Luego de un largo proceso de admisión, consiguió un puesto en Omega Airlines, una reconocida empresa del sector aeronáutico.

Desde el primer día, Ricardo, se muestra una persona muy comprometida y comunicativa. Comprende rápidamente los procesos relacionados con su trabajo y las demás áreas con las que, en ocasiones, realiza informes en conjunto. Esto se debe a que siempre ha sido una persona muy aplicada y minuciosa, preocupándose por cada detalle relacionado con sus funciones. En cada actividad que realiza, demuestra pasión, precisión, claridad y exactitud. Puede afrontar muy bien sus estudios y sus prácticas en paralelo. También es una persona muy ordenada.

Ricardo, en general, se encuentra con mucho trabajo y con casos que nunca antes había visto. Los primeros días pidió consejo a sus compañeros, con más tiempo en la empresa, pero poco a poco se va haciendo más

autónomo. Analiza los problemas desglosándolos en partes, utilizando un enfoque racional de la situación y contrastando la información. Puede resolver estos casos con éxito en el momento solicitado. Progresivamente va desarrollando tareas de mayor complejidad y participa en algunas decisiones. Además, al ser una persona proactiva, colabora con sus compañeros en sus tareas.

Es muy cuidadoso y siempre le gusta estar por delante de los hechos. Un día en la empresa surgió un problema por la financiación de la adquisición de una nueva aeronave, lo que les hizo perder algunas ofertas de servicios con aeronaves existentes. Movidó por su propia curiosidad Ricardo decide verificar el estado de las licitaciones en cuestión. Después de su análisis, concentración y enfoque en el problema, pudo llegar a una solución final. Para eso, aplicó un análisis de causa-efecto para determinar la raíz principal que causa esta situación, utilizando bases de datos disponibles, información de proyectos anteriores similares y reconociendo tendencias.

Las conclusiones obtenidas, las comenta a su gerente de quien recibe felicitaciones por su compromiso con su trabajo. Los jefes de Ricardo, observando su desempeño e iniciativa, deciden ofrecerle un puesto permanente en Omega Airlines.

Alto		Medio		Bajo	
------	--	-------	--	------	--

Mini-caso 2:

Hernán trabaja desde hace más de diez años en el reconocido International Holding Elite Airlines Group. Es el Vicepresidente de Operaciones del Holding. Junto a su equipo de técnicos realiza el informe de análisis mensual del resultado del grupo aéreo.

Como parte de su trabajo, en ocasiones visita las empresas que integran el Holding para monitorear los indicadores, asesorarlos y mejorar el sistema si es necesario. Confía en sus rutinas de trabajo.

Durante su visita mensual a Alfa Airlines, miembro del grupo ubicado en Madrid, se entera de varios problemas locales que no son comunes y necesitan una acción urgente.

Entre los principales problemas se encuentra la huelga de pilotos que comenzó el día anterior a su visita, que obligó a la aerolínea a cancelar más de 1300 vuelos hasta nuevo aviso. Esto agrava una situación ya complicada para las empresas como consecuencia del aumento de las tarifas de los combustibles, un problema común para todas las aerolíneas del mundo. Hernán ya había enfrentado aumentos de tarifas de combustibles antes, tomando medidas con nuevas estrategias comerciales que culminaron satisfactoriamente. Pero la huelga de pilotos es algo nuevo para él.

Cree que el diálogo puede ayudar a solucionar el problema en los próximos días. Sin embargo, luego del análisis realizado junto con su equipo, se determinó que es imposible atender la solicitud de aumento del 60% en los salarios de los pilotos. Después de estudiar las causas y factores de este problema, no puede llegar a un acuerdo con el sindicato de pilotos.

A pesar de haber observado numerosos paros de sindicatos en otras empresas del sector, Hernán no anticipó que esta situación le pudiera pasar, y no elaboró planes de contingencia para estos casos que incluyan soluciones como atención prioritaria a pasajeros, reembolsos y exención de el pago de sanciones. Tampoco preparó un plan de choque para mitigar los efectos del golpe del piloto.

Ante este escenario, Hernán comienza a preocuparse por los costos y gastos que genera la reorganización de vuelos y la compensación a los pasajeros, ya que hasta ahora no ha encontrado la solución a través de la mediación. La situación se ha convertido en un problema muy complejo para Hernán y su equipo, lo que genera frustración e impaciencia por no lograr un resultado satisfactorio.

En lo anterior, la junta directiva decidió flexibilizar la normativa laboral y reorganizar los horarios de las tripulaciones para solucionar el problema. Para no despedir a Hernán, decidieron trasladarlo a una empresa más pequeña del grupo.

Alto		Medio		Bajo	
------	--	-------	--	------	--

Mini-caso 3:

Pedro es un nuevo trabajador en el departamento de atención al cliente del Aeropuerto Internacional Federico Fellini, en San Marino. Actualmente se encuentra en un período de prueba, es nuevo en el sector aeronáutico y se siente inseguro sobre cómo relacionarse con sus compañeros.

Durante la capacitación se le informó que la última semana de cada mes debe presentar un informe a Rosa, su supervisora, recogiendo la medida de satisfacción del cliente del aeropuerto del mes anterior.

El reporte consta de valores positivos, negativos y la variación de estos, de un mes a otro, tomando en consideración la búsqueda de la máxima eficiencia de calidad, puntualidad, facilitación y accesibilidad a los pasajeros.

El primer informe de Pedro es muy básico, carece de profundidad y es de difícil comprensión. Su supervisor le pidió que mejorara su análisis y reescribiera el informe.

Pasados unos días, Pedro no puede reconocer cuál es el error o la causa por la que se le ha pedido que lo rehaga, esto le hace sentir dudas y pensar que no coincide con el funcionamiento de la empresa. Empieza a cuestionar las tareas que realiza; sin embargo, lo vuelve a hacer con las sugerencias de un compañero, recientemente admitido, como él. Pese a la recomendación de su colega, Pedro vuelve a cometer el mismo error con su denuncia sintiéndose más frustrado y angustiado, pero no pregunta a su supervisor por miedo a ser despedido. Además, cree que no debería preguntarle a una mujer, porque ella no puede saber más que él.

Pasan los días y como Pedro no entrega su informe, su supervisor acude a él para averiguar las causas de su retraso. Durante la conversación Rosa pudo ver que Pedro no está cualificado para el puesto, porque su informe no demuestra la evaluación y extrapolación de datos para descubrir posibles resultados del escenario en cuestión. Por eso Pedro decide dejar su trabajo por los obstáculos o dificultades intelectuales que considera tener.

Alto		Medio		Bajo	
------	--	-------	--	------	--

1.1.5 Auto-evaluación

En este punto, estás atento para ser más consciente de tu pensamiento analítico, ¡así que llevémoslo al siguiente nivel! Usaremos dos cuestionarios para evaluar cuál es tu punto de partida en términos de características y comportamientos de pensamiento analítico y profundizar en su análisis. Completa las autoevaluaciones a continuación.

Usa la escala a continuación para indicar el grado en que estas declaraciones lo describen con precisión. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Comportamientos:		1	2	3
1.	Puedo dividir un problema en partes más pequeñas para solucionarlo mejor.			
2.	Soy capaz de relacionar los diversos componentes de problemas o situaciones complejos y establecer vínculos causales complejos entre ellos.			
3.	Soy capaz de desarrollar planes de acción alternativos para resolver un problema.			
4.	Puedo reconocer los problemas rápidamente.			
5.	Entiendo completamente los procesos relacionados con mi trabajo y con otras áreas de la organización.			
6.	Soy capaz de identificar relaciones de causa-efecto complejas.			
7.	Manejo información superficial y sencilla y doy respuestas aprendidas para resolver problemas.			
8.	Cuando tomo una acción, analizo las consecuencias cuidadosamente antes de implementarlas.			
9.	Cuando preparo informes, los demás los entienden fácilmente.			
10.	Puedo encontrar un nuevo método de solución.			
TOTAL				

Características:		1	2	3
1.	¿Escuchas con la mente abierta los puntos de vista opuestos y recibes con agrado las críticas de creencias y suposiciones?			
2.	¿Eres honesto contigo mismo (o con los demás) cuando estás equivocado?			
3.	¿Eres intelectualmente honesto contigo mismo, reconociendo lo que no sabes y reconociendo tus limitaciones?			
4.	¿Tienes el coraje y la pasión para tomar la iniciativa y enfrentar problemas y desafíos?			
5.	¿Te apasiona la claridad, la precisión, la exactitud, la relevancia, la coherencia, la lógica, la integridad y la equidad?			
6.	¿Eres consciente de tus propios prejuicios y preconcepciones que dan forma al modo en que las personas perciben el mundo?			
7.	¿Aceptas las críticas de otras personas?			
8.	¿Tienes opiniones independientes y no tienes miedo de estar en desacuerdo?			
9.	¿Puedes llegar al meollo de un tema o problema, sin distraerte con los detalles?			

1.2 ¿Qué necesito para desarrollar mi Pensamiento analítico?

1.2.1 ¿Cuántos afinadores de pianos hay en la ciudad de Nueva York?

Hace unos años buscaba un cambio profesional y una mejora laboral. Después de analizar varios anuncios de trabajo, me concentré en uno que me parecía perfecto. Una empresa grande e importante buscaba un joven profesional con *“sólidas habilidades de razonamiento, análisis y resolución de problemas”*. Durante la entrevista con el departamento de recursos humanos, una mujer mostró interés por mi capacidad de reflexión y pensamiento analítico, y de repente me pregunta: *“¿Podría decirme, por favor, cuántos afinadores de pianos hay en la ciudad de Nueva York?”*

Estoy seguro de que la mayoría de personas les han hecho preguntas de entrevista extravagantes similares que los dejaron rascándose la cabeza. *“¿Cuánto cobrarías por lavar todas las ventanas en Chicago?”*, *“¿Cuánto dinero gana tu cine local en una semana?”* o *“¿Cuántas tazas de café sirve Starbucks en Londres cada año?”*

Por supuesto, la verdad es que *“no”* se supone que se sepa la respuesta; el entrevistador a menudo solo quiere ver cómo reaccionas a la pregunta y cómo manejas la presión de ser puesto en un aprieto. El entrevistador quiere ver tus habilidades de reflexión en tiempo real cuando te enfrentas a un problema y no te dan datos ni herramientas para analizarlo.

Este tipo de preguntas se denominan *“Problemas de Fermi”*, en honor al famoso ingeniero Enrico Fermi, quien las utilizó para estimar la fuerza de las explosiones atómicas, deducir la circunferencia de la Tierra y determinar la probabilidad de que existan extraterrestres en nuestro universo. Fermi era conocido por su capacidad para realizar buenos cálculos aproximados con pocos o ningún dato real. Los problemas de Fermi normalmente implican hacer conjeturas justificadas sobre cantidades y su varianza o límites superior e inferior. Sorprendentemente, el método de Fermi fue notablemente preciso.

Estas preguntas determinan dos características importantes para el pensamiento analítico: relevancia e inferencia, particularmente en situaciones en las que no tienes acceso a fuentes de información o en las que estás bajo presión para obtener una solución.

Determinando la relevancia	Inferencia
Es importante <i>“identificar el problema clave”</i> que se debe abordar y también <i>“no abrumarnos”</i> por la enorme cantidad de datos e información que podría estar disponible para nosotros, incluso si no es clave para nuestro problema. En muchas ocasiones hay que resolver situaciones que presentan problemas de diferente naturaleza y nivel, y en ocasiones no es fácil identificar cuál realmente requiere nuestra atención. Podríamos arriesgarnos a perder el enfoque y desviar nuestra atención hacia cuestiones irrelevantes. En muchos escenarios, se te presentará información que puede parecer valiosa, pero puede resultar ser solo un dato menor a considerar. ¿Es realmente útil e imparcial, o simplemente distrae de un punto más pertinente?	La información no siempre viene con un resumen que explique exactamente lo que significa. Los pensadores analíticos necesitan evaluar la información y sacar conclusiones basadas en datos brutos. La inferencia es la capacidad de extrapolar el significado de los datos y descubrir posibles resultados al evaluar un escenario. También es importante comprender la diferencia entre inferencia y suposiciones. For example, if you see data that someone weighs 260 pounds, you might assume they are overweight or unhealthy.

However, other data points like height and body composition may alter that conclusion.

¿Eres capaz de responder a la pregunta?

Puede parecer mágico, pero en realidad es relativamente simple. Toma un breve respiro e intenta responder estas preguntas utilizando el siguiente método:

- Divídelo en una serie de preguntas más pequeñas.
- Usa el sentido común y haga conjeturas fundamentadas.
- Usa tus suposiciones para calcular la respuesta.

¡No uses Internet! ¡NO SEAS UN TRAMPOSO!

¿Cuántos afinadores de pianos hay en la ciudad de Nueva York?

¿Puedes describir en detalle el proceso que has seguido para llegar a esa conclusión?

¡No hay una solución correcta! A continuación se muestra un ejemplo de un razonamiento basado en el pensamiento analítico. ¿Se parece a tu deducción?

- ¿Aproximadamente cuántas personas viven en la ciudad de Nueva York? —**8.000.000**
- ¿Todas las personas tienen un piano? —**No**
- ¿Podemos asumir que las familias poseen pianos, no los individuos?—**Sí**
- ¿Cómo de grande es la familia promedio?—**5 personas**
- Entonces, ¿cuántas familias hay en Nueva York?—**1.600.000**
- ¿Todas las familias tienen un piano?—**No... quizás una de cada diez lo tiene**
- Entonces, ¿cuántos pianos hay en Nueva York?—**160.000**
- ¿Con qué frecuencia al año se deben afinar los pianos?— **Una vez al año**
- ¿Cuántas afinaciones de piano puede hacer un afinador de piano?— **Digamos 4 por día, por lo que si hay 200 días hábiles en un año, eso es 800 por año**
- Entonces, ¿cuántos afinadores de pianos podría soportar NYC?— **$160.000/800 = 200$ afinadores**

1.2.2 Pensamiento analítico bajo presión de tiempo

Muchos trabajos, particularmente en la aviación, vienen con plazos exigentes y mucho en juego. Los reclutadores premian a los candidatos que muestran una actitud decisiva, una capacidad inquebrantable para pensar con claridad y una capacidad para compartimentar y dejar de lado el estrés. Ser capaz de realizar un pensamiento analítico en una situación crítica, particularmente bajo limitaciones de tiempo y otro tipo de presiones, es de suma relevancia para la aviación, sin importar si es durante el diseño de una aeronave o vehículo aeroespacial o durante su operación.

Para aprender a tener éxito en estas situaciones, miremos al pasado y aprendamos algunas lecciones de los antiguos samuráis. Uno de los precedentes intelectuales más claros del coach, los nuevos gurús de la sociedad del éxito inmediato, son los samuráis. Las técnicas mentales que utilizaron para mantener la calma bajo la presión de la guerra, así como las estrategias destinadas a obtener el máximo rendimiento y alcanzar la victoria, todavía se explotan hoy. Según los samuráis, dos rasgos humanos son relevantes para pensar analíticamente en este tipo de situaciones: la **serenidad** y la **decisión**.

El principal objetivo que buscan todos ellos no es otro que mantener la calma. La serenidad es una cualidad que en la vorágine de la vida contemporánea, como en la guerra, esconde la clave del éxito y la victoria. Es decir, tener la serenidad suficiente para poder leer el contexto en el que nos movemos y marcar los objetivos a largo plazo. Claridad de ideas para tomar las decisiones acertadas, sin improvisar y mirando al horizonte.

MANTENGA LA CALMA Y CONTINÚE

El segundo factor clave para los samuráis es la capacidad de decisión o la capacidad de decidir. Sin embargo, conocer la distinción entre decisión e imprudencia implica una habilidad blanda en sí misma. La capacidad de decisión combina una serie de habilidades diferentes: la capacidad de poner las cosas en perspectiva, sopesar las opciones, evaluar toda la información relevante y, lo que es más importante, anticipar las consecuencias, buenas y malas. Cuando eres decisivo:

- Puedes tomar decisiones incluso en situaciones ambiguas y con poco tiempo.
- Eres capaz de seleccionar un curso de acción a pesar de la falta de información completa.
- Entiendes que no tomar una decisión tiene consecuencias.

¡Veamos un ejemplo! El siguiente caso ilustra el proceso de pensamiento analítico, por parte de un profesional de la aviación, en una situación muy exigente. Podríamos considerar al piloto del siguiente vídeo como un samurái moderno. Visualiza la escena de la película "*El vuelo*", donde el piloto realiza el vuelo invertido para salvar la vida de los pasajeros. Esta escena se utiliza para mostrar visualmente el análisis y el comportamiento que sigue el capitán en un momento crítico.

<https://www.youtube.com/watch?v=nhxm5QEbYI>

¿Cómo exhibe serenidad y decisión?

¿Cómo las presiones externas afectan ese proceso y cuáles son los rasgos del piloto que hacen que su proceso de toma de decisiones sea confiable incluso bajo presión?

1.2.3 “Usa el Pensadero”

¡Seguimos con Harry Potter! En su explicación de la reflexión, Watton, Collings y Moon (2001) utilizan esta maravillosa parte de la novela de Harry Potter *“El cáliz de fuego”* para describir la reflexión.

La reflexión es un conjunto complejo de procesos que pueden capacitar a una persona para que reconozca sus oportunidades de aprendizaje y las aproveche al máximo. En su forma más simple, la reflexión es la capacidad de mirar hacia atrás en las propias experiencias e identificar aspectos importantes, como las razones del éxito y el fracaso. Lo importante, por supuesto, es aprender de estas reflexiones, utilizándolas para llevarlas a la práctica y el aprendizaje futuro.

“La reflexión es un proceso de recordar un evento con miras a analizar y evaluar esa experiencia”.

En el siguiente extracto, Dumbledore, el mago y director principal, le habla a Harry sobre tener ¡excesivos pensamientos!

Extracto del capítulo 30 de “Harry Potter y el cáliz de fuego”, “El Pensadero”, de J.K Rowling.

“Harry miró fijamente la palangana de piedra. El contenido había vuelto a su estado original, blanco plateado, arremolinándose y ondeando bajo su mirada.

-‘¿Qué es?’ Harry preguntó temblorosamente.

-‘¿Esto? Se llama Pensadero’ dijo Dumbledore. ‘A veces encuentro, y estoy seguro de que conoces la sensación, que simplemente tengo demasiados pensamientos y recuerdos en mi mente.’

-‘Err,’ dijo Harry, quien no podía decir con sinceridad que alguna vez había sentido algo por el estilo.

-‘ En estos momentos’ dijo Dumbledore, indicando la palangana de piedra, ‘Yo uso el Pensadero. Uno simplemente succiona el exceso de pensamientos de la mente, los vierte en una palangana y los examina a su antojo. Se vuelve más fácil detectar patrones y enlaces, como comprenderás, cuando están en esta forma.’”

¿Qué interpretas del texto que acabas de leer?

¿Cómo crees que la reflexión puede ayudarte en el proceso del pensamiento analítico?

1.2.4 ¡Desarrolla tu autoobservación!

La **autoobservación** es la capacidad de conocernos a nosotros mismos desde adentro hacia afuera. En cada uno de nosotros, tenemos un *“Observador Interno”*, esa parte de nuestro ser que observa lo que está

sucediendo dentro de nosotros - nuestros pensamientos, sentimientos, sensaciones corporales - en cualquier momento dado. Si bien el observador interno siempre está avisando, a menudo no estamos sintonizados y perdemos las pistas y señales internas que pueden hacer o deshacer una interacción con otro, nuestra respuesta a una situación o un resultado que queremos. El Diccionario Oxford define la autoobservación así: *"la observación objetiva de las propias actitudes, reacciones o procesos de pensamiento"*.

Pero, ¿por qué la autoobservación es importante para el pensamiento analítico?

Por dos razones principales. La primera razón es porque *"Observarte a ti mismo es el punto de partida necesario para cualquier cambio real"*. James Flaherty, autor de *"Coaching: Evocando la excelencia en los demás"* (Routledge) describe la autoobservación como esto: *"Autoobservar significa no apegarse ni identificarse con ningún contenido de nuestra experiencia, sino mirar con atención, abiertamente, pasivamente"*. Debes ser capaz de observar o estar consciente de manera alerta y abierta de tus pensamientos, emociones y estados de ánimo para poder verlos por lo que son.

La segunda razón es porque aunque nos gusta pensar que somos seres humanos racionales, somos propensos a cientos de sesgos probados que nos hacen pensar y actuar de manera irracional, y la autoobservación es la capacidad clave para identificar y combatir estos sesgos irracionales.

Desarrollar habilidades de autoobservación es como desarrollar un músculo. Cuando quieres desarrollar un músculo, ¿qué haces? Te ejercitas con cierto nivel de frecuencia con el objetivo de aumentar el peso (en kilos) a medida que tus músculos se fortalecen. Bueno, es muy similar con la autoobservación. Necesitas desarrollar el *"músculo"* de la autoobservación para identificar tus sesgos cognitivos y cómo te afectan en tu pensamiento analítico y en los procesos de toma de decisiones. ¡VAMOS A ENTRENAR TU AUTOOBSERVACIÓN!

Responde las siguientes preguntas y repítelo en varios días:

Detente. Observa y registra, sin filtro, lo que percibes:

1. Pensamientos que tengo ahora mismo:

--

2. Sentimientos que tengo ahora mismo:

--

3. Preocupaciones que tengo ahora mismo:

--

4. Deseos que tengo ahora mismo:

--

5. Sensaciones que tengo en este momento (olores, sabores, frío / calor, texturas, etc):

--

Durante el día, adquiere el hábito de observar cómo tus emociones, impulsos, pensamientos y reacciones se mueven con energía. Sólo mira. Pronto podrás ver claramente los patrones repetidos, las dinámicas emocionales cambiantes y nuestras resistencias e impulsos internos.

Luego, comprueba si puede actuar de manera diferente después de haber podido observarte a ti mismo más de cerca.

1.3 ¿Qué me retiene?

1.3.1 ¡Es hora de leer un poco!

Cuando la gente escucha la palabra prejuicio, muchos, si no la mayoría, pensarán en prejuicios raciales o en organizaciones de noticias que inclinan su cobertura para favorecer una posición política sobre otra. Sin embargo, los sesgos cognitivos son una colección de formas de pensar defectuosas que aparentemente están conectadas al cerebro humano.

La colección es grande. La *"Lista de sesgos cognitivos"* de Wikipedia contiene 185 entradas, desde el **sesgo de actor-observador** (*"la tendencia de las explicaciones de los comportamientos de otros individuos a enfatizar demasiado la influencia de su personalidad y subenfatar la influencia de su situación ... y de las explicaciones de los propios comportamientos a hacer lo contrario "*) al **efecto Zeigarnik** (*"las tareas incompletas o interrumpidas se recuerdan mejor que las completadas "*).

Un sesgo cognitivo se refiere a un *"error sistemático"* en el proceso de pensamiento. Tales sesgos a menudo están conectados a una heurística, que es esencialmente un atajo mental: las heurísticas permiten hacer una inferencia sin una deliberación extensa y / o un juicio reflexivo, dado que son esencialmente esquemas para tales soluciones (West, Toplak y Stanovich, 2008).

Si tuviera que señalar un sesgo en particular como **el más generalizado y dañino**, probablemente sería un **sesgo de confirmación**. Ese es el efecto que nos lleva a buscar la evidencia que confirme lo que ya pensamos o sospechamos, a ver los hechos e ideas que encontramos como una confirmación adicional y a descartar o ignorar cualquier evidencia que parezca apoyar una visión alternativa. Todos favorecemos las ideas que confirman nuestras creencias existentes y lo que creemos saber. Asimismo, cuando realizamos una investigación, todos sufrimos por tratar de encontrar fuentes que justifiquen lo que creemos sobre el tema. Este sesgo saca a la luz la importancia de jugar al *"abogado del diablo"*. Es decir, debemos superar el sesgo de confirmación y considerar todos los lados de la historia. Recuerda, **somos cognitivamente vagos**, no nos gusta cambiar nuestras estructuras de conocimiento (esquema) y cómo pensamos sobre las cosas.

Si quieres conocer más sesgos dirígete al siguiente enlace: <https://yourbias.is>

Y recuerda, tomamos miles de decisiones todos los días, algunas más importantes que otras. ¡Asegúrate de que las que sí importan no se basen en prejuicios, sino en juicios reflexivos y pensamiento analítico!

Por otro lado, están las falacias. Una falacia es un error lógico: algo salió mal o falta en una cadena de razonamiento. Es importante para mejorar tu pensamiento analítico aprender a reconocerlos en los argumentos propios y ajenos. Para poder inferir y argumentar de manera efectiva, por escrito y debatiendo, necesitamos saber qué es una falacia. Por lo tanto, se mejoran las habilidades de pensamiento analítico en

la capacidad de desarmar un argumento y buscar las falacias. La mejor estrategia defensiva contra las falacias es conocerlas y poder identificarlas.

1.3.2 Padre e Hijo

El sesgo inconsciente o implícito se refiere a creencias o actitudes que se activan automáticamente y sin la conciencia de un individuo. Estos prejuicios ocultos son diferentes de las creencias y actitudes que las personas saben que tienen pero que eligen ocultar con el fin de cumplir con las normas sociales o legales.

Nuestros prejuicios sociales inconscientes se forman involuntariamente a partir de nuestras experiencias. Por ejemplo, a medida que estamos expuestos repetidamente a incidentes reales o representaciones mediáticas de mujeres como colaboradoras, crianza y amas de casa, y hombres como asertivos, competitivos y lo que ganan el pan, esas asociaciones se automatizan en nuestra memoria a largo plazo. Estos prejuicios se refuerzan a diario sin que lo sepamos ni pensemos conscientemente en ello. Los estereotipos reflejan lo que vemos y oímos todos los días, no lo que creemos conscientemente sobre lo que vemos y oímos. Es posible que mantengamos estereotipos inconscientes a los que nos oponemos conscientemente.

Las actividades efectivas de entrenamiento de prejuicios inconscientes "muestran" en lugar de "decir". La incorporación de actividades "a-ha" que permitan a las personas descubrir sus prejuicios de una manera no conflictiva es más poderosa que presentar evidencia de prejuicios en el empleo o los estudios de laboratorio. Todos vemos prejuicios en los demás, pero rara vez vemos o admitimos nuestros propios prejuicios. Las actividades de A-ha ayudan a los participantes a ver cómo sus preferencias y creencias subconscientes impulsan sus respuestas.

Una actividad de conciencia útil para el entrenamiento del sesgo inconsciente extraída de la literatura psicológica social es la actividad Padre / Hijo, adaptada de Pendry, Driscoll y Field (2007). Intenta resolver el siguiente problema:

"Un padre y un hijo estuvieron involucrados en un accidente automovilístico en el que el padre murió y el hijo resultó gravemente herido. El padre fue declarado muerto en el lugar del accidente y su cuerpo fue trasladado a una morgue local. El hijo fue trasladado en ambulancia a un hospital cercano y de inmediato lo llevaron a un quirófano de emergencia. Se llamó a un cirujano. Al llegar y ver al paciente, el cirujano que lo atendió exclamó: "¡Dios mío, es mi hijo!""

¿Puedes explicar esto?

¿Has podido averiguarlo? Alrededor del 40% de los participantes que se enfrentan a este desafío no piensan en la respuesta más plausible: el cirujano es la madre del niño. Más bien, los lectores inventan historias elaboradas, como que el niño fue adoptado y el cirujano era su padre biológico o el padre del automóvil era un sacerdote. Como tal, el ejercicio ilustra la poderosa atracción de las asociaciones automáticas estereotipadas. Para algunas personas, la asociación entre el cirujano y los hombres es tan fuerte que interfiere con la resolución de problemas y la realización de juicios precisos.

1.3.3 ¿Cuál es tu círculo de confianza?

El círculo de confianza es un poderoso ejercicio para demostrar el efecto del sesgo de afinidad. Escribe en la columna de la izquierda las iniciales de las seis personas en las que más confías y que no son miembros de tu familia. Coloca una marca junto a los miembros de tu círculo de confianza que sean similares en las dimensiones incluidas a la derecha.

INICIALES	Género	Nacionalidad	Lengua materna	Acento	Edad	Etnia	Religión

Probablemente hayas descubierto que tus seis de confianza a menudo muestran una diversidad mínima, tu círculo íntimo incluye personas con antecedentes similares a los tuyos.

Esta tendencia o preferencia por personas como nosotros se llama afinidad o sesgo dentro del grupo y está bien investigada. Los estudios muestran que, en general, las personas no solo brindan una mayor confianza, sino también una mayor consideración positiva, cooperación y empatía hacia los miembros del grupo en comparación con los miembros del exterior. Esta preferencia por personas como nosotros es en gran medida instintiva e inconsciente.

En algunos grupos, puede haber ciertos individuos con un círculo interno diverso. Piensa en cómo las experiencias de un individuo podrían alterar el sesgo de afinidad with the ensuing discussion drawing on intergroup research supporting intergroup friendship as a prejudice reduction technique.

1.3.4 ¿Cuáles son las falacias más comunes?

Es muy importante conocer las falacias más comunes para combatirlas. Vamos a estudiar los **14 tipos de falacias lógicas que es más probable que encuentres en discusiones y debates.**

1. **Falacia Ad Hominem.** Cuando la gente piensa en "*discusiones*", a menudo lo primero que piensan es en combates a gritos plagados de ataques personales. Irónicamente, los ataques personales van en contra de los argumentos racionales. En lógica y retórica, un ataque personal se llama "*un ad hominem*". En lugar de promover un buen razonamiento sólido, un ad hominem reemplaza la argumentación lógica con un lenguaje de ataque no relacionado con la verdad del asunto. Más específicamente, el ad hominem es una falacia de relevancia en la que alguien rechaza o critica el punto de vista de otra persona sobre la base de características personales, antecedentes, apariencia física u otras características irrelevantes para el argumento en cuestión. Un ad hominem es más que un insulto. Es un insulto que se usa como si fuera un argumento o evidencia en apoyo de una conclusión. Atacar verbalmente a las personas no prueba nada acerca de la veracidad o falsedad de sus afirmaciones. **Ejemplo 1:** "*MacDougal es hincha de un equipo de fútbol británico. Claramente, no es apto para ser jefe de policía en Irlanda*". **Ejemplo 2:** "*Todas las personas de Creta son mentirosas*".

2. **Argumento del hombre de paja.** En el argumento del hombre de paja, alguien ataca una posición que el oponente realmente no tiene. En lugar de lidiar con el argumento real, ataca el equivalente a un paquete de paja sin vida, una efigie fácilmente derrotada, que el oponente nunca tuvo la intención de defender de todos modos. **Ejemplo 1:** *"El senador cree que podemos resolver todos nuestros problemas ecológicos conduciendo un Prius".* **Ejemplo 2:** *"Todo lo contrario, el senador cree que el medio ambiente es un desastre tal que la elección de automóvil o los hábitos de conducción de nadie marcarían la menor diferencia."*
3. **Apelación a la ignorancia (argumentum ad ignorantiam).** Siempre que se utilice la ignorancia como premisa principal en apoyo de un argumento, es probable que sea una apelación falaz a la ignorancia. Naturalmente, todos ignoramos muchas cosas, pero es barato y manipulador permitir que este desafortunado aspecto de la condición humana haga la mayor parte de nuestro trabajo pesado en una discusión. Apelar a la ignorancia no es prueba de nada excepto de que no sabes algo. **Ejemplo 1:** *"Nadie ha podido probar definitivamente que los extraterrestres existen, por lo que no deben ser reales".* **Ejemplo 2:** *"Nadie ha podido probar definitivamente que los extraterrestres no existen, por lo que deben ser reales".* **Ejemplo 3:** *"No tenemos evidencia de que los Illuminati alguna vez existieron. Deben haber sido tan inteligentes que destruyeron todas las pruebas."*
4. **Falso dilema/falsa dicotomía.** Esta línea de razonamiento falla al limitar las opciones a dos cuando, de hecho, hay más opciones para elegir. A veces, las opciones son entre una cosa, la otra o ambas cosas juntas (no se excluyen entre sí). A veces hay toda una gama de opciones, tres, cuatro, cinco o ciento cuarenta y cinco. Sin embargo, puede suceder, la falacia de la falsa dicotomía yerra al simplificar demasiado la gama de opciones. Los argumentos basados en dilemas solo son falaces cuando, de hecho, hay más opciones que las indicadas. Sin embargo, no es una falacia si realmente solo hay dos opciones. **Ejemplo 1:** *"Solo hay dos tipos de personas en el mundo: las personas que aman a Led Zeppelin y las que odian la música".* A algunas personas les resulta indiferente esa música. Me gusta o no me gusta, pero no tengo sentimientos fuertes de ninguna manera. **Ejemplo 2:** *"O vamos a la guerra o parecemos débiles".* **Ejemplo 3:** *"O me amas o me odias."*
5. **Falacia de pendiente resbaladiza.** La falacia de la pendiente resbaladiza funciona moviéndose desde una premisa o punto de partida aparentemente benigno y trabajando a través de una serie de pequeños pasos hasta un extremo improbable. Esta falacia no es solo una larga serie de causas. Algunas cadenas causales son perfectamente razonables. Podría haber una serie complicada de causas que estén todas relacionadas, y tenemos buenas razones para esperar que la primera causa genere el último resultado. Sin embargo, la falacia de la pendiente resbaladiza sugiere que es probable que se produzcan resultados inverosímiles o ridículos cuando no hay suficiente evidencia para pensar así. **Ejemplo 1:** *"¡Pero tienes que dejarme ir a la fiesta! Si no voy a la fiesta, seré un perdedor sin amigos. ¡Lo siguiente que sabrás de mi es que terminaré solo y sin trabajo viviendo en tu sótano cuando tenga 30 años!"* **Ejemplo 2:** *"Si Estados Unidos no envía armas a los rebeldes sirios, no podrán defenderse de su dictador en guerra. Perderán su guerra civil, y ese dictador los oprimirá, y los soviéticos, en consecuencia, forjarán una esfera de influencia que se extenderá por todo el Medio Oriente."*
6. **Argumento circular (petitio principii).** Cuando el argumento de una persona simplemente repite lo que ya asumió de antemano, no llega a ninguna conclusión nueva. Esta falacia es una especie de argumento presuntuoso donde solo parece ser un argumento. En realidad, se trata simplemente de reafirmar las suposiciones de una manera que parece un argumento. Puedes reconocer un argumento circular cuando la conclusión también aparece como una de las premisas en el argumento. Otra forma de explicar los argumentos circulares es que comienzan donde terminan y terminan donde comenzaron. **Ejemplo 1:** *"La Biblia es verdadera; lo dice en la Biblia"* - Es una

afirmación que usa su propia conclusión como premisa, y viceversa, en la forma de "Si A es verdadero porque B es verdadero; B es verdadero porque A es verdadero ". **Ejemplo 2:** "Según mi cerebro, mi cerebro es confiable". **Ejemplo 3:** "Fumar marihuana es ilegal porque está mal; sé que está mal porque está en contra de la ley ."

7. **Generalización apresurada.** Una generalización apresurada es una afirmación general sin pruebas suficientes que la respalden. Se hace una generalización apresurada a partir de una prisa por llegar a una conclusión, lo que lleva al argumentador a cometer algún tipo de suposición ilícita, estereotipo, conclusión injustificada o exageración. La generalización apresurada puede ser la falacia lógica más común porque no existe una única medida acordada para una evidencia "suficiente". Una forma sencilla de evitar generalizaciones apresuradas es agregar calificadores como "a veces", "tal vez", "a menudo" o "parece ser el caso que ...". Cuando no nos protegemos de la generalización apresurada, corremos el riesgo de los estereotipos, el sexismo, el racismo o la simple incorrección. Pero con los calificadores correctos, a menudo podemos hacer una generalización apresurada en una afirmación responsable y creíble. **Ejemplo 1:** "¿Las computadoras Apple son la marca de computadoras más cara?" ¿Y si 37 de cada 50 computadoras Apple fueran más caras que los modelos comparables de otras marcas? **Ejemplo 2:** "La gente hoy en día solo vota con sus emociones en lugar de con sus cerebros."
8. **Falacia del arenque rojo (ignoratio elenchi).** Una "falacia del arenque rojo" es una distracción del argumento, por lo general con algún sentimiento que parece ser relevante pero que realmente no está relacionado con el tema. Esta táctica es común cuando a alguien no le gusta el tema actual y quiere desviarse hacia otra cosa, algo más fácil o seguro de abordar. Una falacia del arenque rojo suele estar relacionada con el problema en cuestión, pero no es lo suficientemente relevante como para ser útil. En lugar de aclarar y enfocar, confunde y distrae. Podemos protegernos de la falacia del arenque rojo al aclarar cómo nuestra parte de la conversación es relevante para el tema central. **Ejemplo 1:** "Mi esposa quiere hablar sobre la limpieza del garaje, así que le pregunté qué quiere hacer con los muebles del patio, porque están simplemente puestos en el garaje ocupando espacio."
9. **Falacia Tu Quoque.** Distrae del argumento al señalar hipocresía en el oponente. Esta táctica no resuelve el problema ni prueba el punto de uno, porque incluso los hipócritas pueden decir la verdad. Centrarse en la hipocresía de la otra persona es una táctica de distracción. De esta manera, usar el tu quoque normalmente desvía las críticas de ti acusando a la otra persona del mismo problema o algo comparable. La falacia del tu quoque es un intento de desviar la culpa, pero en realidad solo distrae del problema inicial. **Ejemplo 1:** "Tal vez cometí un pequeño adulterio, ¡pero tú también, Jason!" **Ejemplo 2:** "Pero, papá, sé que fumabas cuando tenías mi edad, entonces, ¿cómo puedes decirme que no lo haga?"
10. **Falacia causal.** Una falacia causal es la falacia de causa falsa o non causa pro causa ("no la causa de una causa"), que es cuando se llega a una conclusión sobre una causa sin pruebas suficientes para hacerlo. **Ejemplo 1:** "Como tus padres te llamaron 'África', deben ser africanos". Otra falacia causal es la falacia post hoc. Post hoc es la abreviatura de post hoc ergo propter hoc ("después de esto, por lo tanto debido a esto"). Esta falacia ocurre cuando confundes algo con la causa solo porque fue lo primero. **Ejemplo 2:** "Ayer, caminé debajo de una escalera con un paraguas abierto adentro mientras derramaba sal frente a un gato negro. Y olvidé tocar madera con mis dados de la suerte. Debe ser por eso que hoy estoy teniendo un mal día. Es mala suerte ". **Ejemplo 3:** "Cada vez que Joe va a nadar, usa sus Speedos. Algo acerca de usar ese Speedo debe hacer que quiera ir a nadar."
11. **Apelación a la autoridad (argumentum ad verecundiam).** Esta falacia ocurre cuando hacemos mal uso de una autoridad. Solo podemos citar autoridades, alejándonos convenientemente de otras pruebas comprobables y concretas como si la opinión de un experto fuera siempre correcta. O

podemos citar autoridades irrelevantes, autoridades pobres o autoridades falsas. **Ejemplo 1:** "Cuatro de cada cinco dentistas están de acuerdo en que cepillarse los dientes hace que su vida tenga sentido". **Ejemplo 2:** "Soy el hombre más guapo del mundo porque mi mamá lo dice". **Ejemplo 3:** "Esta web de noticias de Internet dijo que el candidato golpea a los bebés. Sabemos que es cierto porque está en Internet."

12. **Equivocación (ambigüedad).** La equivocación ocurre cuando una palabra, frase u oración se usa deliberadamente para confundir o engañar al parecer que dice una cosa pero en realidad dice otra. Equivocación proviene de las raíces "igual" y "voz" y se refiere a dos voces; una sola palabra puede "decir" dos cosas diferentes. Otra palabra para esto es ambigüedad. Cuando es poético o cómico, lo llamamos un "juego de palabras". Pero cuando se hace en un discurso político, un debate ético o en un informe económico, por ejemplo, y se hace para que la audiencia piense que estás diciendo algo que no estás diciendo, es entonces cuando se convierte en una falacia. A veces, esto no es una "falacia" per se, sino simplemente una falta de comunicación. **Ejemplo 1:** "No entiendo por qué dices que rompí una promesa. Te dije que nunca volvería a hablar con mi exnovia. Y no lo hice. Le acabo de enviar algunas fotos y mensajes de texto."
13. **Apelación a la piedad (argumentum ad misericordiam).** La falacia apela a la compasión y la sensibilidad emocional de los demás cuando estos factores no son estrictamente relevantes para el argumento. Las apelaciones a la compasión a menudo aparecen como manipulación emocional. **Ejemplo 1:** "¿Cómo puedes comer esa pequeña zanahoria inocente? La sacaron de su casa en el suelo a una edad temprana y la despellejaron violentamente, la trataron químicamente, la empaquetaron y la enviaron a su tienda local, y ahora la vas a comer hasta el olvido cuando no te hizo nada. Realmente deberías reconsiderar lo que metes en tu cuerpo ". **Ejemplo 2:** "Profesor, tiene que darme una A en este trabajo. Sé que solo entregué una oración y algunas imágenes prediseñadas, pero tienes que entender, mi abuela murió repentinamente mientras viajaba por el norte de Yukón, y su funeral estaba allí, así que tuve que viajar, y mis padres se divorciaron en medio de la ceremonia, y todo el estrés me hizo volverme catatónico durante dos semanas. Ten piedad; el último deseo de mi abuela era que obtuviese una A en esta clase."
14. **Falacia del carro.** La falacia del carro asume que algo es cierto (o correcto o bueno) porque otras personas están de acuerdo con él. Se pueden incluir un par de falacias diferentes bajo esta etiqueta, ya que a menudo son indistinguibles en la práctica. La falacia ad populum (lat., "A la población / popularidad") es cuando algo se acepta porque es popular. El consensus gentium (lat., "Consenso de la gente") es cuando algo se acepta porque las autoridades pertinentes o todas las personas están de acuerdo en ello. **Ejemplo 1:** "Si quieres ser como Mike (Jordan), será mejor que te comas tus Wheaties". **Ejemplo 2:** "Beba Gatorade porque eso es lo que hacen todos los atletas profesionales para mantenerse hidratados". **Ejemplo 3:** "McDonald's ha servido a más de 99 mil millones, por lo que debería dejar que ellos también le sirvan a usted". **Ejemplo 4:** "Casi todos en mi escuela estarán en la fiesta el viernes por la noche. Debe ser lo correcto."

1.3.5 ¿Eres capaz de identificar falacias en una conversación?

¿Has entendido todas las falacias de antes? A continuación se muestran tres conversaciones diferentes entre dos personas que hablan sobre varios temas. Identifica las falacias que usan de las que acabas de leer.

Marca con una X si el personaje ha dicho una falacia e identifícala:

FUMAR ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD	¿Falacia ?	¿Qué falacia es?
Harry: ¡Hola Peter! ¿Vas a salir a fumar?		
Peter: No, y creo que deberías dejar de fumar.		
Harry: Dice el que estaba fumando en la boda de su hermana la semana pasada, ¿no dijiste que no ibas a fumar más?		
Peter: Prometí no fumar más cigarrillos y lo que fumé fue un puro, así que no rompí mi promesa.		
Harry: ¿Entonces tu puedes y yo no? Como una dieta equilibrada, hago deporte todos los días y no bebo alcohol, así que puedo fumar cuando quiero.		
Peter: Solo te digo que mi médico me dijo que fumar mata, y él es un experto, así que voy a dejar de fumar poco a poco, y solo fumo en ocasiones especiales y pronto no fumaré nada.		
Harry: Pfff doctores.... Mi abuelo fumó una cajetilla al día toda su vida y murió a los 100 años, así que si quieres llegar a esa edad es mejor que hagas lo que él hizo.		
Peter: Bueno me voy, tengo que seguir trabajando pero por favor piensen en lo que te he dicho.		
Harry: Sí, sí, pero déjame fumar ahora, adiós.		
Peter: Adiós.		

INMIGRACIÓN Y CRIMINALIDAD	¿Falacia?	¿Qué falacia es?
Gwen: ¡Hola Mary! ¡Cuánto tiempo! ¿Cómo estás?		
Mary: Muy mal, Gwen. El otro día me robó un colombiano que entró a mi casa a punta de pistola, todos los inmigrantes son delincuentes.		
Gwen: ¿Pero estás bien? Deberías poner una alarma en tu casa, es lo que todo el mundo hace ahora.		
Mary: Sí, sí, cogió algo de dinero y se fue, pero el otro día una amiga caminaba por el Barrio Latino y le robaron la billetera, no volveré a ir. El gobierno debería		

hacer algo con la inmigración ahora.		
Gwen: Creo que estás exagerando, no hay evidencia de que la inmigración legal o ilegal aumente la tasa de criminalidad en el país. La mayoría de los estudios han encontrado tasas de criminalidad más bajas entre los inmigrantes que entre los no inmigrantes, y que concentraciones más altas de inmigrantes están asociadas con tasas de criminalidad más bajas. Fue una coincidencia, no generalices.		
Mary: Solo digo que primero les dejas entrar al país, les das una casa y un trabajo, vienen cada vez más y poco a poco nos van conquistando, al final somos una provincia más de su país y nos echan.		
Gwen: De verdad, no hay forma de convencerte, no puedo hablar contigo de estas cosas..		
Mary: Contigo si que no se puede hablar que eres una hippie, me voy porque me cabreaste.		

CONTAMINACIÓN	¿Falacia ?	¿Qué falacia es?
Mike: Emma, ¿te llevo a tu casa?		
Emma: No, prefiero ir en bici, tú deberías hacer lo mismo.		
Mike: He estado de pie todo el día, merezco estar cómodo mientras llego a casa.		
Emma: Pues te digo que o vas en bici o te cargas el planeta, tenemos que estar más pendientes del cambio climático.		
Mike: No se ha podido comprobar definitivamente que hay un cambio climático, por lo que será mentira, lo leí en un artículo en Internet así que será verdad.		
Emma: Deberías prestar más atención a los expertos que a lo que lees en Internet, el cambio climático es una realidad. Mira a los famosos, todos se están volviendo ecológicos, todos deberían hacer lo mismo.		

Mike: No me importan los demás, voy a seguir cogiendo el coche, y además el último día que monté en bici me rompí la clavícula así que no monté más.		
Emma: Eres un retrógrado, voy en bicicleta, hasta mañana.		

¡Han utilizado muchas falacias! ¿Las has identificado todas? Ve al ANEXO I para comprobarlo.

1.4 ¡Manos a la obra, es hora de cambiar!

El cambio real solo puede llegar a través de planes de actividades detallados que intervendrán con aspectos programados en la vida diaria. Este capítulo se enfoca en ejercicios que establecerán un plan “saludable” para ti, para iniciar un plan de cambio de comportamiento fructífero y comprometido.

1.4.1 ¿De qué estaban asustados Harry, Ron y Hermione?

Ahora Harry Potter nos enseña cómo superar nuestros miedos y creencias irracionales. ¿Te acuerdas del Boggart? El profesor de Defensa contra las Artes Oscuras en *"Harry Potter y el prisionero de Azkaban"*, Remus Lupin, enseñó a sus alumnos una lección muy valiosa: superar los miedos es fundamental para crecer. Una enseñanza válida para magos y muggles, pero también para nosotros aunque nunca tendremos que enfrentarnos a un Boggart como lo hicieron los estudiantes de Hogwarts: una criatura mágica que toma la forma de lo que más teme la persona. Ron también supo enfrentarse a uno de sus mayores terrores para salvar a sus amigos: las arañas.

Extracto del capítulo 7 de "Harry Potter y el prisionero de Azkaban", "El boggart en el armario", de J.K Rowling.

“-¿Qué es lo que más te asusta en el mundo?”

Neville movió los labios, pero no dijo nada. Neville miró a su alrededor, sus ojos aterrorizados, como pidiendo ayuda, luego dijo en un susurro:

-‘El profesor Snape.’

Imagina que estás en el aula de Defensa contra las Artes Oscuras, ¿de qué tomaría forma el Boggart?

Si nos centramos en el personaje de Hermione:

- **FAIL:** La ambición y el impulso de Hermione deben ser admirados, pero sería un error pensar que el deseo de Hermione por la perfección es completamente saludable. Existe tal cosa como esforzarse demasiado, y esta es un área en la que Hermione apenas se mueve. Ella no se disculpa ante sus defectos, pero luchar por la perfección puede ser dañino (como vemos en el Prisionero de Azkaban cuando tiene un ataque de pánico cuando se enfrenta a su Boggart, la profesora McGonagall, diciéndole que había fallado en todo).
- **MEJORA:** Hay tantas cosas buenas en Hermione que no tienen nada que ver con ser perfecta. El objetivo de Hermione es que está bien no ser impecable. Más bien, deberíamos abrazar nuestros defectos para entendernos mejor a nosotros mismos, y luego podemos hacer que esos defectos funcionen para nosotros (en el caso de Hermione, ella podría erizarse cuando no se la provocó, pero también puede sacar las armas pesadas cuando Rufus Scrimgeour se mete en su piel en Reliquias de la Muerte): mejora.

¡Así que vamos a saber más sobre estas creencias irracionales!

1.4.2 ¡Es hora de leer un poco!

Además de los sesgos cognitivos y los errores de pensamiento relacionados con las personas existe otra barrera para el pensamiento analítico aún más importante. El GRAN PROBLEMA al pensar es:

"No queremos pensar".

No me refiero a la motivación. Ciertamente, necesitamos motivación cuando estamos cansados o perezosos. Tampoco me refiero a preferencias. Más bien, estoy hablando de no querer pensar. Y, cuando no queremos pensar en ciertas cosas, actuamos en contra de ellas e inhibimos la aparición de preguntas en nuestra mente. Para evitar pensar evitamos las preguntas. Es decir, hay ciertas preguntas que simplemente no dejaremos salir a la superficie. Consideran las áreas de todas nuestras vidas en las que sentimos algo de miedo o confusión en el fondo, y no echaremos un vistazo. Algunas experiencias pueden desconcertarnos, pero no nos permitimos pensar en ellas. Estamos predispuestos en contra de estas preguntas.

Un efecto importante de no querer pensar es un punto ciego intelectual. Cuando no hacemos preguntas que son relevantes, las situaciones confusas continúan confundiéndonos y no preguntamos por qué. Los problemas siguen sin resolverse incluso cuando todos están de acuerdo en que existen.

Aquí hay 4 prejuicios o sesgos típicos que tenemos en contra del pensamiento, cada uno nombrado de acuerdo con la atención excesiva en una preocupación

Obsesión. De vez en cuando todos nos concentramos mucho en esto o aquello, pero para algunos de nosotros hay algunas cosas a las que siempre volvemos. Podría ser una preocupación, dolor o miedo permanente. Podría ser una ambición, esperanza o deseo permanente. Podría ser una escena del pasado que reflexionamos compulsivamente o una escena del futuro que ensayamos repetidamente. Además, cuando nuestra atención está sesgada hacia prestar una atención indebida al objeto de nuestra fijación y si nuestra atención se dirige allí de manera espontánea, no por nuestra libre elección, entonces tenemos un problema. Nos sentamos a una tarea que queremos terminar de inmediato y nos encontramos haciendo otra cosa, sin recordar cuándo cambiamos de opinión. Esta tendencia a obsesionarse con ciertos recuerdos, proyectos o miedos suele ir acompañada de una falta de atención al hecho de que estamos obsesionados. Es decir, estamos predispuestos a pensar en el objeto de nuestra fijación, pero en contra de pensar si la fijación es un problema. Además, nuestro subconsciente típicamente enmascara nuestro miedo al problema con orgullo: un hombre que discute puede admitir que puede estar a la defensiva, pero prefiere no preguntarse qué es lo que defiende de manera tan compulsiva. Puede irse a la tumba consolado por haberse mantenido siempre firme en su posición y ser respetado por su coherencia, pero ajeno al miedo permanente a las críticas de su padre.

A esto se le llama obsesión, una atención compulsiva a un asunto específico. Es un hábito de dejar que nuestro subconsciente dirija nuestra atención en lugar de hacerse cargo de nuestra atención. Inhiben poderosamente las preguntas que podrían liberarnos de esta prisión psíquica y piensan analíticamente. El sesgo de la obsesión subconscientemente puede sacar de la mente preguntas importantes como: *"¿Hay algo más importante para mi vida en este momento?"*

Egoísmo. El egoísmo se muestra cuando ignoramos cualquier cosa que pueda beneficiar a otros a costa nuestra. No somos estúpidos. Tenemos la inteligencia para mejorar las cosas en todos los aspectos, pero dedicamos nuestras mentes a conseguir todo lo que podamos para nosotros. Reprimimos cualquier pensamiento sobre el bienestar de los demás. El egoísmo es una tendencia a evitar pensar en lo que beneficia a otras personas y en las deficiencias personales de uno. No escuchamos mucho a los demás porque asumimos que nuestras preocupaciones son más importantes. Establecemos límites a lo que pensamos: *"No soy el tipo de persona que disfruta leyendo sobre personas discapacitadas"*. Evitamos pensar que nuestras ventajas laborales pueden ser excesivas. Nos confabulamos para hacer comentarios

solo cuando mejoran nuestra reputación, y suprimimos las preguntas que revelarían nuestra ignorancia o darían a otros la oportunidad de parecer más inteligentes. Realmente no queremos involucrarnos con otros, no sea que sus necesidades eclipsen las nuestras. Así que nos mantenemos para nosotros mismos. Tenemos especial cuidado de evitar conflictos con otros egoístas, que están tan dispuestos a luchar por la supremacía como nosotros. Trabajamos duro en nuestro trabajo; incluso cooperamos con otros, pero principalmente para nuestro propio beneficio. No tenemos un compromiso genuino con los objetivos de nuestra empresa, agencia, institución, religión o incluso familia. No nos detendremos en el daño que le hemos hecho a otros. Cuanto más frecuentemente obedecemos a estos impulsos, más habitual se vuelve nuestro egoísmo.

A veces puede ser difícil saber si el sesgo dominante de una persona es una obsesión o un egoísmo deliberado. Ambos sienten impulsos llevados por la necesidad. Pero una pista sobre la diferencia radica en sus percepciones de cómo los demás les responden. Las personas obsesivas están desconcertadas por las reacciones de las personas porque todas las pistas se encuentran en impulsos que no considerarán problemáticos. Pero los egoístas se vuelven más confiados en la medida en que manipulan con éxito a los demás para su beneficio personal. En este sentido, los obsesionados parecen inseguros de sí mismos, mientras que los egoístas parecen bastante seguros.

Grupismo. El grupismo es negarse a pensar en lo que beneficia a otros grupos y en lo que puede ser irracional en el propio. Las personas en las que predomina el grupismo pueden parecer bastante desinteresadas. De hecho, cuanto más fuerte es el grupo, más débil es el egoísmo. Dejan de lado los intereses personales por el bien de los demás, pero solo hasta cierto punto: el punto en el que los intereses de otro grupo están en desacuerdo con los intereses de su propio grupo. Su campo de visión moral es más amplio que la ventaja personal, pero aún está limitado por una cortina que nos separa de ellos.

Un sesgo que favorece el bienestar del propio grupo con exclusión de todos los demás grupos se nutre de los mitos culturales. Hablamos de estos mitos como "*lo que todos sabemos*": lo que hacen los blancos. Cómo actúan los musulmanes. Cuál es el verdadero problema con los homosexuales. Cuanto más simple es la imagen, más fuerte es el mito y menos relacionado con la vida real. La experiencia simple no socava el mito para aquellos con una lealtad incondicional al grupo porque ya confían en el mito para filtrar sus experiencias simples de extranjeros, inadaptados y excéntricos, dejando entrar solo los datos que prueban que el mito es cierto.

El sentido común. El sentido común es capaz de resolver cualquier problema y desprecia el valor de cualquier cosa teórica o histórica. Por lo general, se manifiesta en la suposición de que siempre es mejor realizar alguna acción que no realizar ninguna acción. Sin duda, abordar los problemas inmediatos suele ser mejor que quedarse sentado preocupándose. El sentido común mira a lo práctico, lo interpersonal, lo inmediato y lo palpable. Sin embargo, el sentido común es crónicamente vulnerable al mito de lo simple: la suposición de que el progreso debe basarse en estrategias simples, principios simples. Pero las situaciones disfuncionales entre grupos de cualquier tamaño no pueden entenderse sin un análisis más profundo basado en la teoría científica y una comprensión más profunda basada en el aprendizaje de la historia de las situaciones. Cuando abordamos estas situaciones sin algún conocimiento de su complejidad y su historia, aumentamos las probabilidades de empeorar las cosas. Ve algunos ejemplos de cómo aparece el sentido común en los mundos de varias personas.

- Vendedor de automóviles: "*¡Nuestra empresa simplemente cerrará si no vendemos más automóviles!*" La compra de un automóvil es esencialmente un acuerdo de intercambio: el comprador le da dinero al vendedor a cambio de un automóvil seguro y confiable. Lo que garantiza la viabilidad a largo plazo de una empresa es que cumpla de manera eficaz y coherente los términos de este acuerdo.

- Contribuyente: *"Cariño, ¡obtuvimos un gran reembolso de impuestos!"* El IRS cobró intereses sobre sus pagos en exceso: dinero perdido para el contribuyente.
- Fumador: *"No todos los que fuman contraen cáncer"*. El sentido común asume que las probabilidades estadísticas son abstractas. De hecho, son predictores concretos y confiables de eventos que, en este caso, probablemente traerán una serie de problemas evitables, incluida la muerte.
- Cualquiera: Puedo predecir qué tan bien me desempeñaría en cualquier situación. La mayoría de las personas sobreestiman su propia competencia y subestiman la dificultad de las tareas complejas a las que se enfrentan.

Un ejemplo más inmediato es tu experiencia al seguir este curso. Has llegado hasta aquí, pero ha sido una subida cuesta arriba. Has tenido que descansar para orientarse. Puede que estés impaciente por llegar al final. Todo esto es su experiencia directa del sesgo del sentido común contra el pensamiento profundo. Infecta a todos. Da cuenta de todo tipo de desacuerdos sobre qué hacer, incluso entre personas profundamente comprometidas con hacer lo que realmente es mejor.

1.4.3 ¿Cuáles son tus creencias irracionales?

Si deseas descubrir tus suposiciones inadvertidas, no pienses en lo que piensas. Estas suposiciones ya han desviado tu pensamiento hacia otras preocupaciones. En cambio, observa cómo te comportas. Supervisa tus acciones diarias como si fueras otra persona que vigila tu día y tu noche. Así que piensa críticamente sobre este tema:

"¿Mi comportamiento parece estar influenciado habitualmente por una suposición irracional acerca de vivir bien?"

Primero, lee las 12 suposiciones.

Luego, ve cuál de estas declaraciones se acerca más a describir tus comportamientos que pueden ser evidencia de una suposición espontánea que tienes sobre la vida.

Observa que cada una de estas suposiciones se expresa como una suposición sobre la vida misma. No es una convicción consciente sobre cómo debes comportarte, sino más bien una suposición inadvertida sobre la vida que afecta inconscientemente a cómo te comportas.

Luego, a la luz de cómo te comportas, expresa tu principal suposición irracional sobre la vida siguiendo las líneas de las que se muestran en la primera columna a continuación.

A continuación, para crecer más allá de estos supuestos inadvertidos pero irracionales, expresa una convicción más deliberada y racional sobre la vida que se oponga al supuesto irracional que identificaste.

Supuestos irracionales	Convicciones racionales
1. Para los adultos, es una necesidad imperiosa ser amados por sus seres queridos por casi todo lo que hacen.	Ser amado por los demás no es tan importante como ____.

2. Ciertos actos son horribles o perversos; las personas que realizan tales actos deben ser condenadas; merecen castigo, no ayuda.	Ciertos actos y comportamientos repulsivos son _____. Se merecen _____.
3. Es horrible cuando las cosas no son como nos gustaría que fueran.	Estar decepcionad@ es _____. Una respuesta madura a estar decepcionad@ es _____.
4. Sentirse miserable siempre es causado por condiciones externas, impuestas por personas y eventos externos.	El sentimiento de ser miserable es esencialmente _____. Una respuesta racional requiere _____.
5. Si algo es peligroso o temible, deberíamos estar terriblemente molestos y preocuparnos por ello continuamente.	Las respuestas racionales a los peligros y miedos casi siempre involucran _____.
6. Es más fácil evitar las dificultades y las responsabilidades de la vida que afrontarlas.	Las respuestas más razonables a las dificultades de la vida, incluidas las responsabilidades que nos pertenecen, involucran _____.
7. Todo el mundo necesita absolutamente algo más, más fuerte o más grande que ellos mismos en el que confiar.	Ante las amenazas, un adulto razonable dependerá de su poder interior para _____.
8. Los adultos normales deben ser completamente competentes, inteligentes y exitosos en todos los aspectos posibles.	El esfuerzo por ser perfect@ no es tan importante como el esfuerzo por ser _____.
9. Porque algo una vez afectó fuertemente nuestra vida, siempre debería afectarla.	La forma más sabia de pensar en experiencias profundamente influyentes es _____.
10. Es fundamental tener un control seguro y perfecto sobre las cosas.	La vida es Para enfrentar los desafíos de la vida, es muy importante tener el hábito de _____.
11. La felicidad se puede lograr simplemente relajándose y sin hacer nada.	La felicidad genuina siempre tiene una dimensión de _____.
12. Prácticamente no tenemos control sobre nuestras emociones y no podemos evitar sentirnos perturbados por las cosas.	Con las emociones difíciles, es saludable y útil _____.

Considera cómo tu nueva convicción racional afectaría lo que haces y dices.

¿Qué comportamientos necesitas detener? ¿Qué comportamientos deberías aprender?

Este último paso no será definitivo. Está destinado a ser abierto a medida que desarrolles el hábito de darte cuenta de tus comportamientos, identificar cualquier suposición irracional que demuestren, y luego adaptar y fortalecer tus convicciones racionales con respecto a la vida.

1.4.4 Creencia irracional detrás de conductas deficientes de pensamiento analítico

El camino al cambio consiste en identificar puntos de vista irracionales sobre la vida misma. A partir de esa autorrevelación, un paciente puede descubrir y evitar todo tipo de sentimientos y comportamientos disfuncionales arraigados en esa visión irracional de la vida.

La mayoría de la gente encontrará que al menos una de las 12 ideas anteriores representa su propio pensamiento irracional. Estas son "suposiciones" detrás de los impulsos espontáneos cotidianos que a menudo hacen que la gente común se meta en líos que podrían haber evitado pero no sabían cómo. Regresa a nuestros mini casos y descubre cuáles de estas 12 suposiciones son las que impulsan los comportamientos de nuestros protagonistas.

Mini-caso 1:

Ricardo recibe una especial responsabilidad de orientar a un nuevo compañero que se incorporará a su departamento en su adaptación a la empresa, Juan, hijo de uno de los dueños de Omega Airline. Juan es un niño distraído; y no quiere aprender ni esforzarse, ya que está acostumbrado al dinero fácil y a la vida fácil. No está dispuesto a trabajar en la empresa de su padre, pero necesita estas prácticas para terminar sus estudios.

El primer lunes de mes, Ricardo conoce a Juan, lo lleva a recorrer las instalaciones de la empresa y se da cuenta del poco interés que Juan tiene en el funcionamiento de la empresa. Ricardo siente que es un nuevo desafío del que tiene que salir victorioso. Ricardo asigna a Juan su primera actividad y le entrega todas las herramientas para realizarla con éxito. Juan debe elaborar un gráfico que muestre las rutas de la empresa, ordenadas en orden ascendente según su rentabilidad. Ricardo se da cuenta de que Juan se siente inseguro cuando recibe las instrucciones. Durante el proceso de seguimiento, Juan manifiesta que aún no lo ha completado, a lo que Ricardo decide colaborar en la tarea para no retrasar la entrega del informe. Gracias al trabajo en equipo, lo entregan con éxito.

Después de la presentación del informe, Juan agradece a Ricardo por su ayuda y comenta que hará todo lo posible en la próxima tarea. Asimismo, recibe de Ricardo la retroalimentación de lo sucedido y sugiere un cambio de actitud hacia las responsabilidades asignadas, ya que puede afectar el trabajo de todo el departamento. Con el compromiso de cambio demostrado por Juan, desarrollan una amistad que influye positivamente en el trabajo en equipo de manera positiva. Por eso Ricardo cree que Juan necesitaba una oportunidad y confianza para demostrar sus habilidades.

¿Qué supuestos identifica?

Mini-caso 2:

Luego de aceptar el cambio de cargo, debido a los errores cometidos durante la huelga de pilotos, Herman se reúne con su nuevo personal y con todos los responsables de las áreas que integran la empresa, con el fin de recibir informes sobre la situación actual de la empresa y elaborar el plan de trabajo.

En esta reunión propone reestructurar funciones, ya que observa deficiencias en algunas áreas clave dentro de la organización, superposición de actividades, diferencias y desacuerdos que afectan la toma de decisiones efectiva.

Herman, no quiere cometer los errores del pasado, tiene miedo de repetirlos en mayor o menor medida y que esto le lleve a perder su trabajo, por eso decide obtener toda la información que sea posible de la empresa. , metodologías utilizadas, rumores, entre otros.

Luego de tener a mano todos los datos que considera elementales para el excelente desempeño de su gestión, considera que no sucederá nada fuera de lo planeado porque ha cubierto todas las áreas y todos los temas sin la posibilidad de vivir eventos negativos, con la firme convicción que cualquier inconveniente será causado por factores ajenos a su responsabilidad.

¿Qué supuestos identifica?

Mini-caso 3:

Rosa al enterarse de la solicitud de renuncia de Pedro, decide reunirse con él para discutir cómo se sintió durante el tiempo que estuvo trabajando en la empresa. Cuando se produce la reunión, ella le informa que ha decidido no aceptar su renuncia, ya que considera que es una persona muy capaz e inteligente y que es comprensible que cuando está en libertad condicional tenga dificultades, pero que con tiempo y experiencia mejorará. Pedro reconoce que creía que no estaba a la altura de sus obligaciones y responsabilidades en la empresa porque no podía realizar el trabajo correctamente. Además, también agrega que se siente muy mal por lo que puedan pensar sus compañeros cuando comete errores.

Rosa escucha atentamente los motivos de Pedro, sensibilizando su pesimismo a lo que responde negando su resignación. Posteriormente, ella le recuerda sus fortalezas y habilidades, informándole que todos tenemos debilidades y que en ellas debemos trabajar con perseverancia, dedicación y esfuerzo para mejorar día a día las actividades a realizar personalmente. Para ello, es necesario aprender a identificar los factores internos y externos que influyen en cada una de las tareas a realizar.

Finalmente Rosa le informa que el equipo está satisfecho con él, ya que es una gran ayuda y apoyo para el equipo, ellos entienden que está en el proceso de aprendizaje y están dispuestos a brindarle todo el apoyo que necesite.

Ante esto, Pedro entendió que debe hacer una introspección y autorreflexión para poder reconocer sus deficiencias y atributos positivos.

¿Qué supuestos identifica?

1.4.5 ¡Sé la mejor versión de ti!

Si las creencias son erróneas, limitantes o irracionales, las cogniciones y sentimientos que generarán provocarán situaciones de bloqueo y sufrimiento.

Por tanto, también las emociones juegan un papel importante. Cuando la emoción es intensa no hay razonamiento que valga en ese preciso momento; no importa lo bien argumentado que esté. A su vez, los diferentes sentimientos que se crean para nosotros se basan en nuestra forma de pensar.

Todo lo que interpretamos desde la realidad y lo que sentimos depende de lo que pensemos a continuación, y finalmente decidiremos hacer.

La autorregulación se refiere a la capacidad de gestionar o canalizar las emociones de forma adecuada. El verdadero desafío para la autorregulación surge de situaciones y emociones no deseadas, como en los casos de estrés; solemos rechazarlo o bloquearlo.

LA AUTORREGULACIÓN NO CONSISTE EN CONTENER O REPRIMIR LA EMOCIÓN, PERO IMPLICA SABER LO QUE SENTIMOS, Y EXPRESARLO EN EL MODO CORRECTO

Gracias a la autorregulación, cuando surjan las emociones que queremos rechazar, además de dejar espacio para ellas, podremos decidir qué haremos con esa situación.

La autorregulación implica:

1. Darse cuenta y reconocer la emoción.
2. Permitirnos sentirnos así; es por algo; nos da permiso.
3. Mira lo que pensamos y cómo entendemos la situación.
4. Decidir lo que vamos a hacer, según sea necesario en esa situación.

Nuestra inagotable capacidad de imaginar y visualizar, nos permite la posibilidad de regular la intensidad de las experiencias y los sentimientos que generan; recuérdalo:

LAS SITUACIONES / REALIDAD NO SON MODIFICABLES, PERO SÍ, LA VISIÓN QUE CREAMOS DE ELLA

Tienes que ejercitar tu autorregulación como un músculo, ¡así que vamos!

Sigue los pasos para hacer el ejercicio de autorregulación:

1. Esta vez se te pide que selecciones de tus experiencias dos situaciones, una placentera y la otra no placentera o tan desagradable como prefieras. Una vez seleccionado, desconéctate de ellas, contando hacia atrás, de 15 a 1, y nombrando solo los números impares.
2. Ahora recuerda y visualiza la bonita imagen, estando en ella. ¿Cómo te visualizas, cómo si lo vivieras en vivo, estando dentro de tu cuerpo, o como si lo estuvieras viendo desde fuera, desde las butacas de cine y viendo tu propio cuerpo desde fuera? Sintonízate con la agradable sensación que produce esa imagen y ese momento (Del 1 al 10).
3. Aún en conexión con la sensación placentera, si viste la imagen mientras estaba adentro - es decir, de una manera que viste el contorno de tu nariz, tu pecho o abdomen -, asumiremos que por un

efecto de magia eres capaz de cruzar la pantalla y salir de la escena. Ahora, una vez en el sillón ves las escenas donde estás representado por "otro yo", y te ves a ti mismo desde fuera. ¿Cómo es tu agradable sensación ahora? (Califícalo del 1 al 10).

4. Ahora salgamos de esa situación. ¿Cuál es la capital de Suiza? ¿Y la de Suecia?
5. Ahora vamos a reconstruir la escena desagradable en la imaginación. Reconstruye con quién estás, cómo estás, qué pasa, qué sientes ... ¿Cómo lo creaste, estando adentro o afuera? (Es decir, estando dentro de la pantalla, o viéndola desde el sillón). Califica del 1 al 10 el nivel de sensación desagradable que sientes.
6. Si miraste dentro de la imagen, ahora dale la vuelta; es decir, sal de la pantalla, o si estás fuera de la imagen y ves a "otro tú" en la escena, entra en la escena en vivo. Concéntrate ahora en el nivel de sensación desagradable que tiene una vez realizado el cambio. ¿Ha cambiado algo?

¿Qué conclusión podemos sacar de este experimento? ¿Qué alternativas se te presentan?

1.4.6 ¡Es hora de cambiar tus comportamientos!

Concéntrate en los tres deberes del Pensamiento Irracional. Las creencias que terminan en emociones negativas son, según Albert Ellis, una variación de tres creencias irracionales comunes. Acuñadas como los "*Tres requisitos básicos*", estas tres creencias irracionales comunes se basan en una demanda: sobre nosotros mismos, los demás o el medio ambiente. Son:

1. Debo hacerlo bien y ganarme la aprobación de los demás o de lo contrario no seré bueno.
2. Otros deben tratarme de manera justa y amable y de la misma manera que yo quiero que me traten. Si no me tratan así no son buenas personas y merecen ser castigados.
3. Siempre debo conseguir lo que quiero, cuando lo quiero. Del mismo modo, nunca debo obtener lo que no quiero. Si no obtengo lo que quiero, me siento miserable.

Si no nos damos cuenta de el "*Debe 1*", es probable que nos sintamos ansiosos, deprimidos, avergonzados o culpables. Si no nos tratan de manera justa, según el "*Debe 2*", generalmente nos sentimos enojados y podemos actuar con violencia. Si no obtenemos lo que queremos, según el "*Debe 3*", podemos sentir autocompasión y postergar las cosas.

El paso diagnóstico:

Basado en la teoría de Ellis de que los individuos culpan de los eventos externos a sus emociones negativas en lugar de a su "*interpretación*" de los eventos, el modelo ABC se propuso como:

- A – Evento activador: un evento que ocurre en el medio
- B – Creencias: la creencia que tiene sobre el evento que sucedió
- C – Consecuencia: la respuesta emocional a tu creencia

Este modelo fue desarrollado para educar a otros sobre cómo las creencias son la causa de las respuestas emocionales y de comportamiento, y no que los eventos causan nuestras reacciones emocionales. A continuación, se muestra un ejemplo que te ayudará a comprenderlo mejor:

A – Tu cónyuge te acusa falsamente de ser infiel.

B – Crees *"¡Qué idiota! ¡No tiene derecho a acusarme de eso!"*

C – Te sientes enojad@/molest@.

Si tuvieras una creencia diferente (B), la respuesta emocional (C) sería diferente:

A – Tu cónyuge te acusa falsamente de ser infiel.

B – Crees: *"Esto no puede poner fin a nuestra relación; sería demasiado duro si nos divorciamos."*

C – Te sientes ansios@ por que tu relación pueda terminar.

Aquí nuevamente, el modelo ABC está ilustrando que no es el evento (A) el que causa la respuesta emocional, sino que es la creencia (B) sobre el evento lo que causa la respuesta emocional (C). Debido a que las personas interpretan y responden de manera diferente a los eventos, no siempre tenemos la misma respuesta emocional (C) a un evento determinado.

Disputar o desafiar las creencias irracionales y cambiar nuestros comportamientos:

La segunda fase del proceso de curación de REBT es la fase de disputa o desafío. Es decir, para actuar y sentir de manera diferente, debemos disputar o desafiar las creencias irracionales que experimentamos. Esencialmente, lo que estamos cuestionando son nuestras creencias irracionales:

- o ¿Quién dice que si no gano la aprobación de alguien no soy buen@?
- o ¿Dónde está escrito en los libros de reglas que un jefe siempre actúa profesionalmente y trata a los demás de manera justa?
- o ¿Por qué tengo que ser absolutamente miserable si no obtengo lo que quiero? ¿Por qué no debería sentirme un poco molest@ en lugar de francamente miserable?

Una vez que las personas que se someten a REBT pueden resolver la disputa o el desafío de sus pensamientos irracionales, pueden avanzar hacia cómo participar en pensamientos, sentimientos y comportamientos más efectivos. Calificada como una nueva filosofía de vida efectiva, las personas en esta fase comienzan a reconocer que no hay "deberes" absolutos; no hay evidencia que sugiera que estos "tres deberes" son la única forma de pensar.

Si estás pasando por esta fase de REBT, puedes comenzar a reevaluar tus respuestas:

"No me gusta cómo actuó mi jefe, pero puedo soportarlo".

"En lugar de sentirme enfurecid@ porque mi cónyuge me acusó de hacer trampa, me sentiré molest@ y decidido a hacer que mi matrimonio funcione".

"Creo que iré a mi clase de ejercicio después del trabajo; pienso con más claridad después de hacer ejercicio físico."

Tres ideas importantes de REBT:

Según Albert Ellis, las siguientes son las tres ideas principales de la Terapia Conductual Racional Emotiva:

1. Cuando los individuos entienden y aceptan que la principal causa de las reacciones emocionales son sus creencias sobre un evento en lugar del evento en sí. Es decir, no solo nos enojamos por un evento. Nos molestamos por nuestras creencias irracionales.
2. Cuando las personas adquieren creencias irracionales, si no se ocupan de ellas, se *"aferran"* a las creencias y es lo que las sigue alterando en el presente. Es decir, estas personas todavía creen de todo corazón en los *"tres deberes."*
3. Ellis dejó claro que comprender estos conocimientos no nos hace inherentemente *"mejores"*. Es decir, comprender estas creencias y comprender cómo afectan nuestras respuestas emocionales no es suficiente para *"curarnos"*. En realidad, la mejor manera de mejorar y permanecer mejor a través de REBT es trabajar continuamente para reconocer nuestras creencias irracionales, disputarlas, cambiar nuestros *"deberes"* irracionales y transformar las emociones negativas en más positivas. En pocas palabras, la única forma de mejorar es a través del arduo trabajo de cambiar nuestras creencias. Toma tiempo y práctica.

Mírate a ti mismo y observa cómo te sientes, tus sentimientos, cuando eres víctima de otras suposiciones irracionales. Sí, lo has escuchado bien: eres víctima u otros supuestos irracionales, pero a la vez ellos también son víctimas o poseen supuestos irracionales.

Comprueba cómo se siente nuestro protagonista del mini caso debido a sus dificultades de pensamiento analítico en el trabajo, con sus jefes y compañeros.

¿Te sientes ofendido, molesto, presionado, asustado o insultado en situaciones similares? Estos delitos pueden ser desafíos, insultos, amenazas o demandas pesadas. Pueden ser los sutiles desaires que te alejan o menosprecian tu contribución. Puede ser una presión directa para decir algo o hacer algo. Nuestras reacciones ante delitos como estos pueden diferir. Algunas personas se vuelven ofensivas de inmediato: *"¿Desde cuándo me dices qué hacer?"* Algunos se ponen a la defensiva: *"¡Solo estaba haciendo lo que me pidieron!"* Algunos intentan complacer: *"Lo siento mucho. ¿Qué puedo hacer para compensarlo?"* Algunos se retiran: *"Pido disculpas. No volverá a suceder"*.

Es posible que puedas cambiar la suposición irracional de otras personas. Pero acabamos de aprender que podemos cambiar nuestros propios comportamientos irracionales. Cuanto más claramente veas cómo funcionan las suposiciones irracionales en ti, es más probable que puedas tratar con personas que te ofenden.

Además podemos cambiar el sentimiento negativo que nos provocan otros comportamientos irracionales.

- ¿Quién es la víctima?

Todas estas son *"reacciones"*, la forma espontánea en que tratamos las ofensas. Lo que se necesita es una *"respuesta"*, una acción reflexiva, imaginativa y responsable. Además, si es posible, una respuesta debe apuntar a *"curar"* lo que el pensamiento revela sobre tu agresor.

Considera, entonces, este pensamiento:

Tu agresor está siendo ofendido.

¿Ofendido por qué?

Por su propio sesgo o suposiciones irracionales.

Un jefe obsesionado neuróticamente con la limpieza y el orden te gritará por tu desordenado escritorio. Una mujer ensimismada se burlará de ti por tus ideas y logros. Las personas con lealtad incondicional a su grupo destrozarán al *"otro"* departamento, empresa, partido político, género, grupo de edad, religión, nacionalidad, orientación sexual o raza. Las personas que asumen que el sentido común es todo lo que

necesitamos presionarán para que actúes sin pensar. Si mencionas algo sobre la fe, las personas de mentalidad secular descartarán burlonamente tu preocupación como mero mito y luego cambiarán de tema.

Del mismo modo, las personas con suposiciones irracionales te ofenderán a pesar del hecho de que están impulsadas por una suposición sobre la vida que realmente no tiene nada que ver contigo personalmente.

A cambio, puedes pasar a la ofensiva, a la defensiva, o retirarte al margen. Pero la vida no es un juego de fútbol. Podemos *"replantear"* el evento por completo. Podemos decirnos a nosotros mismos: *"Esta no es una batalla entre personas; estoy presenciando una batalla dentro de una persona. ¡Mi ofensor es la víctima!"* En otras palabras, piensa en la vida como una participación en la lucha contra los prejuicios y la irracionalidad. Eres vulnerable, y también lo es tu agresor. Pero sois compañeros en la lucha.

- La cura es la respuesta, ¿ves la diferencia?

No necesitas reaccionar en absoluto. Puedes *"responder"*. Una buena primera respuesta es escuchar realmente. Aguanta con la persona. Cambia tu postura de cara a cara a lado a lado. Permítete amar a tu ofensor. Atacar la vulnerabilidad de las personas contra su voluntad solo las convence de construir defensas más fuertes. *"Buscar primero para comprender"* es un hábito de las personas altamente efectivas. Si no comprendes de inmediato qué es lo que está ofendiendo a tu agresor, tómate el tiempo para preguntartelo.

Continúa, pero marca el evento para una mayor reflexión más adelante, cuando estés algo alejado de la situación inmediata.

Considera qué prejuicios o suposiciones irracionales pueden estar victimizando a tu agresor. Pregúntate: *"¿Dónde está el corazón de mi ofensor en este momento?"* En la mayoría de los casos, tu conocimiento de tu delincuente será provisional; a veces será completamente incorrecto. Una *"respuesta"* aquí significará simplemente seguir haciendo compañía. Esto transmite el mensaje fuerte, pero no verbal, *"No tomo en serio su sarcasmo / ataques / burla. No le tengo miedo. Me gusta estar / trabajar con usted"*. Digo *"fuerte"* porque siembra una pregunta relevante en la mente de tu agresor: *"¿Por qué siempre estoy haciendo comentarios tan desagradables a las personas que se preocupan por mí?"* Cuando una pregunta como esta echa raíces, la curación comienza desde adentro.

- Ejercicio

Se necesita algo de *"ejercicio"* para aprender este aspecto de la curación crítica. El mejor ejercicio es bastante simple. Cada vez que te sientas ofendido, en lugar de reaccionar, puedes responder *"reformulando"* la experiencia.

- Una respuesta es reflexiva, así que piensa: *"Esto no es fútbol. No estoy jugando a la ofensiva. No voy a jugar a la defensiva. Y no me escabulliré al margen."*
- Una respuesta es imaginativa, así que imagina las imágenes que he proporcionado arriba. Piensa en muchas opciones.
- Una respuesta es responsable, así que prepárate para cuidar de esta persona si se presenta la oportunidad. Ser genuinamente responsable es asumir la responsabilidad de la curación, en la medida de lo posible.
- Una respuesta es curativa, así que prepárate para ayudar a curar cualquier prejuicio o suposición irracional sobre la vida que pueda estar detrás del comportamiento de tu agresor.

Más tarde, reflexiona sobre el evento con esta pregunta: *"¿Qué prejuicio particular o suposición irracional ha reducido su perspectiva?"* Cuanto más sintonizado estés con estos eventos internos en los demás, mejor compañero serás en este viaje de los vulnerables.



¿Estás listo para cambiar tus comportamientos y mejorar tu pensamiento analítico

1.5 Cierre – ¡Deja de poner excusas!!

El pensamiento analítico es muy importante tanto para tu trabajo como para tu vida diaria. ¡LA INDUSTRIA 4.0 ESTÁ AQUÍ! Tienes que comprometerte a cambiar, ¡así que deja de poner excusas y sigue adelante!

Escribe en la columna de la izquierda los 10 comportamientos negativos que tienes y que te han estado dañando en tu vida. Con los conocimientos adquiridos sobre pensamiento analítico, autorregulación, barreras (miedos), etc.

En la columna de la derecha debes escribir un Decálogo, un compromiso por cada una de las conductas que escribiste en la columna de la izquierda, se te recomienda no hacer compromisos que no puedas cumplir.

Al final, tacha la columna de la izquierda donde escribiste tus 10 comportamientos negativos y haz un promesa para cumplir tus compromisos propuestos.

COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS	COMPROMISOS

1.6 ANEXO I

Soluciones del ejercicio **3.5 ¿Eres capaz de identificar falacias en una conversación?**

FUMAR ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD	¿Falacia?	¿Qué falacia es?
Harry: ¡Hola Peter! ¿Vas a salir a fumar?		
Peter: No, y creo que deberías dejar de fumar.		
Harry: Dice el que estaba fumando en la boda de su hermana la semana pasada, ¿no dijiste que no ibas a fumar más?	X	Falacia Tu Quoque
Peter: Prometí no fumar más cigarrillos y lo que fumé fue un puro, así que no rompí mi promesa.	X	Ambigüedad
Harry: ¿Entonces tu puedes y yo no? Como una dieta equilibrada, hago deporte todos los días y no bebo alcohol, así que puedo fumar cuando quiero.	X	Falacia del arenque rojo
Peter: Solo te digo que mi médico me dijo que fumar mata, y él es un experto, así que voy a dejar de fumar poco a poco, y solo fumo en ocasiones especiales y pronto no fumaré nada.	X	Argumentum ad verecundiam
Harry: Pfff doctores.... Mi abuelo fumó una cajetilla al día toda su vida y murió a los 100 años, así que si quieres llegar a esa edad es mejor que hagas lo que él hizo.	X	Argumento circular
Peter: Bueno me voy, tengo que seguir trabajando pero por favor piensen en lo que te he dicho.		
Harry: Sí, sí, pero déjame fumar ahora, adiós.		
Peter: Adiós.		

INMIGRACIÓN Y CRIMINALIDAD	¿Falacia?	¿Qué falacia es?
----------------------------	-----------	------------------

Gwen: ¡Hola Mary! ¡Cuánto tiempo! ¿Cómo estás?		
Mary: Muy mal, Gwen. El otro día me robó un colombiano que entró a mi casa a punta de pistola, todos los inmigrantes son delincuentes.	X	Generalización apresurada
Gwen: ¿Pero estás bien? Deberías poner una alarma en tu casa, es lo que todo el mundo hace ahora.	X	Falacia del carro
Mary: Sí, sí, cogió algo de dinero y se fue, pero el otro día una amiga caminaba por el Barrio Latino y le robaron la billetera, no volveré a ir. El gobierno debería hacer algo con la inmigración ahora.	X	Falacia causal
Gwen: Creo que estás exagerando, no hay evidencia de que la inmigración legal o ilegal aumente la tasa de criminalidad en el país. La mayoría de los estudios han encontrado tasas de criminalidad más bajas entre los inmigrantes que entre los no inmigrantes, y que concentraciones más altas de inmigrantes están asociadas con tasas de criminalidad más bajas. Fue una coincidencia, no generalices.		
Mary: Solo digo que primero les dejas entrar al país, les das una casa y un trabajo, vienen cada vez más y poco a poco nos van conquistando, al final somos una provincia más de su país y nos echan.	X	Falacia de pendiente resbaladiza
Gwen: De verdad, no hay forma de convencerte, no puedo hablar contigo de estas cosas..		
Mary: Contigo si que no se puede hablar que eres una hippie, me voy porque me cabreaste.	X	Falacia ad hominem

CONTAMINACIÓN	¿Falacia ?	¿Qué falacia es?
Mike: Emma, ¿te llevo a tu casa?		
Emma: No, prefiero ir en bici, tú deberías hacer lo mismo.		
Mike: He estado de pie todo el día, merezco estar cómodo mientras llego a casa.	X	Argumentum ad misericordiam
Emma: Pues te digo que o vas en bici o te cargas el planeta, tenemos que estar más pendientes del cambio climático.	X	Falsa dicotomía
Mike: No se ha podido comprobar definitivamente que hay un cambio climático, por lo que será mentira, lo leí en un artículo en Internet así que será verdad.	X	Ad ignorantiam y ad verecundiam
Emma: Deberías prestar más atención a los expertos que a lo que lees en Internet, el cambio climático es una realidad. Mira a los famosos, todos se están volviendo ecológicos, todos deberían hacer lo mismo.	X	Falacia del carro
Mike: No me importan los demás, voy a seguir cogiendo el coche, y además el último día que monté en bici me rompí la clavícula así que no monté más.	X	Falacia causal
Emma: Eres un retrógrado, voy en bicicleta, hasta mañana.	X	Falacia ad hominem



2 Adaptabilidad al cambio

Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio.

(Charles Darwin)

Así que, abróchese el cinturón y dispóngase a cambiar **LA VIDA NO SERÁ IGUAL.**



2.1 ¡Empecemos!

El mercado laboral está en constante cambio. El tipo de cualificaciones requeridas ha ido cambiando y el papel de las máquinas se ha ido reforzado. Si, por un lado, la tecnología está ganando cada vez más espacio en todos los sectores, por otro lado, este mismo aumento está generando una creciente demanda de profesionales: las empresas ofrecen más herramientas, pero paralelamente exigen mayor rentabilidad. La competencia es feroz, tanto en el caso de las empresas como de los profesionales, por lo tanto, corresponde a las personas reinventarse a sí mismas y poner sus capacidades al servicio de la productividad.

El principal objetivo de esta formación es facilitar el cambio, capacitar a todo el mundo con herramientas que no solo permitan sobrevivir, sino sobre todo mejorar en este mundo que está cambiando a marchas forzadas.

Lo que se pretende es que usted **trabaje su adaptabilidad personal**, mejorando:

- Los modos de desarrollar resiliencia y herramientas para mejorar la inteligencia emocional.
- Las técnicas para superar la resistencia personal y salir de la zona de confort.
- La flexibilidad cognitiva y emocional al cambio.
- La implicación en el aprendizaje permanente y en el pensamiento crítico.

Con este fin, la formación se dividirá en varias etapas.

1. La primera será contestar la siguiente pregunta:

¿Cómo puedo demostrar mi capacidad para cambiar?

¿Acepta el desafío?

2.1.1 Rompehielos

Cuando hablamos de cambio, la duda y el miedo se apoderan de nosotros.

No hemos iniciado nuestra andadura profesional y ya nos damos cuenta de que el mercado está en constante cambio y de que no hay trabajos para toda la vida.

Y entonces, nos empezamos a cuestionar:

- ¿Seré capaz de cambiar?
- ¿Es el cambio necesario para mi carrera?
- ¿De qué trata la adaptabilidad al cambio?

Y "qué pasa si" se va convirtiendo en parte de nuestro discurso.

Mire tres imágenes suyas en tres contextos diferentes. Analícelas: ¿qué cambia en cada una?

¡Comparta sus ideas aquí!

Si, exacto. Solo cambia el contexto, las tareas que realiza en cada una de las funciones. Usted es la misma persona, con los mismos objetivos y los mismos valores.

Es verdad: usted se adapta a los distintos contextos en los que se encuentra.

Entonces, ¿está dispuesto a romper las barreras, elevar sus futuras expectativas y aprender más sobre la adaptabilidad al cambio?

2.1.2 Hora de algún desafío:

La primera etapa del camino a recorrer implica preparación. De hecho, nos permite reformular **el conocimiento sobre el camino que está a punto de recorrer**, que debería ser su primer propósito. Empezaremos por presentarle Sky 4.0.

Los socios del proyecto creen que *la capacidad de tomar la mejor decisión con una mente equilibrada puede ser la diferencia entre una operación sin incidentes y errores humanos que pueden tener consecuencias fatales*. Con este propósito, decidieron unirse para elaborar un programa y módulos de formación alrededor de las competencias sociales, también conocidas como *soft skills*, necesarias para llevar a la práctica la Industria 4.0. Para ello, el proyecto Sky 4.0 se centrará en tres prioridades estratégicas.

Le invitamos a entrar y conocer el proyecto con la visualización del vídeo del proyecto.



SKY video.mp4

En nuestra primera actividad le animamos a **compartir sus opiniones sobre el tema**, centrándose en:

- 1) Competencias sociales clave identificadas en el proyecto SKY 4.0

¡Comparta sus ideas aquí!

- 2) La existencia del proyecto Sky 4.0 y sus objetivos;

¡Comparta sus ideas aquí!

3) ¿Por qué las competencias sociales son importantes para el futuro de la aviación?

¡Comparta sus ideas aquí!

4) ¿Cómo puede aprovechar el proyecto?

¡Comparta sus ideas aquí!

2.2 Definición del concepto

2.2.1 Definición e importancia del concepto

Mucho se ha escrito sobre la definición de adaptabilidad, sin embargo, a la hora de buscar una definición sencilla y cierta es difícil filtrar toda la información que tenemos. Puede ser porque la adaptabilidad hace necesarios distintos enfoques: el enfoque de un mercado en constante cambio y el enfoque del individuo que es el que lucha para encajar y ser mejor.

Por un lado, tenemos el mercado; la velocidad del cambio tecnológico; la creciente necesidad de estar siempre en la cima.

Por el otro lado, tenemos distintas personas, con distintas competencias, distintos niveles de educación y distintas capacidades para aprender de las buenas y las malas experiencias.

Así que mientras elaboramos una definición, tenemos que considerar cómo puede y cómo debería adaptarse la persona a las condiciones cambiantes de su lugar de trabajo y cómo adapta el uso de información mientras aprende para que sea más personal y más relevante para ella, y de esta forma ver que el cambio lleva al éxito, que la adaptación requiere voluntad y puede aprenderse y desarrollarse.

Por lo tanto, la mejor definición será la capacidad de adaptarse y tener éxito, abriéndose camino ante nuevos desafíos como cambios económicos estructurales y el uso de nuevas tecnologías.

2.2.2 Hora de algún desafío:

1. Escriba los objetivos que tiene para la formación (semillas que se plantarán para cosechar en el futuro)
2. Cópielos en las ramas del árbol que aparece a continuación.
3. ¡Reflexione sobre sus objetivos para la formación: comprométase y empiece a aprender!



2.2.3 ¿Cómo me posiciono ante la competencia social?

El cambio suele llegar como una necesidad empresarial, forzándonos a adaptarnos antes incluso de que nos demos cuenta de por qué tuvo lugar el cambio.

Sin embargo, para que un cambio se aplique y se mantenga se requiere una nueva concepción y nuevas herramientas. Se requiere capacidad para cambiar y también capacidad para facilitar el cambio. Se requiere que entendamos que el éxito profesional está determinado por nuestra capacidad para adaptarnos al cambio y nuestra propia voluntad de ser directamente responsables de nuestro desarrollo profesional.

Entonces, ¿cuál debería ser mi posición de cara al cambio?

Esta debería ser la primera pregunta que nos hagamos antes incluso de empezar a trabajar en estrategias que nos permitan desarrollar mecanismos de mejora personal.

2.2.4 Hora de algún desafío:

El principal objetivo es contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Soy facilitador o reticente al cambio?
2. ¿Puedo mejorar el cambio y con ello mejorar no solo mis competencias sociales sino también el resultado final?
3. ¿Qué necesitaré para cambiar?

Con objeto de ayudar en el proceso, comience por contestar el siguiente cuestionario.

Instrucciones:

A continuación se enumeran diversas afirmaciones relativas a las creencias y actitudes generales propias hacia el cambio.

Le pedimos que indique la opción que mejor refleje su comportamiento.

1. En una situación que sé que sería más fácil de resolver si adaptase mi comportamiento, decido:
 - a) Cambiar mi comportamiento rápidamente.
 - b) Probar a utilizar todos los demás métodos con los que ya estoy familiarizado.

2. Cuando me enfrento a nuevas situaciones en el trabajo:
 - a) Adapto mi comportamiento a las mismas aunque requieran mayor esfuerzo inicial.
 - b) Mantengo mi forma de actuar porque siempre me ha funcionado.

3. Cuando me resulta difícil solucionar una tarea en el trabajo:
 - a) Cambio las variables de la situación para que sean compatibles con mi método actual de trabajo.
 - b) Intento buscar el modo más efectivo de resolver la situación y lo aplico a mi método de trabajo.

4. En la vida cotidiana cuando me enfrento a situaciones de incertidumbre:
 - a) Intento adaptar mi comportamiento rápidamente.
 - b) Intento evitar la situación en la medida de lo posible.

5. Para mí, el cambio:
 - a) Es la última alternativa posible cuando todo lo demás no parece funcionar.
 - b) Es una oportunidad que, a pesar de los riesgos, podría ser beneficiosa para mi desarrollo personal y profesional.

6. En el caso de que mi jefe sea una persona con la que hay conflictos fácilmente:
 - a) Le evito y me limito a la interacción estrictamente necesaria.
 - b) Me adapto a la persona e intento entender su perspectiva para evitar dañar la calidad de mi trabajo.

7. Cuando alguien me invita a actividades fuera de mi zona de confort:
 - a) Lo rechazo o busco una excusa para no arriesgarme.
 - b) Acepto porque puede ser una oportunidad interesante para mí.

8. Ante una situación en la que se me asignan nuevas tareas en el trabajo:
 - a) Me siento un poco desconfiado porque es algo de lo que nunca me he encargado y donde puedo perder el control.
 - b) Las veo como desafíos que me pueden ayudar a progresar.

9. Ante situaciones en las que no me encuentro cómodo:
 - a) Intento cambiar mi perspectiva para centrarme en lo positivo.
 - b) Intento solucionar la situación lo más pronto posible para no tener que volver a enfrentarme a ella.

10. Sobre los errores que cometo o he cometido en mi vida privada:
 - a) Evito pensar en ello e intento olvidar lo que pasó.
 - b) Intento aprender de las situaciones para mejorar en el futuro.

Ahora debería ser capaz de:

Establecer objetivos personales de mejora.

Aclarar su actitud hacia esta competencia social.

Entender cómo puede y debería ayudar a su equipo a conseguir sus objetivos.

2.2.5 Demostrar mi capacidad para cambiar

Ante toda esta necesidad de cambio, que ya hemos mencionado, la adaptabilidad es una de las competencias más valoradas por los empresarios.

Los contratadores revisan detenidamente los currículos y carteras en su intento por seleccionar a los candidatos más proactivos y emprendedores para las entrevistas. Durante las entrevistas, hacen preguntas claras que les permiten saber si el candidato es o no es capaz de adaptarse a nuevas situaciones.

Sin embargo, no es solo en el proceso de búsqueda de trabajo donde se valora esta capacidad. También en la vida cotidiana. Lo que damos a la empresa y la rentabilidad que generamos. La capacidad que hemos mostrado para adaptarnos a nuevos procesos, nuevos sistemas o nuevas tecnologías. Nuestra disposición para aprender y ser capaces de generar valor añadido. En constante progreso y evolución personal diaria.

De hecho, la adaptabilidad no es solo un activo para la empresa que nos contrate, sino también para nosotros mismos. Para ser capaces de crecer diariamente en nuestro trabajo, facilitando mecanismos que nos permitan ser más eficaces, desarrollando y mejorando nuestras capacidades.

No hay duda de que es una de las competencias sociales más completas, o no es esta capacidad de adaptación la que nos permite generar impacto personal, creando herramientas que nos capaciten para competir en el mercado de trabajo y en nuestra vida privada.

Ser capaz de adaptarse a nuevas situaciones le permite, por un lado, mejorar y reinventarse, evolucionando en su trabajo y, por el otro, ganar reconocimiento personal.

La cuestión es, ¿cómo puede demostrar su capacidad para cambiar?

LE SUGERIMOS ALGUNOS MECANISMOS DE APOYO

1. Comparta experiencias que demuestren su flexibilidad.
2. Recalque su seguridad.
3. Esté preparado para los desafíos.
4. Motívese para el aprendizaje permanente.
- 5 Aproveche la tecnología emergente.
6. Sugiera alternativas.
7. Anticipe cambios.



Hora de algún desafío:

Revise su currículum teniendo en cuenta su adaptabilidad al cambio. Recuerde los mecanismos de apoyo que ha aprendido y resáltelos en su currículum.

¡Introduzca el resultado aquí!

Reflexione sobre la forma en que vendería sus propias competencias sociales.

¡Comparta sus ideas aquí!

2.3 Aprender a luchar contra la resistencia personal

Winston Churchill dijo que nunca llegaremos a nuestro destino si nos detenemos a tirar piedras a cada perro que ladra, y aunque tenía razón, la verdad es que los humanos tendemos a resistirnos a cambiar. Entonces, ¿cómo podemos cambiar esta tendencia creando barreras a nuestra propia resistencia personal?

2.3.1 Conocimiento de uno mismo: ¡Trabajar en mí!

El primer movimiento será conocerse a sí mismo, realizar un autodiagnóstico de su actitud habitual hacia situaciones que requieren un reajuste por su parte.

Por consiguiente, **DEBERÍA SER CAPAZ DE RESPONDER LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

- ¿Cuál es mi primera reacción al cambio propuesto?
- ¿Por qué reacciono así?
- ¿Qué condiciones deben darse para que pierda el miedo al cambio?

Por lo tanto, debería intentar buscar su equilibrio y entender cuáles serán sus estrategias para el éxito.

Algunas veces, las estrategias que funcionaban en el pasado no necesariamente funcionarán en el futuro, sin embargo, si empieza a ser más consciente de sí mismo entenderá lo que funciona para usted, cuál sería su respuesta y finalmente cuáles son las mejores herramientas para aplicar a cada situación.

¡Por otro lado, es verdad que hay estrategias clave que funcionan para prácticamente todo el mundo, aunque, al final, no funcionen para nosotros!

PARA SUPERAR ESTE PASO NECESITARÁ:

1. ANTICIPAR SU POSTURA



Para alcanzar este objetivo, tendrá que realizar un autodiagnóstico que incluya entender lo que siente y como se comporta.

Si conoce su reacción ante ciertas situaciones puede anticiparse a ellas. Conociendo su reacción ante ciertas situaciones percibe la emoción asociada a las mismas y, de este modo, el comportamiento resultante.

Por otro lado, al hacerlo puede saber si lo que le inhibe es resultado del miedo a fallar, inseguridad en relación con una nueva tecnología, falta de apoyo, mala comunicación del proceso o sistema, etc. De ese modo, puede buscar un equilibrio para una sensación desagradable 1) evitando el momento que la dispara y 2) si no puede evitar esa situación, ya está preparado para ella.

Ser consciente de lo que le motiva le permite llegar a nuevas situaciones agradables. Ser consciente de lo que le perturba le permite intentar evitar situaciones desagradables.

La reacción al cambio y el miedo asociado a ello es común entre los seres humanos, lo que varía es la forma de reaccionar al mismo, como se experimenta. Por lo tanto, cuanto más sepa más podrá trabajarle.

El esquema sigue siendo el mismo:

Si entiende la motivación personal, entiende su comportamiento habitual y puede trabajar la reacción a la situación.



2. INVERTIR EN LA NECESIDAD DE CAMBIAR

Para alcanzar este objetivo, debe empezar por entender cuál es la razón del cambio.

Entender que no puede controlar el cambio, pero si gestionar su respuesta al mismo. Así, el objetivo será detener la reacción al cambio y anticiparlo, preparándose para recibirlo y no tener miedo a hacerle frente.

El propósito es:

¡No actuar por impulso, sino por estrategia!

3. ENCONTRAR MOTIVACIÓN PARA APRENDER



Para alcanzar este objetivo, debe empezar por entender las ventajas que el aprendizaje le ofrece. Piense que con el aprendizaje permanente podrá crear sus propias herramientas de gestión que le facultarán para responder de forma más rápida y segura al mercado.

El aprendizaje permanente le permitirá, por un lado, ganar más confianza personal y, por el otro, adaptarse a los cambios del mercado. La actualización permanente le permitirá ir un paso por delante en la competición, pudiendo además proponer el cambio incluso antes de que le sea propuesto a usted.

Prepárese para ello, anticipelo y evolucione



Hora de algún desafío:

Instrucciones:

A continuación se enumeran diversas afirmaciones relativas a las creencias y actitudes generales propias hacia el cambio.

Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación marcando el número correspondiente en la escala que aparece junto a cada afirmación.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

Número	Afirmación	1	2	3	4
1	En general, para mí el cambio es algo negativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Prefiero repetir las mismas cosas de siempre en lugar de probar otras nuevas y diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Creo que el cambio es una amenaza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Si alguien me presiona para cambiar algo, tiendo a resistirme, incluso si el cambio me puede beneficiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Apoyo las acciones de mis colegas contra los cambios que tienen lugar en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Cuando tiene lugar un cambio, intento hacer solo lo que es necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Cuando se habla sobre cambios, hago como que no soy yo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Me asustan los cambios que son consecuencia de incertidumbres generadas por nuevas formas de trabajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Es más fácil adaptarse a los cambios de los equipos que a los individuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Mi impresión es que los cambios en mi rutina obstaculizan mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Si el cambio implica hacer algo que no me gusta, hago las tareas lentamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12	Tardo algún tiempo en adaptarme al cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Cuando me informan del cambio, me pongo un poco nervioso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Los cambios no son ni buenos ni malos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Si pudiera decidir durante el proceso de cambio, facilitaría mi adaptación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Me cuesta un poco aprender de un cambio, pero me adapto a ello.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	La rutina estable me mejora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Prefiero aburrirme que sorprenderme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Si me informan de un cambio de planes, probablemente me estrese.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Puedo cambiar sin conocer la razón para el cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	No cambio de opinión fácilmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Pienso desde una nueva perspectiva y cuando llego a una conclusión no es probable que cambie de opinión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Cuando las cosas no salen según lo planeado, me inquieto un poco.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Me gusta planificar y me enfado cuando no me ciño al plan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Soy una persona coherente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Prefiero mantenerme indiferente al cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Si el cambio logra los resultados deseados, siento que yo también he contribuido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Pierdo el entusiasmo si me fuerzan a cambiar algo que funciona bien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Después de que haya tenido lugar un cambio, me resulta más fácil cooperar que si me piden que lo inicie yo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Me preocupa salir de mi zona de confort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Hora de algún desafío:

Ahora le presentaremos una serie de situaciones cotidianas diversas asociadas a una emoción.

Ante estas situaciones, tiene que contestar a las siguientes preguntas:

¿Qué pasa si, en esta situación, la persona no ha sentido esta emoción, será la reacción / la respuesta la misma?

Situación	Emoción:	Reacción:
Imagine que va conduciendo y hay un camión delante de usted.	Miedo	Frenar

Situación	Emoción:	Reacción:
Imagine que va al restaurante habitual y la gerencia ha cambiado, cambiando el menú a comida paquistaní.	Sorpresa	Probar

Situación	Emoción:	Reacción:
Imagine que va a tomarse su primer café / te del día en la cafetería del trabajo y han quitado la máquina de café.	Enfado	Sale fuera

Situación	Emoción:	Reacción:
	Enfado	Conocer nuevas personas

Imagine que sale del trabajo para recoger a su hijo del entrenamiento y cuando llega el entrenamiento se ha retrasado.		

Situación Imagine que el camino que sigue habitualmente está cortado por obras.	Emoción: Ansiedad/estrés	Reacción: Buscar otro camino y ahorrar gasolina

Situación Imagine que sus camisas tienen que ser lavadas y que tiene una reunión importante	Emoción: Nervios	Reacción: Buscar una prenda olvidada en el armario.



Hora de algún desafío:

Construya su propio hogar, teniendo en cuenta que cada estancia implica contestar a las siguientes preguntas:

- Cimentación ¿Qué me describe - competencias personales?
- Paredes: ¿Qué me motiva?
- Entrada ¿Qué me impulsa a la acción?
- Habitaciones ¿Por qué querrán otras personas trabajar conmigo?
- Tejado: ¿Cómo puedo evolucionar?



2.3.2 Entender el cambio: trabajar la adaptabilidad

Ya hemos estudiado, en la primera sesión, la creciente importancia de esta competencia social o *soft skill*, pero ¿es consciente del impacto que tiene el ser capaz de adaptarse al cambio constante? ¿Se da cuenta de lo que gana trabajando esta competencia social?

De hecho, para trabajar de forma efectiva en la adaptabilidad al cambio no solo necesita conocerse a sí mismo, sino también conocer la necesidad de cambio.

Conteste a esta pregunta: **¿por qué un cambio?**

La respuesta abarca dos aspectos distintos:

- Porque le permite gestionar el tiempo, ser más creativo y buscar nuevas oportunidades.
- Porque el cambio actual es la única constante.

Hoy en día, se exige a las personas que trabajen en sus competencias personales para seguir el ritmo de la evolución tecnológica. Actualmente, las capacitaciones más valoradas son aquellas resultantes de las relaciones entre lo que las personas saben y pueden hacer, lo que están predispuestas a adquirir y cómo se adaptan a su entorno. Es decir, mediante su capacidad para adaptarse a la evolución la propia persona transforma sus capacidades, las mejora, dándoles más vida y forma. Con ello, decimos que la adaptación a las competencias sociales es la base de todas las demás competencias que actualmente dominan el mercado.

¡Echemos un vistazo a las cifras que apoyan esta idea!

- ➡ El Foro Económico Mundial dice que el 35 % de las competencias empresariales desaparecerán.
- ➡ Incluso va más allá y dice que específicamente 75 millones de profesiones actuales se extinguirán.
- ➡ Sin embargo, no todo es negativo y, paralelamente, anticipa que se crearán alrededor de 133 millones de nuevos trabajos. Por lo tanto, el equilibrio es muy positivo y nos conduce a concluir que los robots crearán unos 58 millones de puestos de trabajo.

Paralelamente, se cree que los jóvenes de hoy **cambiarán de trabajo 13 veces** a lo largo de su vida.

Somos conscientes de que en cuanto surjan nuevos trabajos y funciones, algunos desaparecerán, la contratación será más compleja y más de un tercio de las competencias que hoy son importantes en el trabajo cambiarán. Competencias que una vez fueron clave han sido relegadas a un segundo plano, buscando personas capaces de adaptarse a la evolución.

De este modo, decimos que en esta nueva era centrada en la robótica avanzada e inteligencia artificial, las personas no solo son un activo importante, sino de la máxima importancia. Su capacidad se utiliza ahora en la adaptación a un uso más efectivo de la tecnología, ya que la tecnología por sí misma no es ni buena ni mala, que requiere que los que la utilizan la hagan eficazmente competitiva.

Su función es fundamental para gestionar el proceso de cambio y son los principales actores del éxito empresarial. Cuando más informada esté la persona, mayor será su capacidad para amoldarse a la evolución, haciendo su trabajo competitivo y generando rentabilidad para su empresa que prosperará en el cambiante entorno de hoy.

Por lo tanto, las personas reinventan sus competencias para utilizarlas en esta era digital de forma que no solo muestren sus valores personales, sino también su evolución y crecimiento profesional, aprovechando los nuevos desafíos y oportunidades.

Las competencias personales pasan a ser dinámicas según las necesidades del mercado y les corresponde a las personas descubrir como podrán posicionarse de cara al cambio.

¡Por lo tanto, usted tiene que trabajar su propia capacidad para cambiar convirtiéndose en SU COACH PERSONAL! ⚡

1. El primer paso es **darse cuenta de cuáles son los requisitos de esta competencia social.**

Y podemos resumirlos como sigue:

- Flexibilidad de funciones.
- Resolver creativamente los problemas atípicos, mal definidos y complejos.
- Ocuparse de situaciones de trabajo inciertas/impredecibles.
- Aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos.
- Demostrar adaptabilidad interpersonal.

2. A continuación, debería **utilizar los mecanismos anteriores, junto con algunas estrategias, para lograr un cambio exitoso.**

Aclaremos estas estrategias:

- Concienciación de la necesidad de un cambio.
- Deseo de participar y apoyar el cambio.
- Conocimientos sobre cómo cambiar.

- Capacidad para aplicar el cambio diariamente.
- Fortalecimiento para mantener el cambio.

Detengámonos un momento para hablar de cada una de ellas.



CONCIENCIACIÓN

La primera pregunta que todos nos hacemos sobre la posibilidad de cambio es: ¿por qué? El deseo de entender el razonamiento que se esconde detrás de un cambio necesario es parte de la naturaleza humana. Además, es habitual que la primera reacción al mismo sea un automático: ¡No lo necesito!

Ser consciente le permite estar concienciado sobre el cambio, ganando disposición e iniciativa. Entender la naturaleza del cambio le permite entender el riesgo de no cambiar y los beneficios que traerá consigo el cambio.

Por lo tanto, **¿cómo puede ser más consciente?**

- Preste atención a posibles cambios que tengan lugar en el trabajo.
- Comunique siempre a su equipo lo que está haciendo y cuáles son las dificultades y las necesidades.
- Estudie, lea y esté informado sobre el mercado y las nuevas demandas.
- Y no menos importante, pregunte por las razones del cambio, usted está interesado en conocer la necesidad del cambio, qué obtiene del cambio y qué perdería si no tuviera lugar.



DESEO

La adaptabilidad es algo más que ser flexible, es estar abierto a nuevas cosas, incluso fuera de la zona de confort, y no emitir juicios preconcebidos como "nunca podría hacer esto" o "es demasiado duro para mí".

Es la voluntad de cambiar, desear apoyar el cambio que involucra a la persona en un compromiso para cambiar.

Así, la segunda estrategia concierne a nuestra decisión individual de participar en el cambio. Concierne a la automotivación, pero también a la resiliencia e inteligencia emocional.

Por lo tanto, **¿cómo puede desear cambiar?**

- Empezando por darse cuenta de que su zona de confort es elástica y puede aumentar, haciendo de usted una persona más adaptable.
- Siendo consciente de que el cambio trae consigo mejora.
- Realizando un análisis de oportunidades frente a amenazas: ¿cómo me repercutirá el cambio? ¿Qué me ofrece?
- Aceptando la idea de que cada faceta de su vida está conectada con todas las demás: estado familiar, seguridad financiera, aspiraciones profesionales, edad, salud, relaciones, nivel académico...
- Explorando sus valores personales y motivadores: cómo piensa, siente, actúa.
- Identificando sus obstáculos y fuentes de resistencia personales.
- Respondiendo entusiásticamente al cambio incluso cuando no está dispuesto.
- Y finalmente, creando sus propias oportunidades para hablar abiertamente sobre el cambio y experimentando cosas nuevas. Práctica diaria, en las situaciones cotidianas.



CONOCIMIENTOS

Cuando necesite aplicar un cambio, necesitará conocer las herramientas, procesos, sistemas, funciones y responsabilidades. Y es a través del conocimiento como puede aplicar el cambio. El conocimiento representa información, formación y educación.

Por lo tanto, **¿cómo puede mejorar sus conocimientos?**

- Todos poseemos conocimientos previos, fruto de nuestra educación del pasado y experiencia laboral. No debe olvidar que cualquiera que sea el cambio, siempre habrá aspectos que necesitarán su experiencia previa.
- Haga uso de actividades de adquisición de conocimientos que le permitirán retener conceptos y poner en práctica nuevos conocimientos.
- Haga uso de escucha activa y aclare todas sus dudas: cómo funcionar en el futuro; qué pasos tiene que dar, cambios en los procesos y en los sistemas.
- Y finalmente, busque información: si es necesario , utilice grupos, guías, foros, coaching personalizado.



CAPACIDAD

La capacidad no es equivalente al conocimiento. ¡La capacidad aparece cuando el conocimiento se traduce en acción y es cuando tiene lugar el cambio real! Adquirir la capacidad de cambiar exige tiempo, recursos e incluso *coaching*, herramientas que pueden facilitar a la persona la capacidad de testar, practicar y desarrollar la capacidad de cambio.

Es un proceso individualizado ya que depende de las capacidades que cada uno ya tiene. Será más fácil para una persona que posea competencias analíticas para resolver un nuevo problema, pero parecerá casi imposible para la misma persona adaptarse a un cambio que trate con inteligencia social.

En ambos sentidos es posible aprender y adaptarse, pero el tiempo y las herramientas dedicadas a desarrollar la capacidad es completamente diferente.

Recuerde: la resistencia proviene del miedo a la incertidumbre y no a la falta de recursos para poner en marcha el cambio.

Por lo tanto, **¿cómo puede mejorar su capacidad para cambiar?**

- Contradiendo viejos hábitos: empiece a elegir nuevas direcciones, nuevos caminos incluso fuera del trabajo, haga un esfuerzo por desarrollar nuevos hábitos y adoptar una postura más curiosa que le

permita convertirse en explorador en lugar de ser una persona limitada por la fuerza de la costumbre.

- Conociendo sus limitaciones físicas e intelectuales y sabiendo que todo el mundo tiene las suyas. Conocer las limitaciones propias proporciona mecanismos de apoyo: puede tratar de adivinar cuánto tiempo necesita dedicar a aprender sobre el cambio, también puede identificar posibles estrategias individuales para superar estas limitaciones.
- Dándose tiempo. Incluso cuando el cambio es "para ayer", no se asuste. Dese el tiempo que necesite para desarrollar su propia capacidad. Elabore un plan y sígalo.
- Evaluando los recursos de que dispone y buscando soluciones alternativas (elabore un plan para cada posible escenario).
- Mostrando confianza en sí mismo, posiblemente necesite aceptar nuevas funciones y responsabilidades.
- Y finalmente, asumiendo responsabilidades. Cruce el puente entre lo que ha aprendido y el modo en que lo aplicará. Mejore su vida profesional y personal.



FORTALECIMIENTO

Esta es la fase en la cual construye. Ya ha explorado alternativas y se ha concienciado de que el cambio debe tener lugar. Ahora, póngase en marcha. Debería intentar mantener los hábitos que cambió: reconstruir, reiniciar y restaurar.

Gracias al fortalecimiento puede mantener el cambio, pero para que eso ocurra necesita utilizar algún mecanismo de apoyo.

- Escrute siempre el entorno. Sea consciente de las modificaciones que el cambio requiere y examine el problema desde todas sus facetas.
- Los reveses son motivo de aprendizaje, sea resiliente y aproveche todo lo aprendido.
- Recompénsese por sus logros, haga el seguimiento de sus progresos y responsabilícese de sus victorias y reveses.
- Y finalmente, recuerde que todo se puede aprender, que su cerebro es de plástico y que la adaptabilidad trae consigo la mayor ventaja. Pero no olvide que incluso cuando el cerebro elige el

camino más fácil y es más fácil volver a lo que hicimos y como lo hicimos antes, usted tiene capacidad para cambiar. Usted ha demostrado que entiende porque necesita cambiar; empieza a desear el cambio y adquiere el conocimiento y la capacidad para hacerlo.

REFUERCE SU ADAPTABILIDAD REFORZANDO:



Flexibilidad cognitiva



Curiosidad intelectual



Pensamiento analítico



Pensamiento crítico



Iniciativa



Hora de algún desafío:

Tómese su tiempo para ver el vídeo siguiente:



Change Adaptability.mp4

Reflexione sobre el mismo.

¿Cómo puede utilizar las cifras en su provecho?

¡Comparta sus ideas aquí!



Hora de algún desafío:

En un ambiente en el que la gente cada vez está más preocupada por lo que come, obsesionada con las calorías y la necesidad de comprar y comer comida más orgánica, McDonald's se vio forzada a revisar su estrategia, continuar ganando adeptos y ser una de las empresas más competitivas del sector de la restauración. ¿Por qué (qué hizo McDonald's para...)?

- Cambió su imagen, cambiando el color de su logotipo a verde.
- Cambió el espacio y la organización de sus locales, invirtió en madera, utilizó el color blanco y empezó a presentar un aspecto más limpio.
- Introdujo nuevos productos: ensaladas, sopas y hamburguesas vegetarianas.
- Apostó por la tecnología para llegar al público con mayor rapidez y más eficazmente, mejorando su servicio.

Analice la empresa y su proceso de adaptación y observe como fue necesario reorganizar a las personas y cambiar el proceso y los sistemas.

Ahora, el desafío será crear un ejercicio idéntico para su función/empresa específica.

¡Comparta sus ideas aquí!



Hora de algún desafío:

¿Listo para luchar contra el acomodo personal?

Busque estrategias que ayuden al proceso de adaptación.

Demuéstrese a sí mismo como se puede adaptar a nuevas situaciones, incluso cuando sean imprevisibles.

Empiece creando su propio botiquín de primeros auxilios. Piense en alguna situación en la que le desafiaron a hacer algo diferente y usted se adaptó con éxito. ¿Qué mecanismos utiliza para seguir la trayectoria de la situación?

Estos mecanismos son las tiritas. Póngalos en su botiquín.

Recuerde cosas que:

- Le puedan calmar

- Le desafíen

- Le mantengan en el camino correcto

Póngalas todas en el botiquín y llévelo consigo allí donde vaya.

Hora de algún desafío:

Como ha podido comprobar, el mercado está cambiando y, con ello, las necesidades y competencias requeridas.

Hay trabajos "al borde de la extinción" y otros que parecen cubrir lagunas o generar competitividad.

Desafíese a sí mismo en busca de soluciones y alternativas para que estas ocupaciones no solo continúen en el futuro, sino que también destaquen.



Cartero



Secretario



Empleado de restaurante



Agente de viajes



Taxista



Periodista de prensa escrita

¡Comparta sus ideas aquí!

2.4 Mejora de la adaptabilidad al cambio

Utilizando los datos de PORDATA (*Base de Datos Portugal Contemporâneo*), hemos encontrado que de media trabajamos **31,4 horas / semana en la UE**.

De hecho, la mayoría de nosotros pasamos la mayor parte de nuestras horas de asueto en el trabajo. Sin embargo, según una investigación de Deloitte, hasta un 88 % de las personas carecen de amor por su trabajo y no aprovechan su potencial.

Si analizamos por qué, vemos que una de las principales razones mencionadas no es la apuesta por el potencial individual, sino que suele ser con frecuencia el propio trabajador que es incapaz de movilizarse o adaptarse a nuevas situaciones.

Hoy en día, los lugares de trabajo son multigeneracionales, multiculturales, menos predecibles y más individualistas, por lo que la dificultad para mantener la adaptación es a menudo mayor.

Como podemos ver al contestar la pregunta anterior, el cambio no termina en el momento en que se realiza. Cada uno de nosotros debe luchar contra sí mismo, contra la constante necesidad de regresar a nuestros hábitos. Por consiguiente, mejorar el cambio estriba en una lucha constante contra lo predecible, en la búsqueda diaria por estimular nuestra propia creatividad, poniendo el foco en ajustar el proceso y no solo en el propio producto.

Sin embargo, mejorar nuestra postura de cara al cambio no es suficiente para volver al proceso aprendido anteriormente de luchar contra nuestra propia resistencia. Es necesario volver a las estrategias personales que nos hacen personas más adaptables.

¿CÓMO PUEDE HACERLO?

- Desafiándose a sí mismo constantemente para **SALIR DE SU ZONA DE CONFORT**: si los viernes tiene una reunión semanal para hablar sobre los progresos realizados durante la semana, ¿por qué no intentar cambiar el plan de esta reunión? Básicamente, el objetivo será proponerse así mismo pequeños cambios.
- **PRACTICANDO** en pequeñas situaciones cotidianas, no solo en su trabajo, sino sobre todo en sus situaciones cotidianas. Empiece por la vida diaria y trate de no repetirse nunca. Es un desafío que hecho regularmente se convertirá en parte de usted.

- **ANALIZANDO CAMBIOS DEL PASADO:** recordando su actitud hacia cambios previos y el resultado de dichos cambios. Atrévase a examinarse a sí mismo en profundidad y determinar que hay detrás de los éxitos del pasado.
- **SIENDO RESILIENTE,** utilice emociones positivas y regulación de emociones.
- Elaborando su **PLAN PERSONAL DE DESARROLLO.** Tenga agallas para hacerse las preguntas más difíciles: ¿qué me propongo lograr? ¿Cómo me propongo lograrlo? ¿Cuáles son mis limitaciones? Trace un plan de mejora y valore los pequeños logros.



Hora de algún desafío:

Durante este ejercicio, debería:

- 1) Trazar un mapa que sistematice todos los objetivos, metas y plazos para lograrlos.
- 2) Definir parámetros de análisis personal.
- 3) Responder a las preguntas.
- 4) ¡Poner en práctica el plan!

- ¿Cuáles son mis limitaciones? (Identificar mis fuentes de resistencia al cambio)

- ¿Qué me propongo lograr? (priorizar objetivos y metas)

- ¿Qué mecanismos / estrategias utilizaré? (anticipar dificultades y anticipar alternativas)

2.5 Cierre - Dinámicas finales

Con objeto de aplicar los conocimientos adquiridos durante las sesiones de formación, en el último capítulo el objetivo será verificar y supervisar la adaptación de estos mismos contenidos en un contexto empresarial.



¡El último desafío!

Por esta razón, en la última etapa, se llevará acabo una **EVALUACIÓN PERSONAL DE LA FORMACIÓN**, intentando responder a preguntas como:

- ¿Cuál es la relevancia de la acción para la realización de funciones?

- ¿Qué nivel de conocimientos se adquiere?

- Dificultades experimentadas durante la formación?

- ¿Cómo se aplicarán los conocimientos?

- ¿Qué beneficios ha obtenido de la formación? / ¿qué impacto ha tenido?

Soft skills in Industry 4.0

COGNITIVE FLEXIBILITY

Work & Text Book

3 Flexibilidad cognitiva

Este capítulo tratará sobre el proceso de nuestro pensamiento y el impacto que tiene en nuestras decisiones. Nos centraremos en una habilidad que tenemos en abundancia cuando somos jóvenes, pero que perdemos a medida que envejecemos. De niño, resolvemos problemas con un alto grado de flexibilidad cognitiva; sin embargo, a medida que envejecemos, caemos en la trampa de la rigidez cognitiva porque tendemos a actuar de la misma manera que lo hemos hecho muchas veces antes. Por eso, es importante preservar nuestra flexibilidad cognitiva desde la niñez y combinarla con una toma de decisiones acertada. ¿Es posible? Intentaremos hacerlo, pero necesitamos tu ayuda.

Durante nuestro recorrido por este Work & Text Book, se te pedirá que hagas algunos ejercicios. Teniendo en cuenta la naturaleza de las habilidades blandas que estamos discutiendo, es absolutamente crucial realizar todos los ejercicios incluidos en este capítulo. Gracias a esto, obtendrás una idea del

funcionamiento de tu cerebro. Podrás comprender tu actitud hacia el pensamiento flexible. Además, mejorarás tus habilidades en dos áreas que son de suma importancia para el funcionamiento efectivo en un entorno laboral: mejorarás tus habilidades intrapersonales e interpersonales.

Así que recuerda: ¡tu actividad es la clave del progreso!

3.1 Flexibilidad cognitiva – ¿Qué es?

Tenemos la capacidad y la tendencia natural de mirar algo desde un número infinito de ángulos. Por ejemplo, un grupo de individuos puede ser considerado desde diferentes perspectivas: rasgos físicos (hombre / mujer, edad, color de pelo, etc.), características emocionales (calma, abierta, etc.), geográficas (lugar de nacimiento, lugar de residencia), etc.). Tales características humanas están en la raíz del concepto de flexibilidad cognitiva, gracias al cual podemos mirar algo desde un número infinito de ángulos y resolver problemas de infinitas formas.



Hablar diferentes idiomas es un ejemplo de nuestra diversidad. A pesar del mito de La Torre de Babel, tal diversidad puede ser una gran ventaja porque los humanos tienen la capacidad de resolver problemas de múltiples formas. Siempre hay muchas formas de alcanzar el mismo objetivo, pero algunas son más eficientes que otras. Sin embargo, la pregunta es si una persona es capaz de actuar de múltiples formas y está dispuesta a ser flexible en su forma de resolver problemas o tomar decisiones. Si tenemos deficiencias en esta área, la pregunta es si podemos aprender a mejorar nuestra flexibilidad cognitiva.

3.1.1 Analicemos tu forma de pensar

Aquí tienes una pequeña serie de preguntas. Completa las partes en blanco de esta tabla. Tómame al menos 10 minutos para encontrar tus respuestas.

PREGUNTA	TU RESPUESTA
¿Cuál es la importancia de tener diferentes soluciones al mismo problema?	
¿Cómo puede haber diferentes soluciones a un mismo problema?	

Esperamos que este ejercicio te ayude a concentrarse más en la diversidad y naturaleza de los problemas que te rodean. De hecho, podemos lograr nuestros objetivos de múltiples formas. A veces, tenemos éxito, a veces no. Recuerda que, a la larga, alcanzar una meta no es tan importante como la forma

en que intentas hacerlo. Cuando obtienes una idea de la eficacia de tu forma de intentar alcanzar las metas, te prepara para los desafíos futuros y aumenta tu tasa de éxito.

Tu Flexibilidad Cognitiva es uno de los elementos que mejora tu tasa de éxito en la obtención de resultados satisfactorios. Entonces, veamos cómo reacciona nuestro cerebro cuando se enfrenta a problemas.

3.1.2 Pensar lento y rápido en la toma de decisiones

Aquí hay dos preguntas para ti:

<p>1. ¿Es cierto que este hombre está satisfecho?</p> 	<p>2. ¿Es cierto que el resultado de esta ecuación es 50?</p> $2 + 2 \times 16 + 16 =$
--	--

Veamos qué tan rápido respondiste a estas preguntas. Apostamos a que la primera pregunta no te llevó mucho tiempo pero tuviste que pensar un rato para responder la segunda. Curiosamente, sería al revés para la inteligencia artificial. **Entonces, es importante notar que el cerebro humano no funciona como una computadora.**

3.1.2.1 El cerebro humano es similar a una computadora, ¡pero no es una computadora!

Nuestro cerebro tiende a utilizar atajos al tomar decisiones. Tratamos de resolver problemas usando nuestra intuición y presentimientos en lugar del pensamiento racional. Gracias a esto, somos capaces de reconocer rápidamente si alguien está sonriendo o no, pero necesitamos algo de tiempo y esfuerzo para resolver problemas que son nuevos para nosotros o requieren un esfuerzo cognitivo. Es interesante que la inteligencia artificial reacciona de forma opuesta a nuestro cerebro. Según los hallazgos de Daniel Kahneman, ganador del premio Nobel en 2002, principalmente tomamos decisiones rápidamente, pero esta es la base de un sistema de toma de decisiones erróneo, llamado heurístico. Puede ver más detalles sobre esto en el libro de Daniel Kahneman "Thinking Fast and Slow".

El enfoque dual de nuestro cerebro en los procesos de toma de decisiones tiene una gran influencia en diferentes situaciones. La mayoría de nuestras decisiones las toma el llamado "sistema 1", que es rápido, inconsciente, automático e intuitivo. Sin embargo, este sistema de toma de decisiones también es fácil de

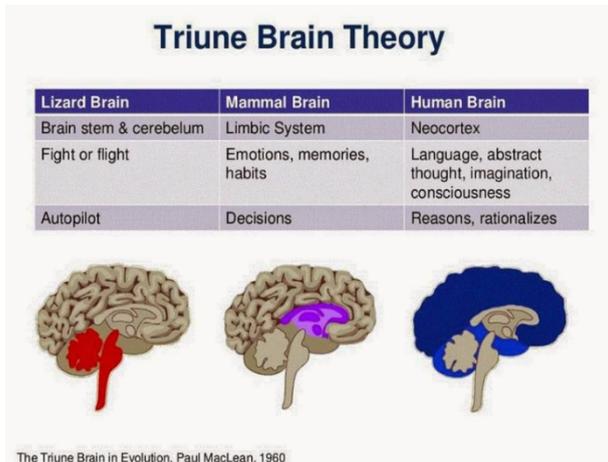
engañar. Por ejemplo, cuando regresamos a casa del trabajo, podemos conducir un automóvil en modo "en espera" sin pensar en nuestro proceso de conducción aprendido; sin embargo, cuando sucede algo inesperado en el camino, nuestro cerebro cambia repentinamente de una forma de pensar inconsciente a una consciente: el llamado "sistema 2". En este modo, actuamos con bastante lentitud y de forma controlada; tomamos decisiones informadas analizando el contexto amplio de la situación.

Sin embargo, este sistema requiere más energía, lo cual es costoso para nosotros, por lo que nuestro cerebro tiende a utilizar el sistema de pensamiento rápido con la mayor frecuencia posible en lugar del sistema de pensamiento lento y racional. Aprendemos a hacer las cosas habitualmente a menos que suceda

algo inesperado. Esta forma de tomar decisiones también se explica simplemente por la teoría del trío del cerebro de Paul MacLean, que muestra que nuestros instintos y emociones prevalecen sobre el pensamiento racional.

Lo mismo ocurre en nuestro trabajo cotidiano. Aprendemos a hacer las cosas habitualmente, pero esto aumenta la rigidez cognitiva, un estado en el que experimentamos problemas para actuar y cambiar de una forma de pensar sobre las cosas a actuar y pensar en ellas de una manera diferente.

Veamos cómo funciona esto en nuestro próximo ejercicio.



3.1.3 Conecta estos puntos

Conecta estos nueve puntos juntos dibujando no más de 4 líneas rectas sin levantar el bolígrafo.

Recuerda, ¡no levantes el bolígrafo mientras dibuja!

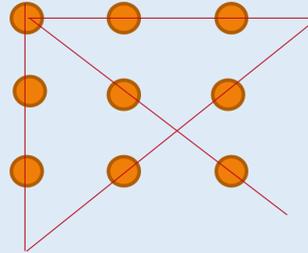
¿Cómo te fue? ¿Lograste hacerlo? Si no es así, lee la siguiente sección, que explica los límites de nuestra percepción.

3.1.3.1 Algunos datos sobre los patrones de nuestra percepción

Los patrones de nuestra percepción nos impiden encontrar soluciones. Estamos atrapados dentro de los límites de nuestra percepción, como lo muestra el ejemplo de los puntos. Por lo general, cuando vemos puntos dispuestos como están en la imagen, nuestra mente vincula automáticamente los puntos en forma de cuadrado. Este es el trabajo de nuestros hábitos, que están profundamente arraigados en nuestro cerebro.

A nuestro cerebro le gustan los hábitos. Gracias a los hábitos, nos sentimos seguros porque estamos siguiendo un camino neurobiológico que ya ha sido bien desarrollado por nuestras acciones anteriores. La pregunta es si podemos encontrar suficiente fuerza interior para contrarrestar los atajos en el pensamiento que son inducidos por los hábitos. Todo esto va en contra de una de las emociones humanas más poderosas: la tendencia a querer sentirse seguro.

Entonces, cuando te liberes de la rigidez de tu percepción, podrás resolver el problema de los puntos de esta manera:



Es muy simple ahora, ¿no? Para encontrar una solución a nuestro problema, fue suficiente deshacerse del ancla del pensamiento, que en este ejemplo era la ilusión de que los puntos forman un cuadrado. Un problema irresoluble demostró tener una solución sencilla.

Estupendo. Practiquemos una vez más nuestras habilidades para escapar de un marco percibido inicialmente.

3.1.4 Dividiendo camellos

Aquí hay una tarea para ti:

Un anciano dejó 17 camellos a sus 3 hijos en su testamento. Decidió que la mitad de los camellos fueran para el hijo mayor, un tercio para el segundo y un noveno para el menor. ¿Cómo resolverías este problema? Tómate al menos 10 minutos para encontrar la solución.



Bueno, ¿cómo te fue?

¿Recuerdas que al comienzo de este curso hicimos hincapié en la necesidad de un enfoque multifacético para la resolución de problemas y la necesidad de evitar anclajes iniciales en el pensamiento? Entonces, ¿tal vez notaste que este problema se puede resolver de diferentes maneras?

Veamos una solución "**social**" para esta tarea. Los hijos podrían cuidar de los camellos juntos y dividir los beneficios según la voluntad del padre. Por supuesto, tal solución podría provocar animosidad entre ellos porque no se beneficiarían igualmente de la misma cantidad de trabajo.

Entonces, podríamos usar un enfoque “**económico**” simple: simplemente vender los camellos y dividir el dinero. Con esta solución, nos deshacemos de la percepción inicial de anclaje de que el rebaño en sí debe dividirse, no su valor.

Curiosamente, también existe una solución “**matemática**”. Si no tuviste la brillante idea de agregar un camello a la manada antes de dividirlo y restar este camello “agregado” después, consulta un interesante discurso de William Ury en su presentación TED (https://www.ted.com/talks/william_ury_the_walk_from_no_to_yes).

Hasta ahora, hemos practicado nuestra capacidad para evitar la rigidez en la toma de decisiones resolviendo problemas bastante generales. Ha llegado el momento de comprobar nuestras habilidades cognitivas en un contexto empresarial.

3.1.5 El dinero siempre es un problema

XYZ es una empresa de tamaño medio especializada en la producción de repuestos para la industria aeronáutica. De acuerdo con la política de la empresa, algunos empleados solían ser remunerados mediante un sistema de salarios mensuales y un bono pagado trimestralmente a discreción del CEO. Ha llegado el momento de establecer el importe de la bonificación para 3 especialistas clave de los departamentos de análisis, ventas e I + D. Por lo general, la cantidad solía ser de 4.000 a 8.000 € por persona, dependiendo de los resultados financieros de la empresa. Sin embargo, el último trimestre ha sido muy desfavorable, por lo que hay que recortar la bonificación a un total de 2.000 € para todos los empleados.

Lea estas breves características de los miembros del personal:

<p>Christine: Analista de negocios. Hace un muy buen trabajo, a pesar de que tiene que cuidar a un niño con discapacidad mental, por lo que su bonificación es de suma importancia para ella. Ella es muy útil para otros empleados. Lleva 14 años en la firma; esta es en parte la razón por la que se muestra reacia a buscar otro trabajo a pesar de su modesta remuneración</p>	 <p>Ir a página autor: autor: licencia: CC BY-SA</p>
<p>John: Un hombre bien parecido y bien educado, muy valorado por sus compañeros de trabajo por su sentido del humor. Últimamente ha tenido mejores resultados de ventas de lo habitual, pero su servicio postventa se ha deteriorado. Por lo tanto, se le considera brillante pero poco concienzudo. Necesita el bono para financiar la modernización de su casa. Se rumorea que después de 4 años de trabajar para la firma planea pasarse a la competencia.</p>	

Charles: Lleva 1 año en la empresa, pero ya ha demostrado sus impresionantes habilidades para encontrar nuevos productos innovadores. Un hombre con ideas extraordinarias pero con el que es difícil trabajar. A veces, sin previo aviso, no viene a trabajar. A otros empleados de la empresa no les agrada mucho, pero los jefes aprecian sus resultados y lo tratan como una buena relación calidad-precio porque gana poco en comparación con sus sensacionales ideas. Está comenzando a ser reconocido dentro de la industria, por lo que es posible que pronto esté buscando otra empresa para trabajar.



Como director ejecutivo, debes distribuir el bono. Tienes 15 minutos para hacer la división de bonificación. Recuerda, tendrá que informar a los miembros de su personal sobre su elección. ¿Qué será? Escríbelo en la tabla de abajo.

2.000 EUR		Christine	John	Charles
ASIGNACIÓN DE BONIFICACIÓN:				

3.1.5.1 Analizando la solución al problema de las bonificaciones

Una vez que hayas decidido cómo asignar los bonos, podemos obtener una idea de tu proceso de pensamiento que te llevó a esta decisión.

En la sección anterior, dijimos que desde el punto de vista del desarrollo de tus habilidades, no es un solo resultado el más importante. Comprender el proceso mediante el cual tomaste esta decisión te preparará para ser más efectivo/a en el futuro. Veamos entonces tu proceso de razonamiento detrás de la decisión.

Intenta responder estas 3 preguntas:

¿Cuál es tu objetivo desde la perspectiva de ser un CEO?	
¿Qué consideraste al tomar tu decisión?	
¿Cuál será el impacto de tu decisión en tu empresa?	
¿Cuál será el impacto de tu decisión en el comportamiento de los miembros de tu equipo?	

3.1.5.2 ¿Evitaste la trampa de la rigidez cognitiva?

Sabemos que al evaluar un problema y tomar una decisión, tenemos la tendencia a ceñirnos a la información inicial. En consecuencia, tratamos de buscar una solución que tenga una estrecha relación con la información percibida, pero nos olvidamos de otras posibles soluciones o incluso de la posibilidad de reordenar los objetivos de nuestras actividades.

Esta tendencia, llamada efecto anclaje, está en la raíz de la rigidez flexible que dificulta que la mente cambie la atención para encontrar soluciones creativas. Podemos observar esto mientras resolvemos nuestro caso. Tu objetivo es dar una bonificación, por lo que la información inicial que adquiere el cerebro influye mucho en sus juicios futuros. Así, dar el bono empieza a ser la principal preocupación que reduce nuestra libertad de pensamiento.

3.1.5.3 ¿Cómo evitar la trampa de la rigidez cognitiva en el "caso de la bonificación"?

Para resolver el problema de la asignación de bonificaciones a los empleados de la empresa, es importante analizarlo desde una perspectiva más amplia. Por lo tanto, sería bueno establecer de antemano cuál es la situación actual de la empresa y por qué ahora solo puede dar una fracción del bono que se dio en trimestres anteriores.

Para lograrlo, es necesario desviar la atención de la situación actual (tenemos que asignar el bono) al objetivo real (tenemos que encontrar la manera de asegurar el futuro de nuestra empresa). Al hacer tal cambio de pensamiento, comenzamos a comprender que la asignación de bonificaciones es solo una herramienta para implementar la estrategia de la empresa.

Por lo general, al resolver este tipo de casos nos concentramos en los problemas de las personas porque están cerca de nuestras emociones. Sin embargo, para satisfacer las necesidades de las personas (por ejemplo, tener un trabajo decente y estar bien remunerado) debemos tener en cuenta una perspectiva más amplia: por ejemplo, ¿cuál es la situación competitiva de la empresa? ¿Tendrá recursos suficientes para remunerar a sus empleados?

3.1.5.4 Resolviendo el "caso de la bonificación": una perspectiva más amplia

Volvamos a las preguntas que planteamos al analizar el problema de las bonificaciones. Pensando en el objetivo desde la perspectiva del CEO, tenemos que considerar la situación competitiva de la empresa. Para sacar una conclusión de la información disponible, podemos adoptar uno de estos posibles escenarios:

- a) La empresa experimenta las mismas fluctuaciones estacionales en los beneficios todos los años: siempre hay 3 trimestres de beneficios buenos y 1 trimestre de malos beneficios;
- b) Han aparecido nuevos competidores en el mercado con fuerzas de ventas altamente calificadas;
- c) Han aparecido nuevos competidores en el mercado con productos innovadores.

Al hacer nuestra elección, debemos tener en cuenta el hecho de que la asignación de bonificaciones influirá en el comportamiento de los empleados, lo que, en consecuencia, tendrá un impacto en el futuro de la empresa. Gracias a nuestra acción, potenciaremos el comportamiento esperado de los miembros de nuestro equipo con el fin de mejorar la posición de nuestra empresa en el mercado. Ahora está claro que la asignación de bonificación será favorable para Christine en el escenario A, para John en el escenario B y para Charles en el escenario C.

3.2 Habilidades intrapersonales en flexibilidad cognitiva

En la primera parte de este curso, analizamos la naturaleza del proceso de toma de decisiones y prestamos especial atención a los problemas de rigidez cognitiva. Ahora, somos conscientes de escollos como el anclaje inicial en el proceso de pensamiento y la tendencia a tomar decisiones rápidas y sencillas dentro de un contexto inicialmente enmarcado.

Ha llegado el momento de pensar en cómo deshacerse de estas tendencias. Analicemos la cuestión de mejorar nuestras habilidades de flexibilidad cognitiva intrapersonal. Estudiaremos dos áreas que mejoran las habilidades de flexibilidad cognitiva: la atención plena y la escucha empática activa.

3.2.1 La atención plena – ¿de qué trata este concepto?

Revisemos tu intuición. Lea atentamente las siguientes afirmaciones y marque las que parezcan falsas:

	Marque las declaraciones falsas
La atención plena significa prestar atención	<input type="checkbox"/>
Practicar la atención plena crea conciencia	<input type="checkbox"/>
El pensamiento sin prejuicios es una actitud de crucial importancia en la atención plena	<input type="checkbox"/>
La atención plena es una de las muchas formas de meditación	<input type="checkbox"/>
Practicar la atención plena mejora la curiosidad, la aceptación y la apertura	<input type="checkbox"/>

Bueno, todas las oraciones anteriores son verdaderas. Estamos seguros de que la pregunta inicial le ayudó a concentrarse mejor en cada una de las afirmaciones. Según el Diccionario Merriam-Webster, la atención plena es "la práctica de mantener un estado sin prejuicios de conciencia elevada o completa de los pensamientos, las emociones o las experiencias de una persona de un momento a otro". En la práctica, la atención plena significa centrar la atención consciente en una cosa a la vez sin juzgar. Los resultados de practicar la atención plena en las actividades comerciales son una mejor capacidad de la memoria de trabajo, una disminución del comportamiento de pensamiento negativo y una reducción de la reactividad emocional.

Quizás el hecho más importante sobre las habilidades de atención plena es que nos ayudan a concentrarnos, y acaba de tener la oportunidad de ver una herramienta que mejora la concentración en acción.

Eche un vistazo a esta fotografía.

Los chicos están tocando simultáneamente dos melodías diferentes girando las manijas de dos órganos de barril diferentes. Esta situación hizo que se concentraran por accidente, pero en realidad tenemos la capacidad de mejorar nuestras habilidades de concentración y usarlas independientemente de un contexto favorable o desfavorable. Podemos hacer esto practicando la atención plena. (Para obtener más información sobre la atención plena, consulte "How mindfulness can help engineers solve problems" by B. Rieken, S. Shapiro, S. Gilmartin, S.D. Sheppard, HBR Jan. 4, 2019)



3.2.2 Neuroplasticidad – recableado de procesos cerebrales

Por favor responde estas preguntas:

¿Puedes correr 20 kilómetros en 2 horas?

¿Qué tendrías que hacer para hacerlo posible?

¿Observarías algún cambio en tu cuerpo?

La respuesta a la última pregunta es en realidad la más importante. Ciertamente, ejercitar su cuerpo provocaría cambios en sus músculos. Lo mismo ocurre con el



cerebro. Este fenómeno se llama neuroplasticidad. La neuroplasticidad del cerebro es similar al desarrollo de habilidades físicas debido al entrenamiento como correr. El cerebro también tiene la capacidad de cambiar en respuesta a las circunstancias ambientales.

Como lo describió el psicólogo Donald Hebb en su libro *Organization of Behavior*, “cuando un axón de la célula A está lo suficientemente cerca para excitar a la célula B y participa repetida y persistentemente en su activación, se produce algún proceso de crecimiento de cambios metabólicos en uno o ambas células de tal manera que la eficiencia de A, como una de las células que dispara B, aumenta”. Como dijo sucintamente: las células que disparan juntas se conectan entre sí. La neuroplasticidad del cerebro es similar al desarrollo de habilidades físicas: ambos son el resultado de la capacidad humana para aprender nuevas habilidades.

Practiquemos esto en la siguiente sección.

3.2.3 Dos ejercicios simples para mejorar nuestras habilidades de atención plena

3.2.3.1 Estar presente en el momento

Este ejercicio mejorará tus habilidades de observación y descripción. Siéntate cómodamente en un lugar tranquilo. Coloca una mano sobre una superficie fría (puede ser la pata de una silla de metal o algo similar) y la otra mano sobre una superficie cálida (puede ser tu cuello). Permanece en esta posición durante unos dos minutos y comienza a recorrer mentalmente las siguientes fases una por una:

1.	Observando	“Observa” en tu mente los dos primeros pensamientos que surgen.
2.	Describiendo	Usa palabras para explicar tu experiencia. Describe solo los hechos, no tu opinión. Describe no solo lo que te vino a la mente, sino también cómo sucedió.

Repetir este ejercicio de vez en cuando aumentará su conciencia de lo que está sucediendo en el momento. Este tipo de entrenamiento mejorará significativamente tus habilidades de concentración.

3.2.3.2 Pelar la mandarina

Ahora se te pedirá que analices alguna información que se transmitirá a través de tus sentidos. Busca una mandarina o naranja real, etc., y comienza a pelarla lentamente.



Concéntrate en la información y los sentimientos que pasan por tus sentidos. Considera características tales como forma, color, textura, peso, olor, sabor o cualquier otra característica que se te ocurra. Empieza a describirlos en tus pensamientos uno por uno.



La repetición de este ejercicio agudiza los sentidos, reduce el estrés y, en consecuencia, mejora tu capacidad de concentración.

3.2.4 La escucha empática activa como habilidad intrapersonal

Escuchamos a los demás para aprender algo nuevo, para mirar algo que ya sabemos desde un ángulo diferente o para comprender los sentimientos y expectativas de alguien. Escuchar es indispensable para la comunicación, pero el hecho es que, por lo general, no usamos plenamente nuestras habilidades para escuchar.

El cerebro tiene una tendencia natural a ahorrar energía, por lo que utilizamos principalmente la escucha marginal en lugar de la escucha atenta o activa-empática. Podemos escuchar 450 palabras por minuto, mientras que la velocidad promedio al hablar es de alrededor de 100 a 150 palabras por minuto. Al mismo tiempo, nuestro cerebro es capaz de transformar no más del 25% de las palabras percibidas en información viable.

Estas estadísticas se pueden mejorar mediante el uso de la escucha empática activa.



Mira la imagen e imagina los siguientes tres escenarios:

1. Estás sentado en un restaurante y escuchas a una banda en vivo tocar, pero prestas atención a otras cosas.
2. Prestas atención a la música, su ritmo, melodía, etc.
3. No solo prestas atención a la música, sino que te acercas a los jugadores; empiezas a bailar o cantar al son de la melodía.

En cada uno de los escenarios anteriores, experimentaste un nivel diferente de escucha. Las dos primeras etapas se denominan escucha marginal y activa. La etapa más interesante es la tercera.

En la escucha empática activa (AEL), que es lo que sucedió en la tercera etapa anterior, tendemos a sentir los sentimientos de los demás y nos concentramos en captar el significado y la importancia del proceso de comunicación. Suspendemos nuestro juicio de la situación para entender al interlocutor sin prejuicios. Nos ponemos en el lugar de la otra persona para comprender sus sentimientos, decodificar su interpretación de los mensajes y conectarnos plenamente con ellos durante el diálogo.

3.2.4.1 Your AEL level

3.2.5 Tu nivel de EEA

Para determinar tu nivel de EEA, utilizaremos un cuestionario que es el resultado de un estudio de Drollinger, Corner y Warrington en 2006; compararemos tus resultados con las habilidades EEA promedio

de los gerentes descritas en 2011 por G. Bodie en su artículo "La escucha activa-empática como habilidad social general".

Evalúate en una escala de siete puntos, en la que 1 significa "nunca", 7 significa "siempre" y 4 significa "a veces":

N o	Pregunta	Tu resultado
1	Soy sensible a lo que otros no dicen.	
2	Soy consciente de lo que otros insinúan pero no digo.	
3	Entiendo cómo se sienten los demás.	
4	Escucho algo más que las palabras habladas.	
5	Les aseguro a los demás que recordaré lo que digan.	
6	Resumo los puntos de acuerdo y desacuerdo cuando es apropiado.	
7	Hago un seguimiento de los puntos que hacen los demás.	
8	Les aseguro a los demás que estoy escuchando al hacer reconocimientos verbales.	
9	Les aseguro a los demás que soy receptivo a sus ideas.	
10	Hago preguntas que muestran mi comprensión de las posiciones de los demás.	
11	Muestro a los demás que estoy escuchando con mi lenguaje corporal (por ejemplo, asentir con la cabeza).	

Ten en cuenta que las preguntas 1 a 4 corresponden a tus habilidades sensoriales para escuchar. En esta categoría, puedes captar información tanto explícita como implícita. Prestas atención no solo a lo que se dice sino también a cómo habla el interlocutor. Gracias a esto, comprendes perfectamente lo que quiso decir nuestro interlocutor.

Los puntos 5 a 7 corresponden a habilidades de procesamiento, lo que significa que puedes sintetizar fragmentos de información y recordarlos.

Finalmente, los puntos 8 a 11 corresponden a las habilidades de respuesta, que nos hablan de los medios no verbales para mejorar la atención de nuestro interlocutor mientras escuchas.

Por lo tanto, sería bueno comparar tus resultados en cada uno de los campos anteriores con las habilidades promedio de los gerentes. Entonces, suma tus respuestas a las preguntas 1 a 4 y divide el total entre 4. Suma las preguntas 5, 6 y 7 y divide por 3, y suma las preguntas 8 a 11 y divide por 4.

Compara tus resultados con los de la siguiente tabla:

Habilidad	Resultados promedio de los gerentes	Tu puntuación
Sintiendo	3.05 - 4.91	

Procesando	5.05 - 5.25	
Respondiendo	3.31	

Ten en cuenta que los resultados que nos damos en cuestionarios como este suelen ser más altos que en la realidad. Tenemos una tendencia a evaluarnos demasiado a nosotros mismos, por lo tanto, podrías pedirle a alguien que te conozca muy bien que evalúe tus habilidades y compara los resultados para revelar la brecha entre tu propia percepción y la percepción de los demás de tus habilidades.

3.2.5.1 Mejora tu concentración mientras escuchas

Este ejercicio es un ejemplo de cómo vincular la atención plena con las habilidades para escuchar. Mientras escuchamos a otras personas, a veces perdemos la concentración. Esto sucede cuando te viene a la mente el primer pensamiento que no está relacionado con lo que dice el hablante.

Por ejemplo, durante una discusión, cuando te dices a ti mismo (por supuesto, no en voz alta) "tiene una forma extraña de hablar", generalmente este es el primer paso para comenzar a imaginar pensamientos posteriores y, en consecuencia, te desvías del proceso de escucha.

Cuando sucede algo así, es de suma importancia hacer algo para volver a tu proceso de escucha. Puedes contrarrestar tus pensamientos descarriladores trayendo pensamientos correctivos a tu mente.

En nuestro ejemplo anterior, deberíamos concentrarnos en el contenido del discurso en lugar de en la forma de hablar. Podemos hacer esto trayendo a nuestra mente cualquier pensamiento que nos ayude a concentrarnos en el discurso; por ejemplo, "¿Qué quiere decirme?".

Aquí hay una serie de pensamientos "descarriladores", un consejo sobre lo que debes hacer y un espacio en blanco en el que debes dar un ejemplo apropiado de tu próximo pensamiento. Si tienes problemas para encontrar tales pensamientos correctivos, puedes encontrar algunas ideas en el *Apéndice 1: Pensamientos correctivos y descarriladores*.

EL PRIMER PENSAMIENTO "DESVIANTE"	LO QUE DEBES HACER	TU RESPUESTA INTERNA (PENSAMIENTO "CORRECTIVO")
Tiene una forma extraña de hablar	Concéntrate en el contenido en lugar de en la forma de hablar	¿Qué me quiere decir?
Interrumpiré su discurso porque conozco la solución	Suspende tu juicio
Tengo que interrumpir para no olvidar mi idea	Resume, pero no interrumpas
Tengo que concentrarme	Trata de no traer a tu mente palabras que te obliguen a hacer algo
Estoy perdiendo la concentración	Concéntrate en la idea de lo que se dice
Es demasiado difícil	Utiliza preguntas para mejorar el diálogo

3.2.5.2 Utiliza tus habilidades de procesamiento y respuesta

Escuchar no es posible sin diálogo. Cuanto más escuches mejor, menos hablas. Puedes adquirir estas habilidades mediante el uso de un conjunto de técnicas de escucha activa como reflejar sentimientos, resumir, parafrasear, verificar y sondear. Aquí hay una explicación de estos métodos:

Técnica	Explicación
Reflejar los sentimientos	Haces una pregunta o haces una declaración que se centra en los sentimientos de tu interlocutor
Paráfrasis	Dices lo mismo que tu interlocutor, pero usas tus propias palabras
Resumir	Resumes lo que se dijo para comprender mejor el problema
Comprobar	Quieres comprobar si tu comprensión del problema es la misma que la de tu interlocutor
Investigación	Quieres saber más sobre algunos temas que mencionó tu interlocutor

Ahora que conocemos la teoría, probémosla en la práctica. Imagina que escuchas la siguiente declaración: *“Este desafiante proyecto llevará mucho tiempo y nos obligará a mostrar excelentes habilidades de comunicación”*.

Encuentra tus respuestas utilizando todas las técnicas de las que hemos estado hablando. Completa los espacios en blanco en la tabla a continuación (*si necesitas ayuda, consulta los consejos en el Apéndice 2*)

Técnica	Tu ejemplo
Reflejar los sentimientos	Entonces, sientes que el proyecto requerirá mucho tiempo y será un desafío para ti
Paráfrasis
Resumir
Comprobar
Investigación

Bueno, ahora estamos listos para dar el siguiente paso. Practicaremos nuestras habilidades cognitivas en las relaciones interpersonales.

3.3 Mejora de las habilidades interpersonales

Como probablemente hayas notado, hemos estado trabajando para mejorar nuestras habilidades de flexibilidad cognitiva concentrándonos en nuestras habilidades internas. Lo hemos hecho concentrándonos en nuestra forma de pensar. Una vez que dominamos nuestro comportamiento interno, podemos observar el proceso dinámico de la comunicación interpersonal. Con suerte, estamos listos para ayudar a otros a desarrollar sus habilidades de flexibilidad cognitiva.

Las herramientas adecuadas para ello son las palabras, oraciones y preguntas que se utilizan en los diálogos entre compañeros de trabajo. Gracias a ellos, mejorarás tus habilidades interpersonales y así serás un miembro más eficaz del equipo.

3.3.1.1 Mejora de la comunicación interpersonal

El uso de palabras, oraciones y preguntas genera emociones en nuestros interlocutores. Conseguir que nuestro interlocutor esté de buen humor inspira cooperación, abre el camino al pensamiento ingenioso y, en general, favorece la flexibilidad cognitiva. Podemos hacer esto usando palabras positivas y evitando palabras negativas en nuestro discurso.

Es más, podemos obtener este efecto favorable mediante el uso de frases que no se centren en nuestro yo sino en nuestro interlocutor; debemos construir mensajes que expresen certeza y estén orientados a objetivos; debemos evitar las ilusiones.

En un diálogo, podemos discernir preguntas abiertas y cerradas que animan a sus interlocutores a expandir la discusión o cerrarla con respuestas simples de sí o no, respectivamente. Sin embargo, la creencia de que el uso de preguntas abiertas es suficiente para lograr una comunicación fructífera es incorrecta. El problema real se refiere a los sentimientos que surgen en tu interlocutor como resultado de preguntas u oraciones particulares. ¿Usaste preguntas u oraciones que mejoran tu comunicación interpersonal, o dijiste algo que ha congelado tus relaciones? Por lo tanto, en lugar de preguntas u oraciones abiertas o cerradas, deberíamos pensar en preguntas u oraciones que inviten a la posibilidad de continuar un diálogo con otra persona o cerrar este diálogo. Algunos los llaman preguntas generosas o expansivas (consulte este artículo: <https://psiloveyou.xyz/how-to-ask-generous-questions-that-bring-people-together-d89cb9f4cf1d>). Las llamaremos preguntas y oraciones de *apertura* y *cierre* porque su uso puede abrir el diálogo o cerrarlo.

En resumen, en nuestro discurso podemos discernir palabras positivas o negativas, frases que restringen la autonomía de alguien para formarse una opinión al negar su punto de vista, presión para aceptar otro punto de vista, o frases o preguntas que fomentan el pensamiento autónomo. Por tanto, saber qué mejora o empeora las relaciones y tener la capacidad de utilizar preguntas u oraciones que potencien las relaciones es de crucial importancia para crear un entorno propicio para la flexibilidad cognitiva. Comencemos con un aspecto sencillo de este problema: la capacidad de comprender los matices positivos y negativos de las palabras.

3.3.1.2 Los matices de las palabras

¿Has pensado alguna vez en el impacto de las palabras que usamos en la vida cotidiana en el estado de ánimo de nuestros interlocutores? Es bastante obvio que podemos decir lo mismo usando palabras con

significados similares, es decir, sinónimos. Es bueno tener un vocabulario rico; es genial no solo tenerlo, sino también usarlo para influir en los demás de acuerdo con nuestros objetivos.

La regla es muy simple: cuando usas palabras positivas, realzas los sentimientos positivos durante un diálogo, pero las palabras negativas restringen la comunicación positiva. Examinemos nosotros mismos en esta área. Completa los espacios en blanco en la siguiente tabla. *(Como de costumbre, si tienes alguna duda, puedes ir a los consejos en el Apéndice 3)*

Connotación positiva	Connotación neutral	Connotación negativa
interesado/a	interrogatorio	curioso/a
emplear	usar	
	económico/a	tacaño/a
firme	tenaz	
	completo/a	abarrotoado/a
valiente	seguro/a	
	diferente	peculiar
meticuloso/a	selectivo/a	
	viejo/a	decrépito/a

3.3.1.3 Mejorando el mensaje

Una vez que hayas dominado los matices de las palabras, podemos utilizar otra técnica que sea útil para un diálogo eficaz. Esta vez nos concentraremos en frases que mejorarán nuestro mensaje. El gráfico a continuación contiene algunas oraciones que traen sentimientos de incertidumbre e ilusiones a nuestra conversación. Generalmente, estas oraciones muestran que la persona que las usa está enfocada en su ego; desafortunadamente, es probable que el uso de tales palabras conduzca a una falta de resultados en el trabajo en equipo.



¿Qué debemos hacer para evitar estos escollos que nos llevan a la rigidez cognitiva? No solo debemos evitarlos, sino también utilizar frases que destaquen las ventajas para el destinatario y desarrollen la credibilidad del remitente del mensaje. El uso de estas oraciones parece reflejar el enfoque del remitente del mensaje en tu ego.

Este es un trabajo difícil para ti. Cambia cada una de las oraciones en el gráfico anterior para que se conviertan en un mensaje para el remitente, un mensaje que inspire un sentimiento de certeza de que se pueden hacer cosas. *(Una vez que hayas hecho esto, puedes comparar tus respuestas con algunas ideas en el Apéndice 4).*

3.3.2 Preguntas sobre flexibilidad cognitiva



Es un hecho que a la mayoría de la gente le gusta ser escuchada. Prefieren hablar que escuchar. Entonces, si deseas tener un diálogo adecuado en un entorno de trabajo en equipo, debes dominar el arte de plantear las preguntas correctas que sustenten la discusión en un intento por lograr una meta. Deben ser no invasivas, pero deben tocar las causas del problema. Deberían hacernos pensar desafiando el status quo; deben fomentar la investigación y desalentar las soluciones instantáneas. Para activar la flexibilidad cognitiva, no deben juzgar ni sugerir soluciones a los problemas.

Las preguntas de este tipo deben evitar elementos que obstaculicen el diálogo o restrinjan la autonomía de tu interlocutor, como la presión y la negación. Estos elementos implican la voluntad de contrarrestar o provocar un estado de ánimo durante el cual alguien se siente ofendido o detiene la creatividad. Todas estas cosas bloquean la capacidad de cambiar el proceso de razonamiento.

Trabajaremos en estos temas ahora haciendo 3 ejercicios que te enseñarán cómo formular preguntas de apertura que eviten sugerencias o juicios.

3.3.2.1 Inicio de tu pregunta u oración

¿Con qué frecuencia comienzas una oración diciendo "pero", "no obstante", "vamos", "por qué no nosotros"?

Bueno, incluso si es tan fácil de hacer, por favor intenta no hacerlo durante una discusión. ¿Por qué? Porque cierra el diálogo y haces que tú y tu pensamiento sean la parte central de la discusión, aunque tu compañero de trabajo también pueda tener algunas ideas brillantes que vale la pena escuchar. Por favor fíjate a la tabla de abajo:

Comienzos equivocados	Comienzos correctos	Razón fundamental
Vamos...	Me pregunto	No presiones; en su lugar, muestra tu interés en otro punto de vista.
Sin embargo	Sería muy interesante saber...	Intenta sondear para comprender completamente al interlocutor antes de presentar tu solución.
Porque nosotros/as...	no Como paso que	Evita presionar, incluso si estás encubierto/a por una pregunta falsa que comienza con "¿por qué no lo hacemos?"
Pero...	Y	No te pongas en oposición con el interlocutor usando "pero"; en su lugar, utiliza "y" o simplemente evita "pero".

3.3.2.2 Cambiando la forma en que pedimos

Trabajaremos ahora para cambiar las preguntas de cierre a las de apertura. En la columna izquierda de la tabla siguiente, hay un conjunto de preguntas que restringen la libertad de pensamiento. Modifícalos de manera similar a la solución en la primera fila (*si necesitas ayuda, encontrarás algunos consejos útiles en el Apéndice 5*)

PREGUNTAS DE CIERRE	PREGUNTAS DE APERTURA
¿Había otras formas de hacerlo?	¿Qué otras opciones tenías?
¿Por qué dejaste de intentarlo?
¿Por qué no probaste otras soluciones?
¿Podrías hacerlo de una manera que no te arrepientas más tarde?
¿Podrías hacerlo de esta manera?

¿Por qué no intentamos hacerlo así...

.....
.....

Esta forma de modificar el cuestionamiento tiene un impacto positivo en nuestro entorno laboral. Se basa en la necesidad humana básica de exploración. Una situación en la que se fomenta el cambio de punto de vista ayuda a liberarse del ancla inicial. También debes intentar usar palabras positivas en lugar de negativas: podemos llamar a esto "reencuadre positivo". Consulta las tres técnicas presentadas en la siguiente tabla:

PREGUNTA / SENTENCIA	TÉCNICAS	PREGUNTAS DE APERTURA
¿Podrías hacer el análisis antes de sacar tus conclusiones?	Busca nuevas soluciones	¿Qué otras ideas tuviste para resolver este problema?
No puedes hacerlo de esta manera	Cambiar el punto de vista	¿Hasta qué punto se puede hacer de otra manera?
¿Nos engañaste?	Reencuadre positivo	¿Cómo podrías cambiar tu comportamiento para que confiemos en ti?

Ten en cuenta que a veces es bastante difícil utilizar estas técnicas. En nuestro último ejemplo, no solo usamos un reencuadre positivo reemplazando la palabra negativa "engañar" por "confianza", que es mucho más positiva, sino que también combinamos las dos primeras técnicas.

Los siguientes ejercicios mejorarán tus habilidades en esta área.

3.3.2.3 Evita sugerir al preguntar

Una vez más, trabajaremos llenando espacios en blanco. Intenta modificar las preguntas o declaraciones en la columna de la izquierda para evitar sugerencias (*si es necesario, hay algunos consejos en el Apéndice 6*).

PREGUNTA QUE HAGA SUPONER	PREGUNTA NEUTRA
Antes de tomar una decisión, ¿podrías hacer una encuesta?	¿Cómo puedes obtener más información?
¿Podemos enviar un correo electrónico?	
Supongo que podrías pedir ayuda a tu jefe/a, ¿verdad?	
¿Y si comenzaras a hacer ejercicio con regularidad?	

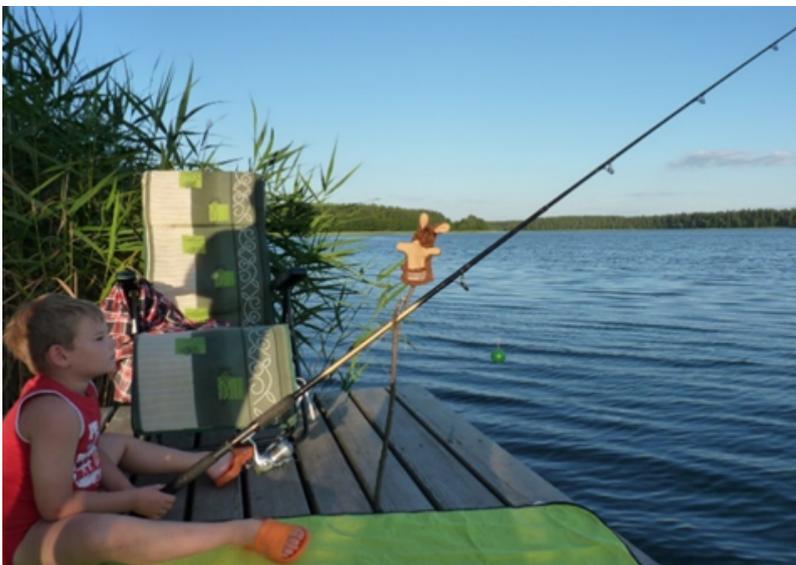
¿No crees que hablar con el equipo sería útil?	
¿Estás de acuerdo conmigo en que mentiste?	

3.3.2.4 Evita los juicios al hacer preguntas

En esta ocasión, modificaremos las preguntas de la columna de la izquierda para evitar juzgar el comportamiento de tu interlocutor (*también puedes encontrar algunas ideas en el Apéndice 7*)

PREGUNTA / SENTENCIA DE JUZGAR	PREGUNTA NEUTRA
¿Es bueno ser tan agresivo/a con tus empleados?	¿Cómo puedes hablar con los empleados para que te reciban mejor?
Me temo que no puedes cumplir tu palabra	
Hacer esto probablemente destruirá su confianza en ti	
Bueno, bueno, ¿ese mensaje al jefe/a?	
¿No crees que has asumido demasiadas tareas?	
Eras un poco ingenuo/a, ¿verdad?	

3.3.2.5 Hablar con un niño



En el último ejercicio de esta sección, podemos utilizar todas las habilidades que hemos aprendido hasta ahora.

Imaginemos que el niño de esta fotografía acaba de regresar de pescar. Pregúntale qué estaba haciendo.

Utiliza al menos 12 preguntas iniciales. Para que sea más fácil, puede comenzar con palabras como "Qué", "Cómo", "De qué manera", "Quién", "Con quién", "Cuándo", "Hasta qué punto", "Cuánto", "Cuantas

3.4 Habilidades interpersonales en la práctica – Ejercicio final

Ahora es el momento de resumir lo que hemos aprendido. En nuestro ejercicio final, se te pondrá en la piel de un/a gerente que quiere motivar a un subordinado a encontrar diferentes formas de implementar un proyecto que está siendo emprendido por la empresa. Estás seguro de que la situación actual de la empresa debe cambiar; sin embargo, el empleado te dice que está convencido de que la única forma de completar el proyecto es hacerlo de la misma manera que hace un año.

Recuerda que cualquier presión que ejerzas sobre el empleado para que acepte tu punto de vista será perjudicial para la demostración de habilidades de flexibilidad cognitiva. De hecho, resultará en una solución en blanco o negro, una especie de juego de suma cero, lo que significa aceptación o rechazo de tu propuesta. Entonces, tu trabajo es liderar la discusión para encontrar tantas soluciones al problema como sea posible.

Para hacer esto, adoptaremos un enfoque de 5 pasos, como sigue:

- | | |
|----|--|
| 1. | Crea un buen estado de ánimo para la discusión |
| 2. | Encuentra la motivación |
| 3. | Inserta la voluntad de cambiar |
| 4. | Congela la motivación (establece estabilidad) |
| 5. | Haz un plan para implementar la meta |

Para cada parte de este caso, se te pedirá que trabajes con preguntas iniciales que deberían activar las habilidades de flexibilidad cognitiva de tu interlocutor.

3.4.1.1 Crear un buen estado de ánimo para una discusión

Todos conocemos el efecto beneficioso de una pequeña charla para crear un buen estado de ánimo para una discusión, pero esto podría no ser suficiente en un ambiente de trabajo.

Por lo tanto, podemos combinar una pequeña charla con un poco de charla sobre el éxito más reciente de este empleado. Prepárate para comenzar la reunión. Puedes discutir los resultados del último proyecto que fue implementado con éxito por el empleado haciendo algunas preguntas abiertas. Puedes preguntar sobre cuestiones como el impacto general del último proyecto exitoso en el equipo y sus habilidades, o la lección que se puede aprender del último éxito y cómo esto podría ser viable en el nuevo proyecto. Prepara al menos 4 preguntas que mejorarán la comunicación interpersonal; luego, compáralos con los del apéndice 8.

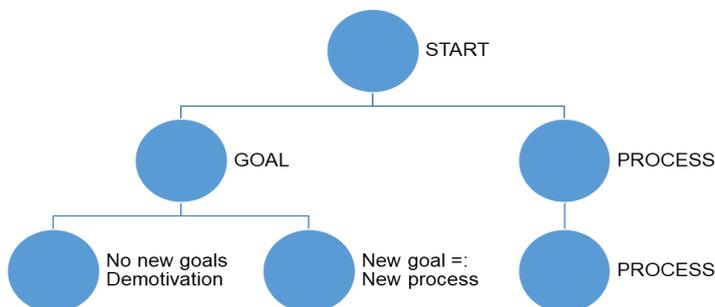
PREGUNTAS PARA CELEBRAR EL ÚLTIMO ÉXITO	
1.	
2.	
3.	
4.	

3.4.1.2 Encontrar la motivación

Hemos preparado a nuestro empleado para una discusión sobre un nuevo enfoque para el próximo proyecto. Tu función ahora es discutir los efectos beneficiosos para el empleado de adoptar un enfoque diferente en lugar del anterior. A continuación, tienes nueve propuestas. Encuentra tres de ellos que probablemente debería evitar en un diálogo fructífero porque serían perjudiciales para la flexibilidad cognitiva de tu empleado.

1. ¿No crees que ahora sería muy fácil probar un enfoque diferente?
2. ¿Qué tan beneficioso sería para ti encontrar nuevas soluciones?
3. ¿Qué beneficios podrías obtener de un nuevo enfoque del proyecto?
4. ¿No sería mejor realizar pequeños cambios en el nuevo proyecto?
5. ¿Qué podrías hacer para que decidiera ver el nuevo proyecto desde una perspectiva diferente?
6. ¿Qué podrías hacer de manera diferente?
7. ¿Por qué podrías cambiar tu forma de implementar el proyecto esta vez?
8. ¿Por qué no intentar un enfoque diferente?
9. ¿Qué podría ser bueno para tu equipo al pensar en cambios en el nuevo proyecto?

(si tienes alguna duda, consulta el Apéndice 9, que contiene preguntas que debes evitar y las razones por las que deben evitarse)



Ten en cuenta que para ser eficaces en nuestro trabajo, es importante comprender que, a menudo, el beneficio real de nuestra acción es practicar el proceso de alcanzar resultados en lugar de tratar de lograr el objetivo en sí. En tales situaciones, es mejor concentrarse en el proceso que en el objetivo.

3.4.1.3 Incorporar la voluntad de cambiar

¿Cómo mantener la estabilidad positiva una vez realizado el cambio? Permítanme mostrarles un ejemplo de un interesante libro sobre motivación de M.V. Pantaloni, "Instant Influence: How to Get Anything to Do Anything". Utiliza las siguientes preguntas:

1. "Si crees que cambiar tu enfoque produciría beneficios, entonces di en una escala del 1 al 10 hasta qué punto te gustaría que esto suceda".
2. "¿Por qué no eligiste un número más bajo?"

Ten en cuenta que es más motivador para el empleado si preguntas: "*¿Por qué no elegiste un número más bajo?*" en lugar de "*¿Por qué no elegiste un número más alto?*". Esto se debe a que le das a nuestro empleado la oportunidad de hablar sobre las habilidades ya adquiridas que justificaron su elección de números entre 2 y 10. Mientras habla de ello, comienza a tener sentimientos más seguros sobre su capacidad para hacer frente al cambio.

Si la respuesta del empleado fue 1, utiliza la siguiente pregunta:

2a. "*¿Qué haría falta para que tu 1 se convierta en un 2?*"

3.4.1.4 Congelar la motivación y hacer un plan de acción

Nuestro trabajo ahora será terminar el ejercicio dejando que nuestro empleado imagine por qué los beneficios del cambio podrían ser importantes para él y permitirle preparar un plan de acción con miras a lograr los resultados esperados. En este último ejercicio, se te pedirá que agrupes las preguntas a continuación en una sección de "Congelar la motivación" y una sección de "Plan de acción". Como de costumbre, encontrarás la respuesta en el Apéndice 10, pero no la mires antes de tomar tu propia decisión. Aquí están las preguntas:

1. ¿Cómo sabrá que ha tenido éxito?
2. Imagina que decides hacerlo de otra manera; ¿qué sería bueno de eso?
3. ¿En qué medida el nuevo enfoque sería beneficioso para su desarrollo?
4. ¿Qué acción tomarás ahora?
5. ¿Qué crees que sería valioso para abordarlo de esa manera?
6. ¿Qué cosa importante pasaría si lo hicieras así?
7. ¿Cuál será el primer paso?
8. ¿Cuál será el próximo paso?
9. ¿Cuándo terminarás?
10. ¿Por qué sería importante hacer el proyecto de una manera nueva?

3.5 Solo para resumir

Bueno, este es el final de nuestro viaje hacia las habilidades de flexibilidad cognitiva. Esperamos que este curso te haya ayudado a ver la importancia de este fenómeno en nuestros procesos de toma de decisiones. Es un hecho que a medida que pasan los años tenemos una tendencia a ser más rígidos en nuestros procesos de pensamiento. Como resultado, nuestras decisiones se basan cada vez más en nuestras experiencias anteriores.

Una vez que entendemos que la rigidez cognitiva aumenta constantemente en nuestra mente, podemos tomar algunas medidas para contrarrestarla.

Podemos mejorar nuestras habilidades de flexibilidad cognitiva mediante el uso de herramientas intrapersonales como la atención plena o la escucha empática activa. Podemos demostrar estas habilidades con otras personas mediante el uso de preguntas que conduzcan a la creatividad y a diferentes puntos de vista. Como resultado, descubrimos cómo ser más efectivos en nuestro entorno de trabajo tomando decisiones inesperadamente innovadoras.

Permítanos desearte éxito en la preservación y mejora de tus habilidades de flexibilidad cognitiva.

3.6 APENDICES

3.6.1 APÉNDICE 1: Pensamientos de descarrilamiento y correctivos

EL PRIMER PENSAMIENTO "DESVIANTE"	LO QUE DEBES HACER	TU RESPUESTA INTERNA (PENSAMIENTO "CORRECTIVO")
Tiene una forma extraña de hablar	Concéntrate en el contenido en lugar de en la forma de hablar	¿Qué me quiere decir?
Interrumpiré su discurso porque conozco la solución	Suspende tu juicio	Esperaré hasta que termine su discurso
Tengo que interrumpir para no olvidar mi idea	Resume, pero no interrumpas	Tomaré notas para recordar mi idea
Tengo que concentrarme	Trata de no traer a tu mente palabras que te obliguen a hacer algo	Me estoy concentrando ahora
Estoy perdiendo la concentración	Concéntrate en la idea del discurso	¿Cuál es la idea de su discurso?
Es demasiado difícil	Utiliza preguntas para mejorar el diálogo	Haré una pregunta

3.6.2 APÉNDICE 2: Técnicas de procesamiento y respuesta

Técnica	Ejemplo
Reflejar sentimientos	Entonces, ¿crees que el proyecto llevará mucho tiempo y será un desafío para ti?
Paráfrasis	¿Quieres decirme que el proyecto llevará mucho tiempo y requiere excelentes habilidades de comunicación?
Resumir	Según tengo entendido, el proyecto tiene dos características principales: ¿consume mucho tiempo y requiere excelentes habilidades de comunicación?
Comprobar	¿Entiendo correctamente que el proyecto lleva mucho tiempo y requiere excelentes habilidades de comunicación?
Investigación	¿A qué te refieres cuando dices que lleva mucho tiempo? ¿Qué tipo de habilidades de comunicación requiere?

3.6.3 APÉNDICE 3: Connotaciones positivas, neutrales y negativas

Connotación positiva	Connotación neutral	Connotación negativa
interesado/a	interrogativo/a	curioso/a
emplear	usar	explotar
ahorrativo/a	económico/a	tacaño/a
firme	tenaz	obstinado/a
harto/a	lleno/a	abarroado/a
valiente	seguro/a	engreído/a
único/a	diferente	peculiar
meticuloso/a	selectivo/a	quisquilloso/a
clásico/a	viejo/a	decrépito/a

La lista fue tomada de: <https://examples.yourdictionary.com/examples-of-connotative-words.html>

3.6.4 APÉNDICE 4: Mensaje al ego - mensaje al destinatario

Mensaje al ego	Mensaje al destinatario/a
Lo intentamos	Lo implementamos
Lo esperamos	Estamos seguros
Parece que	Como resultado
Hacemos esfuerzos	Lo logramos
Tendemos a	Obtenemos
Estamos buscando	Somos capaces de
Algunas veces	Tenemos tales estándares
Pensamos que	Sabemos

3.6.5 APÉNDICE 5: Cambio de preguntas finales en preguntas iniciales

PREGUNTAS FINALES	PREGUNTAS INICIALES
¿Había otras formas de hacerlo?	¿Qué otras opciones tenías?
¿Por qué dejaste de intentarlo?	¿Qué más podrías haber hecho?
¿Por qué no probaste otras soluciones?	¿Qué otras soluciones eran posibles?
¿Podrías hacerlo de una manera que no te arrepientas más tarde?	¿Qué podrías haber hecho para estar satisfecho/a?
¿Podrías hacerlo de esta manera?	¿Qué tendría que haber pasado para que lo hicieras de esta manera?
¿Por qué no intentamos hacerlo así...	¿Qué hubiera pasado si lo hubieras hecho?

3.6.6 APÉNDICE 6: Evitar sugerir preguntas

PREGUNTA DE SUGERENCIA	PREGUNTA NEUTRA
Antes de tomar una decisión, ¿podrías enviar una encuesta?	¿Cómo puedes obtener más información?
¿Podemos enviar un correo electrónico?	¿Cómo llegar a otros con esta información?
Supongo que podrías pedir ayuda a tu jefe/a, ¿verdad?	¿Quién podría ayudarte en esta situación?
¿Y si comenzaras a hacer ejercicio con regularidad?	¿Qué podrías hacer para mejorar tu salud?
¿No crees que hablar con el equipo sería útil?	¿Con quién podrías hablar sobre esta situación?
¿Estás de acuerdo conmigo en que mentiste?	¿Cómo evalúas tu comportamiento en esta situación?

3.6.7 APÉNDICE 7: Evitar juzgar preguntas y oraciones

PREGUNTA / SENTENCIA DE JUZGAR	PREGUNTA NEUTRA
¿Es bueno ser tan agresivo/a con tus empleados?	¿Cómo puedes hablar con los empleados para que te reciban mejor?
Me temo que no puedes cumplir tu palabra	¿Qué puedes hacer para cumplir tu palabra?
Hacer esto probablemente destruirá tu confianza	¿Cómo puedes mantener tu confianza?
Bueno, bueno, ¿tal texto al jefe/a?	¿Qué podrías decir para lograr un resultado satisfactorio?
¿No crees que has asumido demasiadas tareas?	¿Cómo podrías concentrarse en lo que es importante para ti?
Eras un poco ingenuo/a, ¿verdad?	¿Cómo puedes protegerte de la ingenuidad?

3.6.8 APÉNDICE 8: Preguntas con "buen humor"

PREGUNTAS PARA CELEBRAR UN ÉXITO RECIENTE
¿Cuál fue la razón del éxito del último proyecto?
¿Qué aspectos del proyecto anterior tuvieron un gran éxito?
¿Cuál fue la razón de este éxito?

¿Qué importancia tiene este éxito para ti?
¿Qué importancia tiene este éxito para tu equipo?
¿Cuál fue el impacto del último proyecto en tu equipo?
¿En qué medida el último proyecto desarrolló las habilidades de tu equipo?
¿Qué elementos son vitales en proyectos futuros?

3.6.9 APÉNDICE 9: Preguntas que deben evitarse

PREGUNTAS QUE DEBEN EVITARSE	FALLA
¿No crees que ahora sería bastante fácil probar un enfoque diferente?	Juicio
¿No sería mejor realizar pequeños cambios en el nuevo proyecto?	Sugerencia
¿Por qué no probar un enfoque diferente?	Presión

3.6.10 APÉNDICE 10: Congelar la motivación y el plan de acción

CONGELANDO LA MOTIVACIÓN	REALIZAR EL PLAN DE ACCIÓN
Imagina que decidiste hacerlo de otra manera; ¿qué sería bueno de eso?	¿Qué acción tomarás ahora?
¿Por qué sería importante hacer el proyecto de una manera nueva?	¿Cuál será el primer paso?
¿Qué cosa importante pasaría si lo hicieras así?	¿Cuál será el siguiente paso?
¿Qué crees que sería valioso para abordarlo así?	¿Cómo sabrás que has tenido éxito?
¿En qué medida el nuevo enfoque sería beneficioso para tu desarrollo?	¿Cuándo terminarás?

sky4.0

sky4.0



Soft skills in Industry4.0

TOWARDS SUCCESS - CRITICAL THINKING

INDUSTRY 4.0 Soft Skills Work & Text Book

4 Pensamiento crítico

Las habilidades de pensamiento crítico son el núcleo de los trabajos más profesionales y técnicos, independientemente del campo.

¡Y se puede **ENSEÑAR!**



4.1 ¡Empecemos!

La raíz del pensamiento crítico proviene de 2 palabras: Kriticos (juicio discernidor) y Criterion (estándares). Significa discernir el juicio basado en estándares.

Aquí van algunos datos interesantes sobre el pensamiento crítico:

Científicamente, una persona está hecha para el pensamiento crítico.

Psicológicamente, las personas de mente abierta, curiosas y seguras de sí mismas tienden en su mayoría a ser pensadores críticos.

Profesionalmente, brinda la mejor oportunidad de tomar la decisión correcta y minimiza los daños si se produce un error.

¿Estás de acuerdo con lo anterior?

¿Qué pasa con tu **Experiencia**? Escribe a continuación 3 cosas que crees que el pensador crítico debería tener y no te preocupes, ¡no hay una respuesta correcta o incorrecta en todo este manual!

4.1.1 Rompehielos

¿Interesándote?

Veamos ... Los pensadores críticos, muchas veces, comienzan con la pregunta: Qué, Cuándo, Quién, Dónde ...

Permítanos darte ejemplos:

-¿Que está sucediendo? -¿Por qué es importante? -¿Qué no veo? - ¿Quién lo dice?

Hora para un pequeño ejercicio: escribe en forma de pregunta, 3 cosas en las que estás pensando críticamente.

¿Cuál fue el proceso de pensamiento que experimentaste cuando hiciste esas preguntas?

--

4.1.2 ¡Es hora de leer un poco!

A continuación, tienes algunas conexiones interesantes para comprender la historia y los procedimientos del pensamiento crítico.

"Todo razonamiento es pensar pero no todo pensamiento es razonamiento"

(Richard Paul)

El pensamiento crítico es un concepto rico que se ha desarrollado durante los últimos 2.500 años. Es la capacidad de pensar de forma clara y racional, comprendiendo la conexión lógica entre ideas. Los pensadores críticos identificarán, analizarán y resolverán problemas de manera sistemática en lugar de hacerlo por intuición o instinto.

(Leer más en el [link](#))

¡El pensamiento crítico se trata de hacer las preguntas correctas! Desarrollar esta habilidad te ayuda a evaluar evidencias, evaluar argumentos y, a veces, adaptar tu pensamiento para involucrar diferentes situaciones.

<https://www.youtube.com/watch?v=HnJ1bqXUnIM>

El sistema de cuestionamiento Socrático es conocido como la mejor estrategia de enseñanza del pensamiento crítico. Es un manera efectiva para explorar ideas en profundidad.

(Leer más en el [link](#))

4.1.3 Fases del pensamiento crítico

- **Fase de descripción**

Esta fase comienza con preguntas "Qué, cuándo, quién, dónde" y tiene como objetivo recopilar la mayor cantidad de información y argumentos posibles. Tener la mente abierta y tomar todos los puntos de vista posibles evita desvíos. Se trata de definir claramente de qué se está hablando, decir exactamente de qué se trata, dónde tiene lugar o en qué circunstancias. El cumplimiento de esta función te ayuda a presentar un tema. Una descripción más compleja se convertirá en análisis (Critical Thinking, Learning Development, Plymouth University, 2010).

- **Fase de análisis**

Esta fase comienza con preguntas "Por qué, cómo, qué pasaría si" y tiene como objetivo comprender el problema, examina evidencias mientras distingue información inerte e innecesaria, identifica supuestos y comprende "lo que no es el caso". Debes examinar y explicar cómo encajan las partes en un todo; dar razones; comparar diferentes elementos; muestra tu comprensión de las relaciones. De esta manera, el análisis forma la parte principal de cualquier estudio en profundidad.

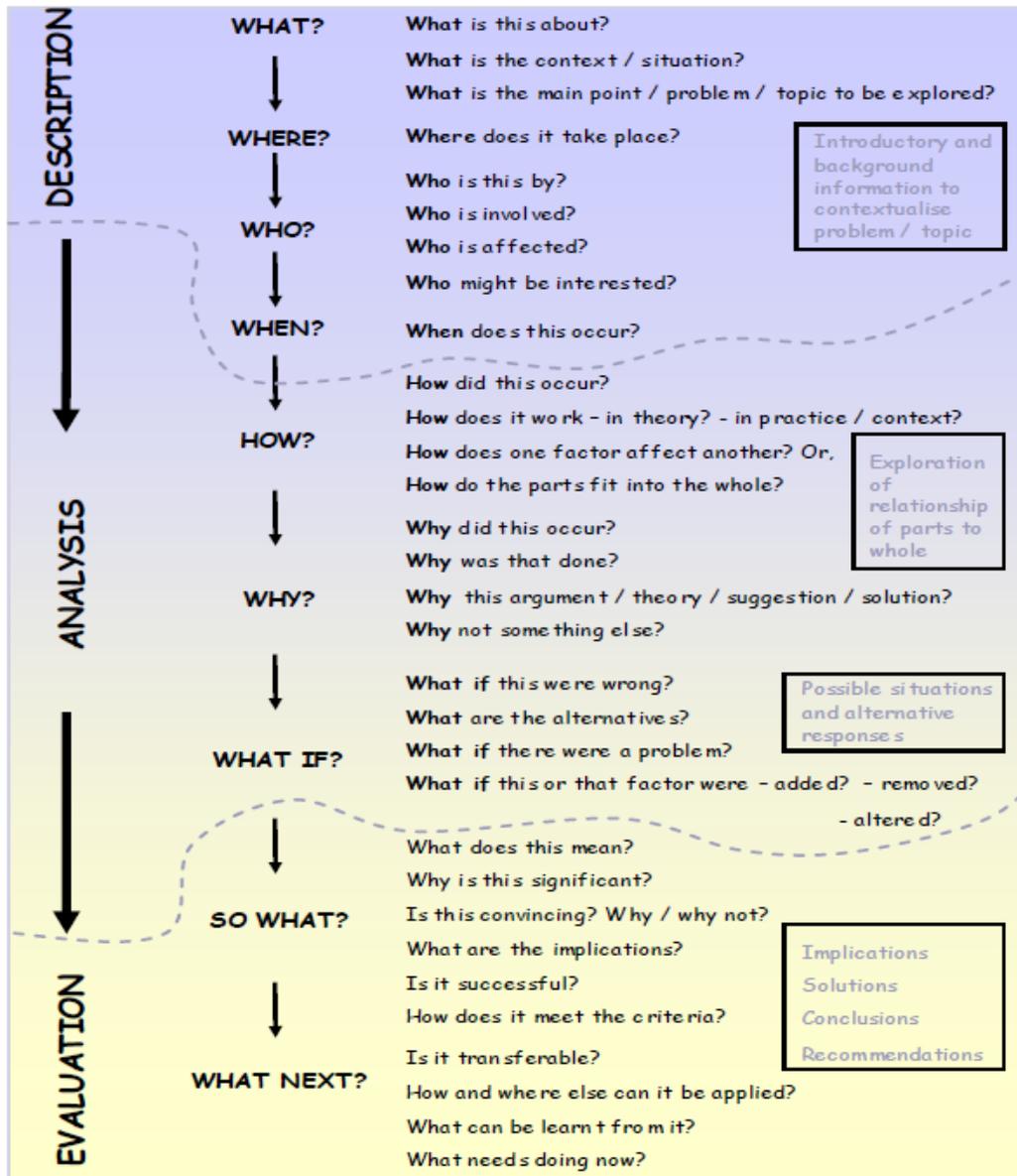
- **Fase de evaluación**

Esta fase comienza con preguntas como "Entonces qué, por qué no" y tiene como objetivo evaluar el mejor argumento / solución y juzgar el éxito o el fracaso antes de tomar una decisión, simplemente para comprender qué tan sólido es el razonamiento. Esta fase utiliza fuertes habilidades de juicio. juzgar el éxito o el fracaso de algo, sus implicaciones y / o valor. Las evaluaciones nos llevan a conclusiones o recomendaciones y generalmente se encuentran al final de un trabajo académico, un artículo, un capítulo u otro texto.

4.1.4 Calentamiento

Para este ejercicio, practicarás el esquema de hacer preguntas de pensamiento crítico.

El Pensamiento Crítico sigue un modelo lineal que va de Descripción Análisis Evaluación. Aquí está el modelo:



Fuente: (Critical Thinking, Learning Development, Plymouth University, 2010, <http://www.learnhigher.ac.uk/learning-at-university/critical-thinking-and-reflection/critical-thinking-and-reflection-tutorial/>).

Observa cómo las tres funciones no están estrictamente separadas, sino que se conectan entre sí (ve las líneas punteadas en el diagrama anterior). Aquí hay un ejemplo del modelo en acción:

Imagina que una estudiante de arqueología ha descubierto algo en un yacimiento romano. A medida que se limpia la suciedad, se revela el objeto. La arqueóloga se hace preguntas para ayudar a aclarar su comprensión:

Description		Description becoming analysis		
What is it?	<i>A small bowl with a handle</i>		What was its purpose?	<i>Could have been to contain liquid</i>
Where was it?	<i>At the site of a Roman villa (was this the kitchen or dining room?)</i>		How would it work?	<i>Bowl shape holds liquid and prevents spillage</i>
When?	<i>Roman period – approx 300 AD?</i>		Why this size and shape?	<i>Easy to drink from</i>
Who used it?	<i>Big house - maybe a wealthy family?</i>		Why the handle?	<i>Can be held and carried</i>

La estudiante de arqueología podría desarrollar sus respuestas a estas preguntas en un informe escrito o en una tarea haciendo referencia a textos académicos. Esto ayudaría a construir un "argumento", por ejemplo, para justificar su opinión de que lo que ha encontrado es una taza para beber.

Ahora veamos cómo la estudiante también podría usar el modelo de pensamiento crítico para el análisis y la evaluación de su hallazgo:

Analysis		Analysis becoming evaluation		
How is it made?	<i>Rings are evidence it was made on a wheel</i>		What next?	<i>Need to compare the design and decoration with similar objects to verify its age</i>
How was it decorated?	<i>Burnished (polished) with wavy lines typical of Roman period?</i>		So what?	<i>Very rare to find intact pot – highly significant and valuable find!</i>
Why is it here?	<i>Kitchen or dining area?</i>			
Why intact?	<i>Preserved in soft soil. Durable</i>			

Para construir su argumento, la estudiante puede usar su propio razonamiento impulsado por el modelo, en combinación con el material que has leído.

A small, intact pottery vessel was uncovered at the site of a Roman Villa in Worcester on 12th June 2009. The vessel is a 'fineware' cup which would have been used for drinking at table (Harris, 2004). It has a handle and is decorated by burnishing with a motif of six parallel wavy lines scored into the outside surface. It is thought that the cup may have been used by occupants of the villa, who were likely to have been members of a wealthy merchant family. Other evidence suggests that the villa was occupied between 100 and 300 AD (Smith, 2008)

There are regular symmetrical ridged rings visible on the inside of the cup, suggesting that the construction of the vessel was by turning on a pottery wheel. It is known that this method for producing pots was common throughout Gaul and Britain from the middle of the Roman period. The decoration is also typical of the period and confirms it as 'fineware' as opposed to 'coarseware' (Harris, 2008; Smith, 2004). The location of the find is not surprising since it is an item which would have been in common domestic use. The precise spot, in the corner of a ground floor room, could possibly suggest that this was a dining or a pottery storage area; although without further information from the surroundings it is not possible to be sure of this. Recent investigations of the site have resulted in an outline plan and findings (Diggings and Tinker, 2008) which speculate that this part of the villa with its mosaic floor could have been an area used for dining.

Although this vessel is not a particularly unusual pot in terms of its size and pattern, it is nonetheless a significant find because it was found intact. It is also valuable in that there is only a slight amount of damage to the patterned surface. This is rare because of the fragility of pottery and the likelihood of it being crushed under the weight of falling masonry or being trodden upon by human or animals. This pot seems to have survived whole because of the soft earth which surrounded it. It was further protected at some later stage when, luckily, an arched piece of stone fell or was placed above the pot, enclosing it within the space below the arch. In order to discover more about the vessel it will be necessary to make comparisons between it and others found from similar sites and periods. From a comparison of the decoration, style and construction of the vessel it may be possible to be more precise about its age, where it was produced and its use.

References

Diggings, I. and Tinker, B. 2008 "Findings from recent examinations at the site of a Roman Villa near Worcester". *Journal of Imaginary Archaeology*, Vol 26. 3. 34-50

Harris, J. 2008 Pottery Identification Sheet ONLINE: <http://www.scribd.com/doc/3888712/Pottery-identification-sheet> accessed 30.05.2010

Smith, D. 2004 *Comparing Roman Pottery*. London: Shovel Press

Intenta seguir el ejemplo anterior y decidir cuál es la función de cada oración. Pregúntate: ¿es descripción, análisis o evaluación, o es una combinación de una o más funciones?

Si lo lees, oración por oración, probablemente te resultará fácil ver que la mayor parte de la descripción ocurre en el primer párrafo; el análisis en el segundo; y la evaluación en el tercero. Siempre habrá casos en los que sea difícil decir si parte de un texto cumple una función u otra, y a menudo se realizan dos o más funciones juntas. Esto se debe a que el uso del lenguaje y la escritura no es una actividad puramente matemática ni exacta. Las personas usan palabras en diferentes combinaciones e intentan hacer las cosas de diversas formas y por diversas razones.

Para ser considerado suficientemente "crítico", la redacción (académica) de nivel universitario debe ir más allá de ser meramente descriptiva. La forma en que la escritura académica sigue este patrón, desde la descripción, el análisis y la evaluación, nos dice algo importante sobre el trabajo académico, ya sea en las ciencias, las artes o las humanidades. Todas las materias, cuando se estudian en niveles avanzados, requieren que se realicen estas tres cosas (descripción, análisis y evaluación), y en gran parte en ese orden, para contar una historia coherente que esté respaldada por un razonamiento crítico y evidencia.

4.1.5 Auto-evaluación

En este punto, estás empezando a ser más consciente de tu proceso de pensamiento crítico, ¡así que llevémoslo al siguiente nivel! Usaremos la forma de evaluación de 5 escalas de pensamiento crítico (Stella Cottrell. (2017). *Critical Thinking Skills: Effective Analysis, Argument and Reflection*, Macmillan Education UK (Palgrave Study Skills), págs. 13) y profundizaremos en el análisis! Completa la autoevaluación a continuación y, al final, encontrarás una explicación sobre la interpretación de su puntuación.

Pensamiento crítico: conocimientos, habilidades y actitudes

Para cada una de las siguientes afirmaciones, califica tus respuestas como se describe a continuación. No hay respuestas correctas o incorrectas. Ten en cuenta que "Muy en desacuerdo" conlleva 0 puntos.

a – Muy en desacuerdo | b – Desacuerdo | c – Algo de acuerdo | d – De acuerdo | e – Totalmente de acuerdo

Exploración alegre:	a	b	c	d	e
11. Me siento cómodo señalando posibles debilidades en el trabajo de los expertos.					
12. Puedo permanecer enfocado en los requisitos exactos de una actividad.					
13. Conozco los diferentes significados de la palabra "argumento" en el pensamiento crítico.					
14. Puedo analizar la estructura de un argumento.					
15. Puedo ofrecer críticas sin sentir que esto me convierte en una mala persona.					
16. Sé lo que se quiere decir con una línea de razonamiento.					
17. Soy consciente de cómo mis creencias actuales pueden perjudicar la consideración justa de un tema.					
18. Soy paciente al identificar la línea de razonamiento en un argumento.					
19. Soy bueno/a para reconocer las señales que se utilizan para indicar las etapas de una discusión.					
20. Me resulta fácil separar los puntos clave de otros materiales.					
21. Soy muy paciente al repasar los hechos para llegar a una visión precisa.					
22. Soy bueno/a identificando técnicas injustas que se utilizan para persuadir a los lectores.					
23. Soy bueno/a leyendo entre líneas.					
24. Encuentro fácil evaluar la evidencia para apoyar un punto de vista.					
25. Normalmente presto atención a los pequeños detalles.					
26. Me resulta fácil sopesar de manera justa diferentes puntos de vista.					
27. Si no estoy seguro/a de algo, investigaré para averiguar más.					
28. Puedo presentar mis propios argumentos con claridad.					
29. Entiendo cómo estructurar un argumento.					
30. Puedo distinguir la escritura descriptiva de la escritura analítica.					
31. Puedo detectar inconsistencias en un argumento fácilmente.					
32. Soy bueno/a en la identificación de patrones.					

33.	Soy consciente de cómo mi propia educación podría perjudicar la consideración justa de un tema.					
34.	Sé cómo evaluar los materiales originales.					
35.	Entiendo por qué el lenguaje ambiguo se usa a menudo en trabajos de investigación.					
<i>PUNTOS CORRESPONDIENTES</i>		0	1	2	3	4
TOTAL:						

¡Estupendo! Eso fue un buen reflejo, ahora aquí está la interpretación de tu puntuación:

La revisión del cuestionario puede haber generado algunas preguntas sobre lo que sabes o no sabes sobre el pensamiento crítico. Cuanto menor sea la puntuación, es más probable que necesites desarrollar tus habilidades de pensamiento crítico. Una puntuación superior a 75 sugiere que tienes mucha confianza en tu capacidad de pensamiento crítico. Vale la pena comparar esto con la retroalimentación objetiva de tus tutores o colegas, por ejemplo. Si tu puntuación es inferior a 100, ¡todavía hay margen de mejora! Si tu puntuación es inferior a 45 y sigue siéndolo después de completar el curso, puede resultarte útil hablar con un consejero académico, tu tutor o un supervisor para eliminar la dificultad.

4.2 ¿Realmente necesito ser un “pensador/a crítico” en mi trabajo?

4.2.1 ¡Es hora de leer un poco!

Como se ve en el informe SKY4.0, la mayor parte de la literatura revisada para realizar esta investigación coincidió en la importancia de la formación en habilidades blandas para superar los desafíos del nuevo marco industrial.

A nivel de empresa, y a nivel social, será necesario el desarrollo y también la adaptación de nuevas reglas y entornos.

(Informe Sky4.0 [link](#))

El pensamiento crítico es importante porque asegura que tengas la mejor respuesta a un problema, con la máxima aceptación de todas las partes involucradas, un resultado que finalmente ahorrará a los empleados tiempo, dinero y estrés en el negocio. Enseñar a los empleados a pensar críticamente en el lugar de trabajo les permite emplear la habilidad cuando ocurre una crisis, no después del hecho. El pensamiento crítico no solo te ayuda a llegar a la mejor respuesta, sino a una solución que la mayoría de la gente acepta.

El dinero, el tiempo y los conflictos que ahorrarás en la ejecución del registro bien merecen el tiempo extra y la paciencia de implementar el pensamiento crítico en tu lugar de trabajo.

(Artículo [link](#))

4.2.2 Los beneficios del pensamiento crítico

¿Sabías que el pensamiento crítico tiene varios beneficios?, algunos de ellos se enumeran a continuación:

- **Menos errores en la toma de decisiones**

Cuando empezamos a pensar críticamente, creamos diferentes tipos de preguntas a las decisiones que suponemos tomar, y eso nos lleva a cuestionarnos casi todas las opciones. Por tanto, crea un entorno en el que hay menos errores en la toma de decisiones porque nos lleva a generar alternativas.

- **Ver el panorama general**

Al igual que el método científico, el pensamiento crítico contiene muchos pasos y nos da la oportunidad de ver las situaciones / problemas en una ventana más amplia. Por lo tanto, podemos ver las opciones

que tenemos frente a nosotros haciendo las preguntas adecuadas. Naturalmente, se asocia con un mejor desempeño laboral y habilidades en el lugar de trabajo.

- **Mejora la creatividad**

No hay duda de que los pensadores críticos eficaces también son en gran medida pensadores creativos. El deseo de pensar críticamente incluso sobre los problemas y tareas más simples indica un deseo de resultados constructivos.

- **Fomenta la curiosidad**

Los pensadores críticos eficaces siguen sintiendo curiosos por una amplia gama de temas y, en general, tienen amplios intereses. Debido a que los pensadores críticos son curiosos por naturaleza, las oportunidades para aplicar las habilidades de pensamiento crítico están a su alrededor en todo momento.

4.2.3 Porqués en mi trabajo

Ahora que tienes una idea sobre los beneficios del pensamiento crítico en el lugar de trabajo, ¡seamos más "personales"! En la siguiente tabla, estás llamado a organizar tus pensamientos sobre el pensamiento crítico en el lugar de trabajo.

POR QUÉ es necesario el pensamiento crítico en el lugar de trabajo	POR QUÉ puede ser útil / gratificante
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
POR QUÉ puede ser no deseado	
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

¡Qué maravilla! ¡Esperamos que la tabla que acabas de completar te ayude a tener una opinión más sólida!

4.3 ¿Qué me impide convertirme en un pensador/a crítico?

4.3.1 ¡Es hora de leer un poco!

Si bien muchas personas creen que sus sentimientos preceden o son independientes de sus pensamientos, la verdad es que sus sentimientos son producto de sus pensamientos. Cuando eres consciente de que puedes elegir y dirigir tu pensamiento, te das cuenta de que tienes la capacidad de controlar mejor las circunstancias o tus vidas.

(Leer más en el [link](#))

¿Cómo podemos convertirnos en pensadores críticos y qué mentalidad se debe adoptar para el cambio? Ve a continuación un video con un ejemplo:

<https://www.youtube.com/watch?v=yrPb41hzYdw>

4.3.2 Pensamiento y argumentos críticos

Para convertirse en un/a pensador/a crítico, algunos deben comprender el contexto de los argumentos. Porque el pensamiento crítico es pensar en argumentos. Entonces aquí viene la pregunta: ¿qué es un argumento? Aquí está el enlace para más información ([Argumentos](#))

¡Ahora es el momento de responder algunas preguntas sobre argumentos y términos relacionados!

Recuerda que un argumento ocurre cuando una o más afirmaciones (las premisas) se ofrecen como razón para creer que otra afirmación (la conclusión) es verdadera. No existen muchas reglas estrictas para identificar argumentos, por lo que tendrás que leer detenidamente y pensar detenidamente sobre algunos de ellos (Brooke Noel Moore and Richard Parker, 2009, Critical Thinking, 9th edition, McGraw-Hill)

1. ¿Qué es un argumento?

Un argumento ofrece una razón o razones para creer que una afirmación es verdadera. Más técnicamente, un argumento consiste en una conclusión y la premisa o premisas (la razón o razones) que se dice que lo respaldan.

2. ¿Todos los argumentos tienen conclusiones?

Todos los argumentos tienen una conclusión, aunque es posible que la conclusión no se indique explícitamente.

¿Son esas declaraciones verdaderas o falsas?

3. Todos los argumentos se utilizan para intentar persuadir a alguien de algo. (Falso)
4. Todos los juicios de valor moral pueden ser ciertos. (Falso)
5. A veces transferimos una opinión favorable o desfavorable de un hablante a lo que dice el hablante. (Verdadero)

Determina cuál de los siguientes elementos o pasajes contienen argumentos:

6. "Es poco probable que Roddick gane el Abierto de Estados Unidos este año. Tiene una molesta lesión en la pierna, además de que no parece tener el empuje que alguna vez tuvo ". (Argumento)
7. "Todo el mundo dice que el presidente nos ha convertido en el hazmerreír del mundo. ¡Qué idea más estúpida! No nos ha convertido en el hazmerreír en absoluto. No hay ni una pizca de verdad en esa idea ". (Sin argumento)
8. "Sí, cobro un poco más que otros dentistas. Pero siento que doy un mejor servicio. Por lo tanto, creo que mis prácticas de facturación están justificadas ". (Argumento. Conclusión: las prácticas de facturación del dentista están justificadas.)

9. "Resistente al agua hasta 100 pies", dice el frente de este paquete para un reloj Aqualite, pero la garantía de letra pequeña en la parte posterior no cubre "ningún fallo de funcionamiento debido a un mal uso, como la inmersión en agua". Esto es de los informes de los consumidores del reloj. (Los informes de los consumidores parecen sugerir que el reloj puede no ser realmente resistente al agua y da una razón para apoyar esta sugerencia. A esto lo llamaríamos un argumento.)

10. ¿Este diálogo contiene un argumento?

- Profesor X: Bueno, veo dónde el nuevo rector quiere aumentar el tamaño de las clases.
- Profesor Y: Sí, otra de sus brillantes ideas.
- Profesor X: En realidad, no creo que duela tener una o dos personas más en clase.
- Profesor Y: ¿Qué? Por supuesto que duele. ¿Qué estás pensando, de todos modos?
- Profesor X: Bueno, creo que hay una buena razón para aumentar un poco el tamaño de la clase.

(Sin argumento; El profesor X simplemente está expresando una opinión. Decir que "hay una buena razón para aumentar el tamaño de la clase" en realidad no introduce una razón.)

11. El Directorio de comunidades intencionales enumera más de doscientos grupos en todo el país organizados en torno a una variedad de propósitos, incluida la vida consciente del medio ambiente. (Sin argumento)

12. Las computadoras nunca podrán conversar inteligentemente a través del habla. Un simple ejemplo lo demuestra. Las oraciones "¿Cómo reconoces el habla?" y "¿Cómo arruinas una bonita playa?" tienen significados diferentes, pero suenan lo suficientemente similares como para que una computadora no pueda distinguir entre los dos. (Argumento. Conclusión: las computadoras nunca podrán conversar inteligentemente a través del habla.)

13. Los temores de que los productos químicos en los anillos de dentición y los juguetes de plástico blando puedan causar cáncer pueden estar justificados. La semana pasada, la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo emitió un informe confirmando que ciertas cantidades de DEHP, conocido por causar cáncer de hígado en animales de laboratorio, pueden ser absorbidas de ciertos productos infantiles. (Argumento. Conclusión: los temores de que los productos químicos en

los anillos de dentición y los juguetes de plástico blando puedan causar cáncer pueden estar justificados.)

14. Los Dockers de Levi's todavía están de moda, pero los pliegues ya no están. (Sin argumento)
15. “¿Se puede establecer que la humanidad genética es suficiente para la humanidad moral? Creo que hay muy buenas razones para no definir la comunidad moral de esta manera”. - Mary Anne Warren. (Sin argumento: Warren dice que hay razones para su conclusión, pero no nos dice cuáles son)
16. Necesitamos dejar en claro que la preferencia sexual, ya sea elegida o determinada genéticamente, es un asunto privado. No tiene nada que ver con la capacidad de un individuo para hacer una contribución positiva a la sociedad. (Sin argumento)

4.4 Resolución de problemas

"El objetivo del pensamiento crítico es resolver problemas de forma eficaz mediante el razonamiento". (Richard Paul). El problema a veces puede ser complejo y estar vinculado a otros problemas. Entonces uno debe priorizar, alinear los problemas que necesitan solución para resolver el problema principal. Para tener una mejor comprensión del pensamiento crítico, se puede utilizar un estudio de resolución de problemas, ya que es un ejercicio de resolución de problemas en sí. El pensamiento crítico y la resolución de problemas van de la mano. Ambos se refieren al uso de conocimientos, hechos y datos para resolver problemas de manera eficaz. Pero con la resolución de problemas, estás identificando, seleccionando y defendiendo específicamente su solución.

4.4.1 Definición de resolución de problemas

La definición básica de resolución de problemas es el proceso de identificar un problema, desarrollar posibles vías de solución y tomar el curso de acción apropiado. Entonces, ¿por qué es importante la resolución de problemas? Porque, las buenas habilidades para la resolución de problemas le dan poder tanto en su vida personal como en su vida profesional. Los empleadores a menudo identifican la resolución de problemas cotidianos como crucial para el éxito de sus organizaciones. Para los empleados, la resolución de problemas se puede utilizar para desarrollar soluciones prácticas y creativas, y para mostrar independencia e iniciativa a los empleadores.

La resolución de problemas puede ser un proceso eficaz y gratificante, especialmente si está organizado y tiene en cuenta los pasos y estrategias fundamentales. Recuerda también asumir los atributos de un buen pensador crítico. Si eres curioso, reflexivo, en busca de conocimientos, abierto al cambio, indagador, organizado y ético, tu desafío o problema será un obstáculo menor y estarás en una buena posición para encontrar soluciones inteligentes. Para resolver un problema de una manera mejor y eficiente, será útil tener una lista de verificación, al menos al comienzo de la fase de aprendizaje.

Piensas críticamente y, con una mentalidad de resolución de problemas, cuando:

- Confía en la razón en lugar de la emoción
- Evalúas una amplia gama de puntos de vista y perspectivas.

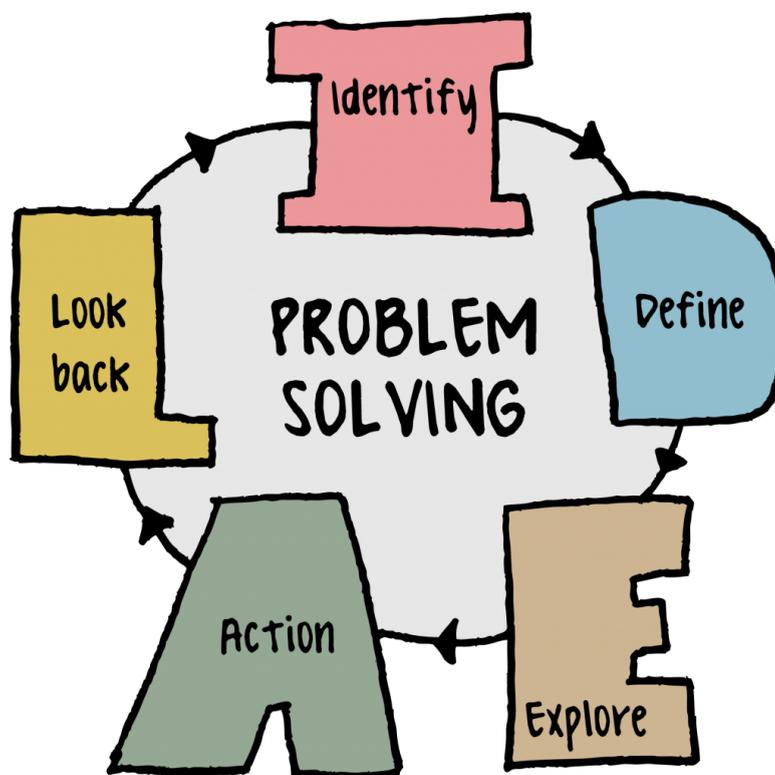
- Mantienes una mente abierta a interpretaciones alternativas.
- Aceptas nuevas evidencia, explicaciones y hallazgos.
- Estás dispuesto a reevaluar la información
- Puedes dejar de lado los prejuicios y prejuicios personales
- Consideras todas las posibilidades razonables
- Evitas los juicios apresurados

4.4.2 Método IDEAL de resolución de problemas

Debes recordar que la resolución de problemas es una habilidad blanda esencial. Es la capacidad de reconocer dificultades o complicaciones, identificar posibles soluciones, implementarlas y, finalmente, hacer un seguimiento para asegurarse de que hayan tenido éxito. Y la resolución de problemas es un proceso. La mayoría de las estrategias proporcionan pasos que le ayudarán a identificar el problema y elegir la mejor solución. Dos tipos básicos de estrategias: algorítmica y heurística. Pero ¿qué haces cuando no hay una solución única para tu problema? Los métodos heurísticos son guías generales que se utilizan para identificar posibles soluciones. Uno popular que es fácil de recordar es IDEAL (Bransford & Stein, 1993):

- **Identificar el problema:** la primera tarea es determinar si existe un problema. A veces, cuando piensas en este punto, puedes llegar a la conclusión de que realmente no hay un problema, solo un malentendido. Si ese es el caso, está bien. Si no es así, y determinas que efectivamente existe un problema, debes identificar exactamente cuál es. Según Barry Lubetkin, un psicólogo clínico de Nueva York, la forma en que alguien sopesa sistemáticamente los pros y los contras de un problema y la claridad con la que la persona puede definirlo y plantearlo también es una indicación de una inteligencia altamente desarrollada.
 - Identificar el problema
 - Proporcionar tantos detalles de apoyo como sea posible
 - Dar ejemplos
 - Organizar la información de forma lógica
- **Definir el contexto del problema:** una vez que hayas determinado el problema, analízalo observándolo desde una variedad de perspectivas. ¿Es solucionable? ¿Es real o percibido? ¿Puedes resolverlo tú solo o necesitas ayuda? A veces, mirándolo desde muchos ángulos, puedes llegar a una resolución de inmediato. También puedes revelar un sesgo o un punto de vista estrecho que debe ampliarse.
- **Explorar posibles soluciones o estrategias:** los problemas se pueden resolver de muchas maneras. Piensa en una lista de varias soluciones posibles. Anota todo lo que se te ocurra y luego repasa la lista y reduce a las mejores posibilidades. Tener varias opciones viables conduce a obtener los mejores resultados.
 - Utilizar la lógica para identificar tus objetivos más importantes
 - Identificar implicaciones y consecuencias
 - Identificar hechos
 - Comparar y contrastar posibles soluciones

- **Actuar sobre la mejor solución:** revisa tu lista de posibles soluciones. Diferentes situaciones requieren diferentes soluciones. Muy a menudo, lo que funciona en una situación puede no funcionar en una similar. Tómate tu tiempo para determinar qué funcionará mejor para el problema en cuestión. Después de todo, implementa tu solución. En lugar de enfocar los problemas y desafíos como obstáculos insuperables, podemos verlos como oportunidades para enfocarnos en nuestro pensamiento crítico y habilidades de resolución de problemas.
 - Usar hechos recopilados y evidencias relevantes
 - Apoyar y defender soluciones consideradas válidas
 - Defender tu solución
- **Mirar hacia atrás y aprender:** la fase de mirar y aprender involucra a los alumnos en la autorreflexión, el auto cuestionamiento sobre el proceso y el pensamiento sobre lo que se ha aprendido y cómo podrían aprender de la experiencia.



Fuente: <https://transportfutures.institute/key-problem-solving-skills/>

4.4.3 Estudio de caso sobre resolución de problemas

Piensa en un problema que muchos de tus amigos/as han comenzado a fumar. Siempre quieren que vayas con ellos/as a comprar cigarrillos y siguen ofreciéndotelos.

I Identifica el problema	Mi problema es decidir si empiezo a fumar. Muchos de mis amigos fuman y no estoy seguro de que sigan saliendo conmigo si sigo diciendo "no". Realmente no creo que fumar sea inteligente.	
D Define y describe el problema	<u>Solution 1</u> Empezar a fumar	<u>Solution 2</u> No fumar
E Explora y evalúa estrategias, soluciones 😊 Positivas ☹ Negativas	😊 La presión se irá. 😊 No perderé amigos/as porque seré como ellos/as. ☹ Cuesta mucho. ☹ Mis padres se enterarán. ☹ Sé lo que le hace fumar a mis pulmones.	😊 Puedo gastar mi dinero en cosas que realmente quiero. 😊 Mis pulmones estarán sanos. 😊 No me volveré adicto/a. ☹ Tendré que seguir diciendo no a mis amigos/as. ☹ Podría perderlos/as como amigos/as.
A Actúa sobre el estrategias	<i>Elijo la solución 2</i> No voy a fumar porque no vale la pena el riesgo. <i>Mis razones para elegir esta solución:</i> Mi abuela intentó dejar de fumar, pero no pudo, incluso después de sufrir un ataque cardíaco grave.	
L Mira atrás, evalúa el efecto de tus estrategias y aprendr	Aprendí que los/as amigos/as que me presionan para hacer algo con lo que no estoy de acuerdo no son el tipo de amigos/as que quiero tener... fumar realmente ya no es genial.	

Fuente: Peel (2002). Disponible online (18.08.2020) t:
<http://www.region.peel.on.ca/health/commhlth/probsolv/probtn1.htm>

4.5 ¡Manos a la obra, es hora de practicar!

El cambio real solo puede llegar a través de la práctica constante que intervendrá con aspectos programados en la vida diaria. Este capítulo se centra únicamente en los ejercicios que cambiarán tu proceso de pensamiento (https://www.youtube.com/watch?v=gVhxvvpCgIY&t=60s&ab_channel=CareerVidz, online: 24.09.2020).

4.5.1 Práctica de argumentos

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5.5	
Duración	10 minutos
Objetivos	Trabajarás en el proceso de pensamiento de una declaración dada
Metodología para implementar y desarrollar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa los 3 argumentos de la declaración dada (sección A) 2. ¿Qué opinas de los argumentos? ¿Son argumentos débiles o fuertes? ¿Por qué? 3. Ve la hoja de respuestas para las explicaciones (sección B)

4.5.2 Plantilla – práctica de argumentos

A. Declaración

- ◆ ¿Deberían gravarse más impuestos a las escuelas privadas para pagar las comidas de los alumnos de las escuelas estatales?

Argumento 1	Sí, ¡esos niños están pasando hambre!
--------------------	---------------------------------------

Argumento 2	No, las grandes empresas deberían pagar impuestos en lugar de las escuelas privadas. Gravar a las escuelas privadas reduciría su incentivo para brindar un buen servicio y podría disminuir la calidad de la enseñanza.
Argumento 3	No, vivimos en un mercado libre y, por lo tanto, las escuelas privadas merecen las ganancias que obtienen. Así es como es.

B. Respuestas

Argumento 1	Sí, ¡esos niños están pasando hambre!
Respuesta	Argumento débil.
Explicación	Si bien puede darse el caso de que los niños pasen hambre, este argumento se formula como una apelación a la emoción. Está tratando de provocar una respuesta emocional de su parte en lugar de una racional. Por lo tanto, podría considerarse un argumento "débil".

Argumento 2	No, las grandes empresas deberían pagar impuestos en lugar de las escuelas privadas. Gravar a las escuelas privadas reduciría su incentivo para brindar un buen servicio y podría disminuir la calidad de la enseñanza.
Respuesta	Argumento débil.
Explicación	Este argumento emplea un doble rasero. La sugerencia es que, si las escuelas pagan impuestos, perderán dinero y, por lo tanto, tendrán menos incentivos para ganar dinero, ya que son un negocio. Sin embargo, la solución ofrecida por el argumento causaría el mismo problema. Si las grandes empresas pagan impuestos más altos, podrían tener un mayor incentivo para pasar a una categoría impositiva más baja para no tener que pagar tanto.

Argumento 3	No, vivimos en un mercado libre y, por lo tanto, las escuelas privadas merecen las ganancias que obtienen. Así es como es.
Respuesta	Argumento débil.
Explicación	Este argumento combina afirmaciones descriptivas (es) y prescriptivas (debería). La declaración inicial se pregunta si deberíamos gravar más a las escuelas privadas. Este argumento sostiene que es cierto que estas escuelas no tienen

que pagar impuestos más altos y, por lo tanto, no deberían tener que pagar impuestos más altos. Esto a veces se conoce como la falacia de "es / debería".

4.5.3 Práctica de supuestos

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5.5	
Duración	10 minutos
Objetivos	Práctica sobre supuestos
Metodología para implementar y desarrollar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa las 3 afirmaciones de la declaración dada (Sección A.) 2. Qué opinas de esas afirmaciones? ¿Se hace la suposición o no? 3. Ve las respuestas para las explicaciones (Sección B.)

4.5.4 Plantilla – práctica de la suposición

A. Suposición

- ◆ Si voy al estanque hoy, las únicas aves que veré son cisnes.

Afirmación 1	No habrá patos en el estanque.
Afirmación 2	Todos los cisnes son blancos.
Afirmación 3	Hoy habrá cisnes en el estanque.

B. Respuestas

Afirmación 1	No habrá patos en el estanque.
Respuesta	Suposición hecha.
Explicación	Para ver solo cisnes en el estanque, no debe haber otras aves. Dado que los patos son una especie de ave, su presencia en el estanque significaría que

	los verías tan bien como cisnes. Por lo tanto, no puede haber patos en el estanque para ver solo cisnes.
--	--

Afirmación 2	Todos los cisnes son blancos.
Respuesta	Suposición no hecha.
Explicación	La declaración no especifica de qué color deben ser los cisnes, solo que los cisnes deben ser vistos. Por lo tanto, esta suposición no está implícita en la declaración.

Afirmación 3	Hoy habrá cisnes en el estanque.
Respuesta	Suposición hecha.
Explicación	Esta es una suposición hecha por la declaración inicial porque para ver cisnes en el estanque, debe haber cisnes en el estanque.

4.5.5 Práctica de inferencias

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5.5	
Duración	10 minutos
Objetivos	Practicar inferencias del enunciado
Metodología para implementar y desarrollar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Repasa las 3 inferencias del enunciado dado (Sección A.) 2. ¿Qué opinas de esas inferencias? ¿Son verdad o no? 3. Ve las respuestas para las explicaciones (Sección B.)

4.5.6 Plantilla – práctica de inferencias

A. Declaración

- ◆ Los estudios científicos han descubierto un vínculo entre la goma de mascar y un mejor rendimiento en lo que respecta a las pruebas. Los investigadores creen que esto se debe a que el acto de mascar chicle se correlaciona con una mayor actividad en el hipocampo, la región del cerebro que maneja la memoria. Cuando aumenta la actividad en el hipocampo, parece que se fortalece la capacidad de recordar recuerdos.

Inferencia 1	Masticar chicle provoca una mayor actividad en el hipocampo.
Inferencia 2	Existe una correlación entre masticar chicle y un mejor recuerdo de los recuerdos.

B. Respuestas

Inferencia 1	Masticar chicle provoca una mayor actividad en el hipocampo.
---------------------	--

Respuesta	Datos insuficientes para decir si es verdadero o falso.
Explicación	Esto es complicado porque el pasaje establece que existe una correlación entre masticar chicle y una mayor actividad en el hipocampo. Sin embargo, correlación no es lo mismo que causalidad, que es lo que dice esta inferencia. Por lo tanto, no podemos inferir de ninguna manera si esta afirmación es verdadera o falsa.

Inferencia 2	Existe una correlación entre masticar chicle y un mejor recuerdo de los recuerdos.
Respuesta	Definitivamente cierto.
Explicación	Esto es cierto porque el pasaje establece que masticar chicle se correlaciona con una mayor actividad en el hipocampo. El pasaje también implica que cuando el hipocampo está más activo, se fortalece la capacidad de recordar recuerdos. Por lo tanto, podemos aceptar que existe una correlación entre masticar chicle y un mejor recuerdo de la memoria (pero no necesariamente un vínculo causal).

4.5.7 Práctica de la deducción

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5.5	
Duración	10 minutos
Objetivos	Hacer las deducciones adecuadas a la declaración dada
Metodología para implementar y desarrollar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa la 3 deducciones de la declaración dada (Sección A.) 2. ¿Qué opinas de esas deducciones? ¿Siguen correctamente la declaración? 3. Ve las respuestas para las explicaciones (Sección B.)

4.5.8 Plantilla – práctica de la deducción

A. Declaración

- ◆ Algunos objetos con cuatro ruedas son automóviles. Todos los coches poseen volante. Este objeto tiene cuatro ruedas pero no volante. Por lo tanto:

Deducción 1	Este objeto es un coche.
Deducción 2	Este objeto no es un automóvil.
Deducción 3	Este objeto es una bicicleta.

B. Respuestas

Deducción 1	Este objeto es un coche.
Respuesta	La conclusión no sigue.
Explicación	La premisa 1 establece que sólo "algunos" objetos con cuatro ruedas son automóviles. Además, dado que este objeto no tiene volante, no cumple con el criterio "todos los automóviles que tienen volante".

Deducción 2	Este objeto no es un automóvil.
Respuesta	Sigue la conclusión.
Explicación	Esta deducción se debe a que este objeto no cumple con los criterios estándar necesarios para ser un automóvil (es decir, no posee volante). Por tanto, podemos tener la certeza de que no es un coche.

Deducción 3	Este objeto es una bicicleta.
Respuesta	La conclusión no sigue.

Explicación	Esto no puede ser una bicicleta ya que solo tienen 2 ruedas. Incluso si la bicicleta tenía estabilizadores adjuntos, esto no necesariamente se deriva de las instalaciones.
--------------------	---

4.6 Cierre – Para llevar

Convertirse en un pensador/a crítico en todos los aspectos de tu vida debe ser una de tus metas. La próxima vez que necesites tomar una decisión, ¿qué te parece empezar a utilizar la siguiente plantilla?

1. IDENTIFICA EL PROBLEMA:

DEFINE EL CONTEXTO DEL PROBLEMA	EXPLORA POSIBLES SOLUCIONES O ESTRATEGIAS	ACTÚA EN LA MEJOR SOLUCIÓN
2. ¿Tiene solución? ¿Puedes resolverlo tú solo o necesitas ayuda?:	3. ¿Cuáles son las implicaciones, hechos y consecuencias?:	4. ¿Cuáles son las evidencias y los hechos para la mejor solución?:
MIRA HACIA ATRÁS Y APRENDE		
5. Lo que se ha aprendido:		



Soft skills in Industry4.0

TOWARDS SUCCESS - INITIATIVE

INDUSTRY 4.0 Soft Skills Work & Text Book

5 Iniciativa

¡Malas noticias! LA INICIATIVA NO SE PUEDE ENSEÑAR

Sin embargo, no temas, porque ...

¡SE PUEDE TRABAJAR Y ALIMENTAR!

Entonces, abrochense los cinturones porque vamos a coger velocidad hacia el conocimiento

5.1 ¡Empecemos!

Aquí tienes algunos aspectos interesantes sobre iniciativa:

Del pensamiento a la acción, de la idea a la palabra, la iniciativa es una competencia necesaria para generar ideas y soluciones.

Implica ser proactivo, persistente y tener ganas de emprender.

Implica cambiar algo: Un proceso, o una acción se cambia o modifica.

¿Estas de acuerdo con lo expuesto? ¿te conoces? Escribe tres cosas sobre ti, y no te preocupes, no hay respuestas buenas ni malas en todo el document de trabajo!

5.1.1 Rompehielos

¿Interesado?

Veamos de las veces, la iniciativa comienza con la búsqueda de ideas para resolver algunos problemas que están ocurriendo en un momento determinado. Por eso es de suma importancia que no dudemos en intentarlo

Hagamos un pequeño ejercicio: Escribe tres soluciones a algún problema que tu quieras solucionar y explorara cada una de ellas durante 5 minutos en grupo.

¿Qué sentimientos has experimentado? Escribe 5 de ellos en esta tabla:

--	--	--	--	--

5.1.2 ¿Qué es iniciativa para tí?

Intenta contruir una definición, ¿qué significa este concepto para tí? ¿qué distinguee a las personas con iniciativa?

Define con tus palabras que es la iniciativa:

--

Veamos un ejemplo. El siguiente caso ilustra a un chaval con iniciativa. Visualizalo y reflexiona..

www.youtube.com/watch?v=l-w8w1QVKqY

¿Qué piensa?

5.1.3 ¡Es hora de leer un poco!

Ahora, ¿qué es iniciativa?

Del pensamiento a la acción, de la idea a la palabra, así definimos la iniciativa: si actuamos, creamos y por tanto la iniciativa es una competencia necesaria para generar ideas, soluciones. De media, tanto hombres como mujeres ven televisión tres horas al día, según el Instituto Nacional de Estadística. Las 21 horas restantes son para trabajar, dormir y tareas como higiene personal, comer o ir al baño. Finalmente, queda un poco de tiempo para hacer lo que queramos. Esto demuestra que la mayor parte de nuestro tiempo libre es más pasivo que activo, más reactivo que proactivo. De modo que la televisión, el mayor enemigo del ocio activo, nos priva de muchas cosas. Uno de ellos va a salir. Fuera en cualquier lugar, pero fuera de casa. Encerrarse en casa para pensar es muy recomendable, pero por otro lado, lo inesperado nunca entrará en tu vida, tenemos que ir a buscarlo, y en definitiva, tenemos que tomar la iniciativa.

Mostrar iniciativa significa ser emprendedor, proactivo y persistente. Hay que tener en cuenta que pensamos en la Iniciativa como comportamiento. Las personas exhiben una clase de comportamiento que llamamos iniciativa personal. Abordaremos el tema de la personalidad a continuación. En la actualidad, basta con concebir nuestro uso de la iniciativa como comportamiento activo.

El emprendizaje implica que una persona hace algo sin que se le diga, sin recibir una instrucción explícita o sin un requisito de rol explícito. Por lo tanto, la iniciativa es la búsqueda de metas autoestablecidas en contraste con las metas asignadas. Un ejemplo es un trabajador que intenta reparar una máquina rota aunque esto no forma parte de la descripción de su trabajo. Con frecuencia, la iniciativa se ocupa de subproblemas de una tarea asignada o de cuestiones que no están obviamente relacionadas con la tarea. Puede resultar útil discutir brevemente las cuestiones conceptuales de los trabajos de alto y bajo nivel. La iniciativa en los trabajos de alto nivel es difícil de definir, porque a menudo se requiere que las personas que ocupan estos puestos (dirección, gerencia, etc) muestren la iniciativa como algo implícito a sus funciones; en este caso, la iniciativa parece ser parte de la descripción del puesto. ¿Podemos seguir hablando de iniciativa, si el director ejecutivo que inicia tanto la innovación de procesos como de productos está realmente “haciendo su trabajo”? “Tomar la iniciativa” es un requisito de tarea muy abstracto.

La iniciativa se puede mostrar al tratar con subtareas y al realizar subtareas que no son obvias para el trabajo. Por lo tanto, el director ejecutivo puede, de hecho, mostrar PI si él o ella comienza por sí mismo a cambiar la estrategia de su empresa. Por supuesto, esto solo puede verse como PI, si el director ejecutivo no sigue simplemente el ejemplo de muchos otros directores ejecutivos. En puestos de bajo nivel, PI generalmente no se prescribe como una tarea externa.

Por ejemplo, tener iniciativa en la línea de montaje a menudo no es bienvenido porque una línea de montaje se basa en la estandarización y tener iniciativa siempre implica algún grado de no estandarización de acciones. Además, hay poca autonomía y control del trabajador y, por lo tanto, poco espacio para aplicar la iniciativa. Una vez más, la solución es revisar las subtareas. Hay espacio para que los trabajadores en la línea de montaje piensen y sugieran medidas de mejora de la calidad por ejemplo (aunque no se les permite implementarlas inmediatamente por sí mismos).

Del mismo modo, pueden realizar controles adicionales sobre la calidad del trabajo anterior, y esto puede tener efectos positivos. Por ejemplo, en un estudio, observamos que la tarea de perforar un agujero en un automóvil podría dañar los cables ubicados debajo de la superficie de perforación. En tal caso, el trabajador puede pensar en el peligro de perforar demasiado y contárselo a otros. Esto es parte de tener iniciativa. Tomar la iniciativa requiere auto-establecer una meta. Este objetivo puede basarse en una idea desarrollada

personalmente, pero también consideramos que alguien está mostrando iniciativa cuando se hace cargo de una idea o un proyecto que se conoce pero que no se ha puesto en marcha antes en este contexto.

Por lo tanto, aplicar iniciativa a menudo requiere que alguien se haga cargo de una idea que ha existido por un tiempo. Puede mostrarse tanto en cuestiones grandes como pequeñas. Por ejemplo, una secretaria que compra agua mineral para una persona que va a dar una charla muestra iniciativa, aunque sea un asunto pequeño. La iniciativa también se ve en el obrero que presenta una sugerencia que ayuda a una empresa a reducir sus costes de producción. Proactividad significa tener un enfoque a largo plazo y no esperar hasta que se deba responder a una demanda. El enfoque a largo plazo en el trabajo permite al individuo considerar las cosas que vendrán (nuevas demandas, problemas nuevos o recurrentes y oportunidades emergentes) y hacer algo proactivamente al respecto. Por lo tanto, se anticipan los problemas y las oportunidades, y la persona se prepara para enfrentarlos de inmediato.

Imagina, por ejemplo, una secretaria que reserva billetes de avión para su jefe. Su tarea es llamar a la agencia de viajes con la que la empresa ha negociado descuentos. Tal vez no esté satisfecha con el servicio y no encuentre atractivo el descuento. Decide averiguar si puede conseguir un mejor precio en otro lugar. Telefonea a diferentes agencias, verifica las opciones en Internet, negocia y finalmente encuentra una mejor agencia. Esta secretaria ha tomado la iniciativa: ella misma inició una actividad, porque fue más allá de los requisitos formales del trabajo. Actuó de manera proactiva, porque anticipó tener que hacerse cargo de los arreglos de viaje en el futuro y que el servicio y los precios no mejorarán por sí solos.

Al aplicar iniciativa, la perseverancia suele ser necesaria para alcanzar la meta. Generalmente, implica que algo se cambia, se agrega o modifica un proceso, un procedimiento o una tarea. Los cambios no suelen funcionar perfectamente desde el principio; a menudo implican reveses y fracasos. A las personas afectadas por los cambios puede que no les guste tener que adaptarse a algo nuevo y verse obligadas a abandonar sus rutinas. Esto requiere la perseverancia de la persona que toma la iniciativa para superar las barreras técnicas y superar la resistencia e inercia de otras personas. A veces, también se debe mostrar perseverancia hacia los supervisores a quienes no les gusta que sus subordinados vayan más allá de los límites de sus trabajos. Los tres aspectos de la Iniciativa (iniciativa propia, proactiva y superación de barreras) se refuerzan mutuamente. Una postura proactiva conduce al desarrollo de metas iniciadas por uno mismo, porque una orientación proactiva hacia el futuro hace que sea más probable que se desarrollen metas que van más allá de lo que se espera que hagamos. Las metas iniciadas por uno mismo conducen a la necesidad de superar las barreras debido a los cambios inherentes a su implementación. La superación de las barreras también conduce a objetivos de autoempleo, porque las soluciones inusuales a menudo requieren un autoempleo. Por último, el autoempleo implica que uno mira los posibles problemas futuros y, por lo tanto, hay un mayor grado de proactividad. Por lo tanto, existe una tendencia a que estos tres aspectos de la iniciativa coexistan (Frese et al., 1997).

5.1.4 Reforcemos el concepto

¿Entiendes lo que es la iniciativa y cuales son sus pilares fundamentos? Te propongo que leas las siguientes dos historias que hablan sobre iniciativa para que entiendas un poco más lo que implica este concepto:

El águila y los pollos. Una historia acerca de ser lo que se supone que debes de ser

Hace mucho tiempo en un valle muy remoto vivía un granjero. Un día cansado de la rutina de la granja decidió subir a las montañas para ver que había detrás de ellas.

Estuvo andando todo el día hasta que llegó a un saliente justo debajo de la cima del acantilado; allí, para su asombro, había un nido lleno de huevos. Inmediatamente supo que eran huevos de águila y, aunque sabía que era profundamente no ecológico y casi con certeza ilegal, cogió uno con cuidado y lo guardó en su mochila; Luego, al ver que el sol estaba bajo en el cielo, se dio cuenta de que era demasiado tarde para llegar a la cima y lentamente comenzó a descender por el acantilado hacia su granja.

Cuando llegó a casa, puso el huevo junto a unos pollitos que tenía en su jardín. La gallina cuando lo vio se sintió super orgullosa del pedazo de huevo que había puesto (o eso pensaba ella).

Efectivamente, algunas semanas después, del huevo salió un águila fina y sana. Y los pollos, no se resistieron al extraño que en medio de ellos estaba y criaron al majestuoso pájaro como si fuera uno de los suyos.

Así fue como el águila creció con los otros pollitos. Aprendió a hacer todas las cosas que hacen las gallinas: cacareaba y cacareaba, rascando la tierra en busca de sémola y gusanos, batiendo sus alas furiosamente, volando solo unos pocos metros en el aire antes de estrellarse contra la tierra en una pila de polvo y plumas.

Se creía absolutamente que era un pollo.

Pasaron los años y el águila se hizo adulta. Un día divisó muy por encima de ella, en el límpido cielo, una magnífica ave que flotaba elegante y majestuosamente por entre las corrientes de aire, moviendo apenas sus poderosas alas doradas.

El águila miraba asombrada hacia arriba. - ¿Qué es eso?, preguntó a una gallina vieja que estaba junto a ella.

- Es el águila, la reina de las aves -respondió la gallina- Pero no pienses en ello. Tú y yo somos diferentes a ella.

De manera que el águila no volvió a pensar en ello. Y vivió y murió creyendo que era una gallina de corral”.

Y así fue como el águila vivió y murió como un pollo ... porque eso es todo lo que creía que era.

Moraleja: Muchas personas viven sus vidas sin saber quiénes son en realidad debido a su entorno limitado. Permiten que su entorno y las personas que los rodean moldeen cómo piensan, actúan y viven sus vidas.

¿Qué nos dice esta historia sobre Iniciativa? ¿qué conclusión sacas con respect a la iniciativa?

Las 3 preguntas– Siempre hay una manera.

El rey Akbar quería mucho a Birbal. Esto puso muy celoso a cierto cortesano. Ahora bien, este cortesano siempre quiso ser el primer ministro, pero esto no fue posible ya que Birbal ocupaba ese puesto. Un día, Akbar elogió a Birbal frente al cortesano. Esto enfureció mucho al cortesano y dijo que el rey elogió a Birbal injustamente y que, si Birbal podía responder a tres de sus preguntas, aceptaría el hecho de que Birbal era inteligente.

Akbar, siempre deseando poner a prueba el ingenio de Birbal, estuvo de acuerdo. Las tres preguntas fueron:

1. ¿Cuántas estrellas hay en el cielo?

2. ¿Dónde está el centro de la Tierra?
3. ¿Cuántos hombres y cuántas mujeres hay en el mundo?

De inmediato, Akbar le hizo las tres preguntas a Birbal y le informó que, si no podía responderlas, tendría que dimitir como primer ministro.

Para responder a la primera pregunta, Birbal trajo una oveja peluda y dijo: "Hay tantas estrellas en el cielo como pelo en el cuerpo de la oveja. Mi amigo el cortesano puede contarlos si quiere".

Para responder a la segunda pregunta, Birbal trazó un par de líneas en el piso y colocó una barra de hierro y dijo: "Este es el centro de la Tierra, el cortesano puede medirlo él mismo si tiene alguna duda".

En respuesta a la tercera pregunta, Birbal dijo: "Contar el número exacto de hombres y mujeres en el mundo sería un problema, ya que hay algunos especímenes como nuestro amigo cortesano que no se pueden clasificar fácilmente como ninguno de los dos. Por lo tanto, si todas las personas como él mueren, solo entonces se puede contar el número exacto".

Moraleja: Siempre hay una manera

¿Y que sacas de ésta con respecto a la Iniciativa?

5.1.5 Auto-evaluación

A estas alturas, ya estas empezando a ser más consciente de lo que implica la iniciativa, ¡así que pasemos al siguiente nivel! Utilizaremos un cuestionario para evaluar cual es tu punto de partida con respect a la iniciativa, y a los comportamientos and conocernos un poco más. Rellena las preguntas que aparecen a continuación.

Utiliza la escala que aparece a continuación con la que te sientas más identificad@. No hay respuestas ni buenas ni malas. Solo comportamientos que te describen.

1 – Totalmente en desacuerdo | 2 – Mayormente desacuerdo | 3 – Algo en desacuerdo | 4 – Algo de acuerdo | 5 – Mayormente de acuerdo | 6 Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6
36. Se como cambiar cosas específicas que quiero cambiar en mi vida.						
37. Tengo claro hacia donde quiero dirigir mi vida						
38. Si quiero cambiar algo enmi vida, empiezo el proceso de transición.						
39. Puedo elegir el papel que quiero jugar en un equipo.						
40. Se lo que necesito hacer para alcanzar mis metas.						
41. Tengo un plan de acción específico para ayudarme a alcanzar mis metas.						
42. Soy responsable de mi vida.						
43. Se cuál podría ser mi contribución única al mundo.						

Podemos definir perseverancia como:

Firmeza y persistencia constante en resoluciones, propósitos o acciones. De modo que la perseverancia está más relacionada con la acción que con la reacción, con la persistencia que con la espera. Y solo por esas razones, es más probable que gane el combate que presentamos anteriormente. La perseverancia, junto con otros aspectos como tener una meta, aprender de los fracasos, siempre será recompensada con un accidente fortuito.

1.1.2 ¿Cómo desarrollar la perseverancia?

Let's an example! Next cases illustrate people with use perseverance to show initiative. Read the three stories and think about the perseverance that shows their main characters.

El bambú japonés

No hay que ser agricultor para saber que una buena cosecha requiere de buena semilla, buen abono y riego constante. También es obvio que quien cultiva la tierra no se para impaciente frente a la semilla sembrada, halándola con el riesgo de echarla a perder, gritándole con todas sus fuerzas: "¡Crece, por favor!"

Hay algo muy curioso que sucede con el bambú japonés y que lo transforma en no apto para impacientes: Siembras la semilla, la abonas, y te ocupas de regarla constantemente. Durante los primeros meses no sucede nada apreciable. En realidad, no pasa nada con la semilla durante los primeros siete años, a tal punto que, un cultivador inexperto estaría convencido de haber comprado semillas infértiles.

Sin embargo, durante el séptimo año, en un período de sólo seis semanas la planta de bambú crece ¡más de 30 metros! ¿Tardó sólo seis semanas crecer? No, la verdad es que se tomó siete años y seis semanas en desarrollarse. Durante los primeros siete años de aparente inactividad, este bambú estaba generando un complejo sistema de raíces que le permitirían sostener el crecimiento que iba a tener después de siete años.

En la vida cotidiana, muchas veces queremos encontrar soluciones rápidas y triunfos apresurados, sin entender que el éxito es simplemente resultado del crecimiento interno y que éste requiere tiempo. De igual manera, es necesario entender que en muchas ocasiones estaremos frente a situaciones en las que creemos que nada está sucediendo.

Y esto puede ser extremadamente frustrante.

En esos momentos (que todos tenemos), recordar el ciclo de maduración del bambú japonés y aceptar que, en tanto no bajemos los brazos ni abandonemos por no "ver" el resultado que esperamos, sí está sucediendo algo... dentro de nosotros: estamos creciendo, madurando.

Quienes no se dan por vencidos, van gradual e imperceptiblemente creando los hábitos y el temple que les permitirá sostener el éxito cuando éste al fin se materialice. Si no consigues lo que anhelas, no desesperes. Quizá sólo estés echando raíces.

¿Qué te llevas en esta historia sobre la perseverancia?

La mujer con los tres pelos

Una mujer muy sabia se despertó una mañana, se miró al espejo, y notó que tenía solamente tres cabellos en su cabeza. “Mmmm” pensó: “Creo que hoy me voy a hacer una trenza”. Así lo hizo y pasó un día maravilloso. El siguiente día se despertó, se miró al espejo y vio que tenía solamente dos cabellos en su cabeza. “Mmmm” dijo, “Creo que hoy me peinaré de raya en medio”. Así lo hizo y pasó un día grandioso. El siguiente día, cuando despertó, se miró al espejo y notó que solamente le quedaba un cabello en su cabeza. “Bueno” se dijo, “ahora me haré una cola de caballo”. Así lo hizo, y tuvo un día muy, muy divertido. A la mañana siguiente, cuando despertó, corrió al espejo y enseguida notó que no le quedaba un solo cabello en la cabeza. “¡Qué bien!”, exclamó. “¡Hoy no me tendré que peinar!”. <https://www.milenio.com/opinion/jorge-reynoso/cosmovision/la-actitud>

TU ACTITUD ES TODO. LA VIDA NO VA DE ESPERAR A QUE LA TORMENTA PASE, SINO APRENDER A BAILAR BAJO LA LLUVIA.

¿Cómo se ve aquí el concepto de perseverancia?

Jack the young surfer

Esta es la historia de Jack, un joven surfista, que con tan solo 17 años fue una de las promesas en el mundo del surf. Ese mismo año, una ola gigante rompió sus sueños; un grave accidente lo dejó fuera de todas las competiciones. Mientras mejoraba, pasaba días enteros tocando la guitarra y escribiendo canciones en la playa. Pero el surf todavía estaba en su mente y tenía que hacer algo para perseguir su pasión. Así que un día decidió viajar a California para estudiar cine y hacer una película sobre el mundo del surf.

Después de unos 5 años, junto con algunos amigos hizo su primera película que fue aclamada por la crítica en la escena del surf. La perseverancia finalmente fue recompensada. Si bien el hecho de haber logrado sus objetivos ya fue un éxito para él, aún faltaban más sorpresas.

La banda sonora que había utilizado aún estaba por llegar. La banda sonora que utilizó fueron precisamente las canciones que compuso en la playa tras el terrible accidente. Estas canciones con sentimientos profundos sobre aquellos tiempos llamaron la atención del afamado músico Ben Harper, quien fichó a Jack

con su sello: este fue solo el primer disco de una carrera que aún continúa en la actualidad. Estamos hablando de Jack Johnson.

¿Cómo ayudó ser perseverante a nuestro protagonista?

Finalmente, te invito a que visualices este video, donde una chica sorda aprende a pesar de todos los impedimentos, a tocar el violín. **Así que si ella fue capaz de superar sus barreras, tu también. La perseverancia es la clave.**

<https://www.youtube.com/watch?v=Y6ZofxnWwZ4>

1.1.3 Gestionando el tiempo en el París Dakar

En ocasiones debemos tener en cuenta que para poder desarrollar una competencia como la iniciativa, debemos trabajar en otro tipo de aspectos que nos ayudarán a desarrollarla. En este caso, la iniciativa tiene un componente de "tener tiempo suficiente para". Hay tantas cosas que hacer y tan poco tiempo. ¿No te has sentido así en más de una ocasión, abrumad@ por tantas responsabilidades, tareas, proyectos y roles a asumir? Y, mirándolo desde una perspectiva mucho más amplia, ¿cuántos asuntos importantes dejamos de hacer, o actividades que dejamos de hacer, porque no tenemos tiempo? Rara vez nos hemos tomado un tiempo muy pequeño para reflexionar sobre cómo podríamos "aprovechar al máximo el tiempo que tenemos". Lo cierto es que "las 24 horas del día" es una ley natural que nos alcanza a todos. Sin embargo, ¿por qué no todos sentimos lo mismo sobre la gestión de nuestro tiempo? Un factor crítico es distinguir los términos de lo urgente frente a lo importante, ya que siempre habrá múltiples requisitos que cumplir, lo que implica qué tendremos que priorizar. A veces, la falta de tiempo es un obstáculo para desarrollar la iniciativa.

Ahora, imagina que eres el jefe de un equipo en el Paris Dakar y, de repente, en plena carrera, un pinchazo que hay que arreglar lo antes posible. Para hacer esto, todas las acciones necesarias para reparar el pinchazo están disponibles; además se debe asignar un límite de tiempo a la actuación explicando los motivos. **ASÍ QUE ADELANTE**

1. ¿Cuanto tiempo crees que te llevará cambiar la rueda?

2. Decide quien te va a ayudar a cambiar la rueda y por qué (piloto, copiloto o ambos):

3. Coloca las acciones en orden y acota tiempo para cada una (por ej, poner el freno, 2 sgs):

Compara el tiempo que estimaste en el punto 1 y el resultado del cómputo total del punto 3. ¿es lo que esperabas?

¿Ves lo importante de organizarnos el tiempo? Tienes que ser consciente de que implementar acciones tiene resultado y merece la pena en insistir en parcelar las cosas.

1.1.4 ¿Qué te motiva?

La conducta es la forma en que los seres humanos se comportan en su vida y durante todas las acciones que emprenden. Por tanto, puede utilizarse como sinónimo de comportamiento. En este sentido, la conducta se refiere a las acciones de los individuos con respecto a su entorno o con el mundo de los estímulos. Podría decirse que la conducta es el conjunto de comportamientos observables en una persona. Se divide en tres áreas: la mente (que incluye actividades como pensar, soñar, etc ...), el cuerpo (comer, hablar) y el mundo exterior (acudir a una cita, hablar con los amigos). Existen diferentes tipos de conductas, conductas que vienen determinadas por nuestro comportamiento, por eso es importante saber qué tipo de comportamiento juega un papel en que arrojemos la toalla y que no perseveremos en nuestras acciones. Conocer la causa puede ayudar a desarrollar técnicas de reconstrucción que nos orienten.

La perseverancia se enfatiza y se logra cuando actuamos sobre comportamientos que dificultan el abordaje del esfuerzo y la persistencia. Existen ciertas dinámicas que ayudan a generar comportamientos que potencian el comportamiento proactivo, que es la base necesaria para trabajar desde la perseverancia. La gestión del tiempo ayuda a generar un comportamiento proactivo. La gestión del tiempo nos obliga a diferenciar entre lo que se puede planificar y lo que no. Con este fin, el concepto de importancia y urgencia afecta a la iniciativa. Los expertos nos dicen: cuanto más largo sea el camino, mejor. Es decir, trabajar con urgencia no es algo que ayude a generar iniciativa.

Si un objetivo a largo plazo es importante, mantenerlo en el tiempo no es menos importante. Y sin motivación y perseverancia para mantener un objetivo en nuestra cabeza, es normal que se caiga, y es difícil resucitarlo. Por eso es importante mantenernos constantes en nuestra batalla personal y tener clara la diferencia entre los conceptos a menudo confusos de paciencia y perseverancia y la gestión del tiempo es algo que nos puede ayudar mucho.

Entonces, ¿qué te motiva? ¿Cuál es tu automotivación? Veamos la siguiente escena de la película, “La Leyenda de Bagger Vance”:

<https://www.youtube.com/watch?v=Mk2Tca88Xo>

¿Cuál es el mensaje principal que sacas de esta escena?

¿Cómo crees que esta idea puede ayudarte en tu día a día?

Después de haber visto el video y si lo llevas a tu día a día, ¿cuánto de importante consideras que es la automotivación?

1.1.5 ¡Es hora de profundizar algo más!

¿Por qué la autoconfianza?

La autoconfianza es uno de los principales pilares de la iniciativa. La importancia de "tener confianza en uno mismo" es un punto importante a abordar, ya que genera y brinda seguridad a la hora de buscar, emprender y generar ideas. El empresario, filántropo y escritor Clement Stone dijo: "Todo lo que la mente pueda concebir, lo puede lograr". Ese es el espíritu de autoconfianza, el de las personas seguras que despiertan la admiración de los demás. Alguien que no se siente seguro, difícilmente puede esperar que otros confíen en él o ella. Es difícil confiar en alguien que parece nervioso e incómodo; en cambio, aquellos que muestran confianza y responden con firmeza, atraen la atención. No es necesario saberlo todo en la vida; basta con mantener el interés por aprender y la voluntad de mejorar sus conocimientos. La confianza en uno mismo es la diferencia entre sentirse imparables y tener miedo de usar el talento y hacer cosas diferentes.

Síntomas de autoconfianza. La confianza en uno mismo se transmite a través del tono de voz, el lenguaje corporal y lo que se dice. Las personas que se sienten seguras son más atrevidas y no temen arriesgarse para lograr algo diferente, son realistas pero no fatalistas, y no miran atrás recordando malos momentos, no les importa lo que los demás piensen de ellos y luchan por lograr sus metas a pesar de que pueden parecer inalcanzables, no se rinden y buscan rutas alternativas cuando se enfrentan a problemas, tienen la capacidad de superar períodos de dolor emocional (resiliencia), consideran que los problemas no son un obstáculo sino un nuevo desafío para fortalecerse, creen en sus habilidades y aceptan cumplidos sin olvidar que se han esforzado por lograr sus objetivos

La autoconfianza promueve las habilidades de afrontamiento, la búsqueda de soluciones y el pleno potencial de cada persona, independientemente de su situación. La autoconfianza se muestra en individuos resilientes que muestran ingenio, perseverancia, optimismo, determinación y creatividad.

La confianza es un estado en el que se tiene la certeza de que una hipótesis o predicción es correcta o de que un curso de acción elegido es el mejor o el más eficaz. La confianza proviene de una palabra latina "fidere" que significa "confiar"; por lo tanto, tener confianza en uno mismo es tener confianza en uno mismo. La arrogancia o la arrogancia en esta comparación es tener una confianza inmerecida, creer que algo o alguien es capaz o correcto cuando no lo es. El exceso de confianza o la presunción es la creencia excesiva en que alguien (o algo) tiene éxito, sin tener en cuenta el fracaso. La confianza puede ser una profecía autocumplida, ya que quienes no la tienen pueden fallar o no intentarlo porque carecen de ella y quienes la tienen pueden tener éxito porque la tienen en lugar de por una habilidad innata.

El concepto de autoconfianza se usa comúnmente como seguridad en uno mismo en el juicio personal, la capacidad, el poder, etc. La autoconfianza aumenta a partir de las experiencias de haber completado satisfactoriamente determinadas actividades. Es una creencia positiva que, en el futuro, generalmente se puede lograr lo que se desea. La autoconfianza no es lo mismo que la autoestima, que es una evaluación de la propia valía, mientras que la autoconfianza es más específicamente la confianza en la capacidad de uno para lograr algún objetivo, que un metaanálisis sugirió que es similar a la generalización de la autoestima. eficacia. Abraham Maslow y muchos otros después de él han enfatizado la necesidad de distinguir entre la autoconfianza como una característica generalizada de la personalidad y la autoconfianza con respecto a una tarea, habilidad o desafío específico (es decir, la autoeficacia). La autoconfianza se refiere típicamente a la autoconfianza general. Esto es diferente de la autoeficacia, que el psicólogo Albert Bandura ha definido

como una "creencia en la capacidad de uno para tener éxito en situaciones específicas o realizar una tarea" y, por lo tanto, es el término que se refiere con mayor precisión a la autoconfianza específica..

Los psicólogos han notado durante mucho tiempo que una persona puede poseer la confianza en sí misma de que puede completar una tarea específica (autoeficacia) (por ejemplo, cocinar una buena comida o escribir una buena novela) aunque carezca de confianza en sí misma en general, o viceversa. Tener confianza en sí mismos aunque carezcan de la autoeficacia para lograr una tarea en particular.

Sin embargo, estos dos tipos de autoconfianza están correlacionados entre sí y, por esta razón, pueden combinarse fácilmente

1.1.6 Clasificación de las habilidades necesarias para construir la auto confianza

La autoconfianza se basa en la autoeficacia y la autoestima.

La autoeficacia es necesaria para alcanzar los objetivos. Se basa en la creencia de que uno puede aprender y trabajar duro en algo para lograr el éxito. Tener autoeficacia significa aceptar desafíos cada vez más difíciles y no perder la compostura cuando algo sale mal. La autoestima es el valor que se le da a la propia existencia, el derecho a ser feliz y el sentimiento que tienes cuando sabes que está funcionando correctamente. Para ganar una alta autoestima es necesario adquirir conocimientos y habilidades que serán la base de esa autoestima

Un viaje a la auto confianza.

La confianza en uno mismo debe basarse en una firme apreciación de la realidad y se puede lograr en tres pasos:

- 1) Saber dónde estás, hacia dónde vas y qué quieres lograr. Haga un balance de todo lo que ha logrado, una lista de cosas que se pueden considerar terminadas. Escribe todo. Esto es para referencia futura para comparar el progreso actual con lo que aún queda por hacer.
- 2) Es importante tener claras las fortalezas y debilidades. Piense en las cosas realmente importantes que desea lograr. Fíjese metas, pequeños desafíos que se irán cumpliendo de forma paulatina. Es importante dar pequeños pasos para que la caída no sea tan dura y se pueda optar por un nuevo enfoque para llegar al mismo lugar.
- 3) Tienes que estar absolutamente seguro de que quieres emprender el viaje de la confianza en ti mismo porque una vez que te pongas en marcha debes prometerte a ti mismo que harás todo lo posible para llegar a tu destino, sin importar las dificultades.

El secreto está en la mitad.

Tener poca confianza en uno mismo es un inconveniente para triunfar en la vida, pero tener demasiada confianza en uno mismo tampoco es lo ideal porque te haces correr riesgos innecesarios basados en la fantasía, no en la realidad. Si tienes unos conocimientos básicos para realizar alguna actividad por tu cuenta, es interesante ampliar estos conocimientos para no quedarte estancado.

Cuando hayas adquirido más conocimientos, es el momento de ponerlos en práctica y surgen nuevos retos, que son cada vez más específicos y requieren más esfuerzo para afrontarlos.

Es fundamental mantener los pies en el suelo para no sentirte demasiado confiado ante un desafío, puedes relajarte y pensar que puedes manejar cualquier cosa, olvidándote de que no debes dejar de prepararte y trabajar para mejorar.

Las personas que tienen confianza en sí mismas:

- Tienen una visión realista y positiva de sí mismos y de sus capacidades.
- Superan problemas o dificultades personales, perseverar en sus metas.
- Fomentan la creatividad.
- Son más independientes, no necesitan la aprobación de los demás.
- Son rápidos en establecer relaciones, donde muestran iniciativa.
- Muestran sus sentimientos y emociones libremente.
- Defienden sus valores y principios incluso cuando se encuentran con la oposición de los demás.
- No se sienten culpables por ser quienes son.

Consejos para mejorar la auto confianza:

Si bien nuestra sociedad nos ha enseñado durante muchos años a actuar con modestia, no presumiendo de nuestros logros, lo cierto es que “gustarse a uno mismo” es la clave del desarrollo personal.

Frases como "Estoy bien", "Soy inteligente", "Puedo hacerlo" ... deberían ocupar nuestras mentes más a menudo; por eso deberías:

- Sentirte importante por lo que eres y por lo que haces.
- Quererte incondicionalmente, con tus puntos Fuertes y tus puntos débiles. Nadie es perfecto.
- Sacar lo mejor de ti mismo.
- En el transcurso del día, adoptar un enfoque decisivo, pensar que no eres una persona pasiva, sino una persona que se mueve: In the course of the day, adopt a decisive approach:
 - Establecer metas alcanzables.
 - Haz frente a los problemas, siente que eres totalmente capaz de solucionarlos.
 - No tengas miedo de coger responsabilidades o de tomar ciertas decisiones. Si algo sale mal, aprende de tus errores e inténtalo de nuevo.
 - No pierdas el sentido del humor y mantén el sentido de la perspectiva acerca de las cosas que ocurren.

Al final del día, haz un balance y recompénsate por todo lo que has logrado:

- Practica el estar sol@ con tus pensamientos y sentimientos. Aprende a disfrutar de tu propia compañía.
- Repasa el día y felicítate por tus logros, por pequeños que sean, no esperes a que otros lo hagan.

Prestate mas atención a ti mismo, hacienda cosas que te gusten y disfrutes de ellas.

1.1.7 ¿Por qué es importante que tengas una actitud positive?

¡Veamos algunos ejemplos! En las siguientes escenas vas a ver algunas escenas donde los protagonistas muestran iniciativa con actitudes positivas y siendo responsables. Revisa estas habilidades para empezar a contruir la confianza en ti mismo.

Escenas de las películas “*Los lunes al sol*”, “*Más allá de los sueños*”, “*La búsqueda de la Felicidad*”.

¿Qué has visto, que has entendido?

Analiza las habilidades que los personajes han desplegado y sobre qué base se basan en esas habilidades.

Como puedes ver el “esfuerzo” es el factor clave para contruir auto confianza. Junto con la perseverencia y la proactividad, el esfuerzo es otro de los pilares clave para trabajar en torno a la INICIATIVA.

1.2 ¿Que nos frena?

1.2.1 ¡Es hora de profundizar!

Nos preguntamos como actuamos, y desafiamos las creencias que nos dirigen normalmente.

¿Qué son las creencias?

Una creencia es un sentimiento de certeza sobre el significado de algo. Es una afirmación personal que creemos verdadera. Las creencias, que en muchos casos son subconscientes, afectan nuestra percepción de nosotros mismos, de los demás y de las cosas y situaciones que nos rodean. Muchas personas tienden a pensar que sus creencias son universalmente verdaderas y esperan que otras personas las compartan. No se dan cuenta de que su sistema de creencias y valores es algo exclusivamente personal y muchas veces difiere de los demás. No vivimos la realidad en sí, sino una percepción intelectual de ella. Eso hace de la vida una fuente constante de esperanza y ricas alternativas o una fuente inevitable de sufrimiento. Nuestra experiencia, tal como la vivimos, depende más de la representación y desarrollo de nuestro mapa mental que del territorio "real" en sí. Por tanto, el mapa no es el territorio.

Nuestro sistema de creencias y valores nos ayuda a dar sentido y coherencia al mundo tal como lo vemos y al que estamos profundamente vinculados. Cuestionar una de nuestras creencias puede desequilibrar todo el sistema, ya que puede afectar de alguna manera otras creencias relacionadas con ella. Y, por regla general, somos muy reacios a modificar nuestras creencias.

Las creencias se basan en ideas que están probadas, o al menos eso creemos, a través de nuestras experiencias personales. Cuando se nos inculca una creencia, nuestra mente cancela o ignora las experiencias que no concuerdan con ella. Nuestras creencias son una fuerza poderosa en nuestro comportamiento. Es sabido que si alguien realmente cree que puede hacer algo, lo hará, y si cree que algo es imposible, ningún esfuerzo lo convencerá de que se puede lograr.

Todos tenemos creencias que nos sirven como recursos, así como creencias que nos limitan. Nuestras creencias pueden moldear, afectar o incluso determinar nuestro grado de inteligencia, salud, relaciones, creatividad e incluso nuestro grado de felicidad y éxito personal.

Estas ideas nos llegaron en algún momento de nuestras vidas y las creímos, como si alguien creyera que el sol saldrá mañana. Las creencias han tomado forma, han ocupado un espacio, actúan como una energía y se han ido convirtiendo paulatinamente en conceptos arraigados. Se inspiran en lo que nos han dicho, en lo que hemos vivido, son modales que creemos tener. Muchas de nuestras creencias fueron inculcadas en nosotros cuando éramos niños por padres, maestros, educación social y los medios de comunicación antes de que nos diéramos cuenta de su impacto o pudiéramos elegir entre ellos. Las creencias a veces se esconden en nuestro inconsciente y tienen un impacto extraordinario en nuestras vidas; Además, es difícil acceder a ellos.

Tipos de creencias:

Hay dos tipos de creencias:

Creencias genéricas:

Estas son observaciones generales sobre la vida, el mundo, las personas, etc. Ejemplos: La vida es genial. La vida es dura. La gente es amigable. Los perros son peligrosos. Las mujeres, los hombres son un desastre...

Reglas:

Estas son pautas que rigen nuestro comportamiento. Ejemplos: si tengo un buen coche, la gente me respetará. Si aprendo de mi experiencia y mi desarrollo, tendré éxito en la vida. Si tengo un ingreso fijo, tendré seguridad. Si afirmo mi personalidad, seré rechazado.

Las creencias, por otro lado, pueden ser impulsores o barreras. Los primeros nos ayudan a aumentar la confianza en nosotros mismos y en nuestras capacidades, lo que nos permite abordar con éxito situaciones complejas. El segundo agota nuestra energía y nos inhibe para hacer frente a determinadas situaciones. If we think ourselves incapable of learning or too old to learn new things, we are obstructing any new opportunity to develop competencies and skills.

También puede suceder que nos cueste un gran esfuerzo aprender muchas habilidades, porque si fuéramos aprendices rápidos demostraríamos que estamos equivocados (y en el primer caso podemos defender nuestra propia creencia). Para lograr el control total de nuestra vida, debemos conocer cuáles son nuestras creencias fundamentales, cambiar aquellas que nos obstaculizan y resolver las contradicciones que puedan existir entre las diferentes creencias.

Cuando podemos ver nuestras propias sombras y aceptar nuestras partes, podemos iluminar nuestro camino. Es importante conocer nuestras creencias. Creo en algo que escucho, veo, vivo, hago. Puedo decir lo mismo a muchas personas diferentes, y todos pueden entender algo diferente, porque todos tenemos creencias diferentes..

“¿Cómo se forman?”

La fe tiene que ver con la educación y la primera infancia, donde nos enamoramos de nuestros padres y prácticamente creímos todo lo que decían. Que fui bueno o malo, que me cuesta comunicarme con los demás, que los hombres no lloran, que la enfermedad se debe al sufrimiento y la culpa ... No solo lo hemos escuchado, también lo hemos visto.

Cuando veo que se materializa la idea, por ejemplo, de que el mundo es un lugar peligroso o que es difícil ganar dinero, porque mi padre llega tarde a casa, porque lo veo sufrir, lo veo preocupado, porque hay un falta de dinero en casa, que al final es falta de escasez de energía, porque veo lo que se dijo en un momento, y enseguida lo asimilo en mi vida, lo convertiré en una creencia, y en consecuencia lo haré realidad. . Por eso es tan importante que seamos conscientes de los pensamientos que nos ocupan y del lugar que estos pensamientos están ocupando en nuestra psique, en nuestro inconsciente..

Si he adoptado la creencia de que "la vida es dura", de alguna manera estoy materializando o buscando la vida dura. Voy a convertir mi vida en algo difícil, porque debajo hay una creencia. Si cree que la vida es dura, su vida será dura. Las personas con esta creencia no tienen una vida fácil. Se pone en práctica lo que se cree.

"Los hombres son agresivos", y yo te digo: "no, eso es una creencia", y tú dices: "no, es verdad, porque yo en mi vida solo veo hombres agresivos: mi padre me grita, mi marido me grita, y eso por supuesto respalda tu creencia. Creo lo que pienso, y el poder de mi mente es extraordinario. "Si creo que los hombres son agresivos, no voy a estar con hombres amables, respetuosos y sensibles. Las creencias han tomado forma en nuestra primera etapa. Si te dijeron cuando eras pequeño "no eres bueno" y como adulto te echan de todos los trabajos, debajo hay una creencia de que no eres un bueno y no mereces tener un trabajo. Y ahí radica la razón por la que nos relacionamos con personas que confirman lo que siempre has creído.

Tipo de Creencias:

- Creencias causales:

Puedes tener creencias sobre las causas de algo. ¿Qué hace que no pierda peso? ¿Por qué los hombres siempre me dejan? ¿Por qué nunca tengo dinero? ¿Por qué siempre pierdo mi trabajo? La primera

respuesta es la respuesta correcta. P.ej. a la primera pregunta podría responder: "Porque mi familia es propensa a aumentar de peso". La palabra "porque" (explícita o implícita) puede significar una creencia sobre la causa.

- Creencias por significado:

Puedes tener creencias sobre el significado. ¿Qué significa que tengo una personalidad "cancer"? ¿Qué significa que siempre pierdo mi trabajo? ¿Qué significa que nunca tenga dinero? ¿Significa que soy incapaz o que la vida es dura? Que eres una mala persona y mereces un castigo o que debes hacer cambios en tu estilo de vida. Cualquiera que sea su respuesta, es otra creencia que tiene.

- Creencias acerca de identidades y orígenes:

Las creencias sobre la identidad abarcan causa, significado y límites. Cuando cambias tus creencias sobre tu identidad, de alguna manera te conviertes en una persona diferente. Un ejemplo de una creencia limitante es: no valgo nada, no merezco tener éxito o si obtengo lo que quiero perderé algo más.

Crear que no eres capaz de sobresalir en una materia no es lo mismo que creer que eres estúpido. No es lo mismo decir: no puedo controlar mi forma de beber, que decir: soy alcohólico y siempre seguiré siendo alcohólico. Cualquier cosa que entendamos que es parte de nuestra identidad eventualmente dejará una profunda huella en nosotros.

¿De dónde viene la fe? ¿Cuál es la raíz del significado? Bueno, lo he visto, en que mi padre era débil, porque mi madre decía ...

- *Verbalización:*

No puedes ir en contra de tus ideas, por lo que es tu mente el medio a través del cual adoptas un cierto tipo de vida. Hay un equilibrio pacífico cuando nuestra mente está en consonancia con lo que decimos y hacemos. La verbalización es dar fuerza al pensamiento, convertir la idea en sonido. Las palabras son extremadamente poderosas, las palabras se convierten en acciones, puedes comprobar prestando atención a tu forma de hablar, o cómo nos comunicamos con los demás, a lo que decimos durante la comunicación. Cada momento hablo de mí mismo, cuando defino mi entorno y los que me rodean; ese vínculo entre mis pensamientos y mis palabras es muy importante, y eso me hace expresar lo que creo saber de mí mismo. Un "no voy a poder" "va a ser difícil" "lo intentaré pero", es transmitir una energía que se materializará en una acción muy concreta. Voy a hacer que suceda lo que he dicho, y puedo volver a bajar la velocidad y comprender que lo que pensé se ha convertido en un discurso oral que se ha materializado. Lo que pienso, lo que digo y lo que hago, es la semilla de lo que cosecharé. Esta es una conciencia importante, ya que puede cambiar nuestras vidas. Puedo cambiar desde el momento en que puedo localizar estos pensamientos que van en contra de mi propia libertad. Desde el momento en que puedo escuchar cuando hablo, y me doy cuenta de que soy consciente de cómo hablo y puedo cambiar mi forma de hablar, y me doy cuenta de lo que transmito al mundo. Ahí es donde reside la paz, de adentro hacia afuera, no de afuera hacia adentro, para que pueda ser quien realmente soy y hacer lo que me han enviado a este planeta tierra, paz entre lo que digo y lo que hago..

- *Congruencia:*

La congruencia es cuando, consciente e inconscientemente, asumes plenamente un compromiso para alcanzar una meta o un comportamiento específico. Comer adecuadamente y mantener el peso ideal es fácil si "todas las partes" lo desea, si usa la fisiología adecuada y si tiene buenas estrategias para elegir y seleccionar los alimentos. Por otro lado, será muy difícil si tienes miedo de que comer de forma saludable afecte tu alegría de vivir de alguna manera.

- *Incongruence:*

La incongruencia es a menudo la razón por la que algunos tipos de comportamiento son muy difíciles de cambiar. Dejar de fumar, beber, perder peso, etc. es problemático porque una parte de ti quiere un cambio, pero de alguna manera es beneficioso para otra parte (a menudo inconsciente) en ti. Por ejemplo, una mujer puede tener dificultades para perder peso porque puede tener miedo de que si pierde peso, los hombres se sentirán atraídos por ella y esto podría causarle ansiedad.

Existe una gran variedad de conflictos internos (incongruencia). Puede haber problemas de congruencia entre lo que debe hacer y lo que quiere hacer. Por ejemplo, puedes pensar que debes dejar las drogas porque son malas para tu salud, pero en realidad quieres seguir tomándolas porque son lo único que te hace sentir rebelde en esta sociedad..

Las creencias "no puedo" son más difíciles de identificar que las "debería" porque la persona dice: "quiero pero no puedo". La persona parece ser perfectamente consistente (parece que sí) pero algo le impide hacer lo que quiere. Normalmente la persona piensa que ha sido sabotada desde dentro (surge el "terrorista"). La creencia "no puedo" tiende a provenir de impresiones inconscientes..

- *Impresiones:*

Una impresión es un evento pasado significativo que lo llevó a adoptar una creencia o un conjunto de creencias. La más relevante de las experiencias pasadas no es la experiencia en sí misma, sino la marca que dejó o la creencia que la persona adoptó después de esta experiencia.

Una mujer dijo: "A veces me siento poseída por mi madre". A medida que la persona crece y el cuerpo cambia, normalmente puede adoptar el comportamiento de un adulto con mayor facilidad. Las impresiones no son necesariamente lógicas. Esto es algo intuitivo, que suele ocurrir durante los períodos críticos de desarrollo.

Tu estado de ser adulto a menudo depende en gran medida de los modelos adultos a los que estuviste expuesto cuando creciste..

¿Cómo cambiar creencias?:

Por ejemplo, creo que intentar mantener mi peso ideal es casi imposible. Comencemos por hacer una serie de preguntas.

¿Qué pasaría si adelgazas de nuevo? ¿Qué te detiene? ¿Qué dice de ti el hecho de que no hayas podido bajar de peso hasta ahora? ¿De dónde viene la creencia? ¿Dónde lo he aprendido? ¿Dónde lo he visto? ¿Cómo llegó a materializarse en mi vida? ¿Cómo se originó? ¿Cómo lo busco? ¿Qué te dijeron en tu infancia? ¿Qué escuchaste a tus padres o seres cercanos decir sobre ti? ¿Qué creencias adoptó como tuyas? ¿Qué ideas tenían otros de ti a quienes creías?

Recuerde que la credulidad es típica de la infancia. Si solo escuchó "eres malo", probablemente trataste de estar a la altura de tu idea de "ser bueno" en la medida en que interfiriera con el flujo normal de tu vida. ¿Y qué significa ser malo para ti? Respondiendo, gritando, diciendo lo que piensas, etc., y así no vives la vida como es, sino como el personaje que crees que debes ser. Pero todo lo que está reprimido en el inconsciente está tratando de encontrar una salida todo el tiempo; pero un tremendo esfuerzo de nuestra mente consciente nos impide hacerlo.

Vea cuántas oportunidades nos brinda la vida en un momento dado para cambiar el curso de los eventos en solo una fracción de segundo. Estos pequeños movimientos son como maniobras cortas conduciendo un automóvil; Conduzco en línea recta agarrándome con fuerza al volante, pero un ligero movimiento del volante me llevará a otra parte.

1.2.2 El elefante encadenado

El primer paso es tomar conciencia del significado y la importancia de los frenos que tenemos desde nuestra infancia. En la próxima historia comprenderá por qué nos comportamos como lo hacemos. Visualiza el video.

<https://www.youtube.com/watch?v=4gWPDf7u4TU>

¿Por qué crees que es bueno visualizar el vídeo?

¿Qué tiene que ver el contenido con la iniciativa?

“Eres fuerte. Tus cadenas son débiles. Y puedes liberarte cuando quieras.”

1.2.3 Nos alejamos para ver mejor

Nos vamos a Nueva Guinea, con Margaret Mead, una mujer atrevida, poco convencional, muy interesante y muy discutida como científica.

“Sexo y temperamento” es un bello libro de antropología con el que Margaret Mead quiso responder a una pregunta: ¿Lo que llamamos feminidad y masculinidad son caracteres biológicos o productos culturales?. Para averiguarlo se fue, ni corta ni perezosa, a estudiar tres tribus de Nueva Guinea: los arapesh, los mundugumor y los tchambuli. A pesar de vivir relativamente cerca, a menos de doscientos kilómetros, las diferencias son sorprendentes. Read the next chapter and try to answer the questions.

Sexo y temperamento, Margaret Mead, Capítulo 37 (capítulo en la carpeta de ejercicios). Se reparte el capítulo para que una vez divididos en 2 grupos, cada grupo trabaje sobre una tribu, unos trabajarán con los Arapesh y los otros con los Mundugumor.

Sex and Temperament in Three Primitive Societies

Margaret Mead

The work of anthropologist Margaret Mead laid the foundation for much of our contemporary sociological research and debate on gender. Are "masculine" and "feminine" traits innate or learned? Do men and women differ because of nature (heredity) or nurture (socialization)? Based on her studies of three "primitive peoples" in New Guinea, Margaret Mead argues that cultural conditioning is more important than biology in shaping women's and men's behavior.

We have now considered in detail the approved personalities of each sex among three primitive peoples. We found the Arapesh—both men and women—displaying a personality that, out of our historically limited preoccupations, we would call maternal in its parental aspects, and feminine in its sexual aspects. We found men, as well as women, trained to be co-operative, unaggressive, responsive to the needs and demands of others. We found no idea that sex was a powerful driving force either for men or for women. In marked contrast to these attitudes, we found

among the Mundugumor that both men and women developed as ruthless, aggressive, positively sexed individuals, with the maternal cherishing aspects of personality at a minimum. Both men and women approximated to a personality type that we in our culture would find only in an undisciplined and very violent male. Neither the Arapesh nor the Mundugumor profit by a contrast between the sexes; the Arapesh ideal is the mild, responsive man married to the mild, responsive woman; the Mundugumor ideal is the violent aggressive man married to the violent aggressive woman. In the third tribe, the Tchambuli, we found a genuine reversal of the sex attitudes of our own culture, with the woman the dominant, impersonal, managing partner, the man the less responsible and the emotionally dependent person. These three situations suggest,

SOURCE: *Sex and Temperament in Three Primitive Societies* by Margaret Mead (New York: Morrow, 1963; orig. 1935), pp. 279-85. Copyright © 1935, 1950, 1963 by Margaret Mead. Reprinted with permission of William Morrow & Company, Inc.

then, a very definite conclusion. If those temperamental attitudes which we have traditionally regarded as feminine—such as passivity, responsiveness, and a willingness to cherish children—can so easily be set up as the masculine pattern in one tribe, and in another be outlawed for the majority of women as well as for the majority of men, we no longer have any basis for regarding such aspects of behaviour as sex-linked. And this conclusion becomes even stronger when we consider the actual reversal in Tchambuli of the position of dominance of the two sexes, in spite of the existence of formal patrilineal institutions.

The material suggests that we may say that many, if not all, of the personality traits which we have called masculine or feminine are as lightly linked to sex as are the clothing, the manners, and the form of head-dress that a society at a given period assigns to either sex. When we consider the behaviour of the typical Arapesh man or woman as contrasted with the behaviour of the typical Mundugumor man or woman, the evidence is overwhelmingly in favour of the strength of social conditioning. In no other way can we account for the almost complete uniformity with which Arapesh children develop into contented, passive, secure persons, while Mundugumor children develop as characteristically into violent, aggressive, insecure persons. Only to the impact of the whole of the integrated culture upon the growing child can we lay the formation of the contrasting types. There is no other explanation of race, or diet, or selection that can be adduced to explain them. We are forced to conclude that human nature is almost unbelievably malleable, responding accurately and contrastingly to contrasting cultural conditions. The differences between individuals who are members of different cultures, like the differences between individuals within a culture, are almost entirely to be laid to differences in conditioning, especially during early childhood, and the form of this conditioning is culturally determined. Standardized personality differences between the sexes are of this order, cultural creations to

which each generation, male and female, is trained to conform. There remains, however, the problem of the origin of these socially standardized differences.

While the basic importance of social conditioning is still imperfectly recognized—not only in lay thought, but even by the scientist specifically concerned with such matters—to go beyond it and consider the possible influence of variations in hereditary equipment is a hazardous matter. The following pages will read very differently to one who has made a part of his thinking a recognition of the whole amazing mechanism of cultural conditioning—who has really accepted the fact that the same infant could be developed into a full participant in any one of these three cultures—than they will read to one who still believes that the minutiae of cultural behaviour are carried in the individual germ-plasm. If it is said, therefore, that when we have grasped the full significance of the malleability of the human organism and the preponderant importance of cultural conditioning, there are still further problems to solve, it must be remembered that these problems come *after* such a comprehension of the force of conditioning; they cannot precede it. The forces that make children born among the Arapesh grow up into typical Arapesh personalities are entirely social, and any discussion of the variations which do occur must be looked at against this social background.

With this warning firmly in mind, we can ask a further question. Granting the malleability of human nature, whence arise the differences between the standardized personalities that different cultures decree for all of their members, or which one culture decrees for the members of one sex as contrasted with the members of the opposite sex? If such differences are culturally created, as this material would most strongly suggest that they are, if the new-born child can be shaped with equal ease into an unaggressive Arapesh or an aggressive Mundugumor, why do these striking contrasts occur at all? If the clues to the different personalities decreed for men and

women in Tchambuli do not lie in the physical constitution of the two sexes—an assumption that we must reject both for the Tchambuli and for our own society—where can we find the clues upon which the Tchambuli, the Arapesh, the Mundugumor, have built? Cultures are man-made, they are built of human materials; they are diverse but comparable structures within which human beings can attain full human stature. Upon what have they built their diversities?

We recognize that a homogeneous culture committed in all of its gravest institutions and slightest usages to a cooperative, unaggressive course can bend every child to that emphasis, some to a perfect accord with it, the majority to an easy acceptance, while only a few deviants fail to receive the cultural imprint. To consider such traits as aggressiveness or passivity to be sex-linked is not possible in the light of the facts. Have such traits, then, as aggressiveness or passivity, pride or humility, objectivity or a preoccupation with personal relationships, an easy response to the needs of the young and the weak or a hostility to the young and the weak, a tendency to initiate sex-relations or merely to respond to the dictates of a situation or another person's advances—have these traits any basis in temperament at all? Are they potentialities of all human temperaments that can be developed by different kinds of social conditioning and which will not appear if the necessary conditioning is absent?

When we ask this question we shift our emphasis. If we ask why an Arapesh man or an Arapesh woman shows the kind of personality that we have considered in the first section of this book, the answer is: Because of the Arapesh culture, because of the intricate, elaborate, and un-failing fashion in which a culture is able to shape each new-born child to the cultural image. And if we ask the same question about a Mundugumor man or woman, or about a Tchambuli man as compared with a Tchambuli woman, the answer is of the same kind. They display the personalities that are peculiar to the cultures in which they were born and educated. Our attention has been

on the differences between Arapesh men and women as a group and Mundugumor men and women as a group. It is as if we had represented the Arapesh personality by a soft yellow, the Mundugumor by a deep red, while the Tchambuli female personality was deep orange, and that of the Tchambuli male, pale green. But if we now ask whence came the original direction in each culture, so that one now shows yellow, another red, the third orange and green by sex, then we must peer more closely. And leaning closer to the picture, it is as if behind the bright consistent yellow of the Arapesh, and the deep equally consistent red of the Mundugumor, behind the orange and green that are Tchambuli, we found in each case the delicate, just discernible outlines of the whole spectrum, differently overlaid in each case by the monotone which covers it. This spectrum is the range of individual differences which lie back of the so much more conspicuous cultural emphases, and it is to this that we must turn to find the explanation of cultural inspiration, of the source from which each culture has drawn.

There appears to be about the same range of basic temperamental variation among the Arapesh and among the Mundugumor, although the violent man is a misfit in the first society and a leader in the second. If human nature were completely homogeneous raw material, lacking specific drives and characterized by no important constitutional differences between individuals, then individuals who display personality traits so antithetical to the social pressure should not reappear in societies of such differing emphases. If the variations between individuals were to be set down to accidents in the genetic process, the same accidents should not be repeated with similar frequency in strikingly different cultures, with strongly contrasting methods of education.

But because this same relative distribution of individual differences does appear in culture after culture, in spite of the divergence between the cultures, it seems pertinent to offer a hypothesis to explain upon what basis the personalities of men and women have been differently stan-

dardized so often in the history of the human race. This hypothesis is an extension of that advanced by Ruth Benedict in her *Patterns of Culture*. Let us assume that there are definite temperamental differences between human beings which if not entirely hereditary at least are established on a hereditary base very soon after birth. (Further than this we cannot at present narrow the matter.) These differences finally embodied in the character structure of adults, then, are the clues from which culture works, selecting one temperament, or a combination of related and congruent types, as desirable, and embodying this choice in every thread of the social fabric—in the care of the young child, the games the children play, the songs the people sing, the structure of political organization, the religious observance, the art and the philosophy.

Some primitive societies have had the time and the robustness to revamp all of their institutions to fit one extreme type, and to develop educational techniques which will ensure that the majority of each generation will show a personality congruent with this extreme emphasis. Other societies have pursued a less definitive course, selecting their models not from the most extreme, most highly differentiated individuals, but from the less marked types. In such societies the approved personality is less pronounced, and the culture often contains the types of inconsistencies that many human beings display also; one institution may be adjusted to the uses of pride, another to a casual humility that is congruent neither with pride nor with inverted pride. Such societies, which have taken the more usual and less sharply defined types as models, often show also a less definitely patterned social structure. The culture of such societies may be likened to a house the decoration of which has been informed by no definite and precise taste, no exclusive emphasis upon dignity or comfort or pretentiousness or beauty, but in which a little of each effect has been included.

Alternatively, a culture may take its clues not from one temperament, but from several temperaments. But instead of mixing together into an

inconsistent hotchpotch the choices and emphases of different temperaments, or blending them together into a smooth but not particularly distinguished whole, it may isolate each type by making it the basis for the approved social personality for an age-group, a sex-group, a caste-group, or an occupational group. In this way society becomes not a monotone with a few discrepant patches of an intrusive colour, but a mosaic, with different groups displaying different personality traits. Such specializations as these may be based upon any facet of human endowment—different intellectual abilities, different artistic abilities, different emotional traits. So the Samoans decree that all young people must show the personality trait of unaggressiveness and punish with opprobrium the aggressive child who displays traits regarded as appropriate only in titled middle-aged men. In societies based upon elaborate ideas of rank, members of the aristocracy will be permitted, even compelled, to display a pride, a sensitivity to insult, that would be deprecated as inappropriate in members of the plebeian class. So also in professional groups or in religious sects some temperamental traits are selected and institutionalized, and taught to each new member who enters the profession or sect. Thus the physician learns the bedside manner, which is the natural behaviour of some temperaments and the standard behaviour of the general practitioner in the medical profession; the Quaker learns at least the outward behaviour and the rudiments of meditation, the capacity for which is not necessarily an innate characteristic of many of the members of the Society of Friends.

So it is with the social personalities of the two sexes. The traits that occur in some members of each sex are specially assigned to one sex, and disallowed in the other. The history of the social definition of sex-differences is filled with such arbitrary arrangements in the intellectual and artistic field, but because of the assumed congruence between physiological sex and emotional endowment we have been less able to recognize

that a similar arbitrary selection is being made among emotional traits also. We have assumed that because it is convenient for a mother to wish to care for her child, this is a trait with which women have been more generously endowed by a carefully teleological process of evolution. We have assumed that because men have hunted, an activity requiring enterprise, bravery, and initiative, they have been endowed with these useful attitudes as part of their sex-temperament.

Societies have made these assumptions both overtly and implicitly. If a society insists that warfare is the major occupation for the male sex, it is therefore insisting that all male children display bravery and pugnacity. Even if the insistence upon the differential bravery of men and women is not made articulate, the difference in occupation makes this point implicitly. When, however, a society goes further and defines men as brave and women as timorous, when men are forbidden to show fear and women are indulged in the most flagrant display of fear, a more explicit element enters in. Bravery, hatred of any weakness, of flinching before pain or danger—this attitude which is so strong a component of *some human* temperaments has been selected as the key to masculine behaviour. The easy unashamed display of fear or suffering that is congenial to a different temperament has been made the key to feminine behaviour.

Originally two variations of human temperament, a hatred of fear or willingness to display fear, they have been socially translated into inalienable aspects of the personalities of the two sexes. And to that defined sex-personality every child will be educated, if a boy, to suppress fear, if a girl, to show it. If there has been no social selection in regard to this trait, the proud temperament that is repelled by any betrayal of feeling will display itself, regardless of sex, by keeping a stiff upper lip. Without an express prohibition of such behaviour the expressive unashamed man or woman will weep, or comment upon fear or suffering. Such attitudes, strongly marked in

certain temperaments, may by social selection be standardized for everyone, or outlawed for everyone, or ignored by society, or made the exclusive and approved behaviour of one sex only.

Neither the Arapesh nor the Mundugumor have made any attitude specific for one sex. All of the energies of the culture have gone towards the creation of a single human type, regardless of class, age, or sex. There is no division into age-classes for which different motives or different moral attitudes are regarded as suitable. There is no class of seers or mediums who stand apart drawing inspiration from psychological sources not available to the majority of the people. The Mundugumor have, it is true, made one arbitrary selection, in that they recognize artistic ability only among individuals born with the cord about their necks, and firmly deny the happy exercise of artistic ability to those less unusually born. The Arapesh boy with a tinea infection has been socially selected to be a disgruntled, antisocial individual, and the society forces upon sunny co-operative children cursed with this affliction a final approximation to the behaviour appropriate to a pariah. With these two exceptions no emotional role is forced upon an individual because of birth or accident. As there is no idea of rank which declares that some are of high estate and some of low, so there is no idea of sex-difference which declares that one sex must feel differently from the other. One possible imaginative social construct, the attribution of different personalities to different members of the community classified into sex-, age-, or caste-groups, is lacking.

When we turn however to the Tchambuli, we find a situation that while bizarre in one respect, seems nevertheless more intelligible in another. The Tchambuli have at least made the point of sex-difference: they have used the obvious fact of sex as an organizing point for the formation of social personality, even though they seem to us to have reversed the normal picture. While there is reason to believe that not every Tchambuli woman is born with a dominating, organizing,

administrative temperament, actively sexed and willing to initiate sex-relations, possessive, definite, robust, practical and impersonal in outlook, still most Tchambuli girls grow up to display these traits. And while there is definite evidence to show that all Tchambuli men are not, by native endowment, the delicate responsive actors of a play staged for the women's benefit, still most Tchambuli boys manifest this coquettish play-acting personality most of the time. Because the Tchambuli formulation of sex-attitudes contradicts our usual premises, we can see clearly that Tchambuli culture has arbitrarily permitted certain human traits to women, and allotted others, equally arbitrarily, to men.

CRITICAL-THINKING QUESTIONS

1. How do female and male personality traits differ among the Arapesh, the Mundugumor, and the Tchambuli?
2. How does Mead explain these differences? What does she mean, for example, when she states that "human nature is unbelievably malleable to cultural conditions"?
3. Most people in the United States still describe men as aggressive, strong, confident, and ambitious while characterizing women as emotional, talkative, romantic, and nurturing. Does this mean that biology is more important than environment in shaping our personality and behavior?

Arapesh:

Conductas de tribu:

--

Creencias de la tribu:

--

Emociones de la tribu:

--

Mundugumor:

Conductas de tribu:

--

Creencias de la tribu:

--

Emociones de la tribu:

--

Escribimos cada uno tres afirmaciones que entendemos son incuestionables para nosotros:

--

¿Qué creencia hay detrás?:

--

¿Qué conductas provoca?, en qué me es útil?

--

¿Qué comportamientos inhibe?

--

¿Qué emociones mueven esas conductas?

Comportamiento:

Emoción:

Pensemos en posibles alternativas para las Creencias....

¿Qué implica encontrar alternativas?

¿Cómo afecta el comportamiento? ¿Y a las emociones?

1.2.4 Cazando Tigres

Como sabemos, un determinado estímulo externo puede interpretarse de maneras distintas. La finalidad de esta actividad es descubrir interpretaciones diferentes ante un incidente determinado.

A partir de la acción indicada, escribe 3 creencias y destaca la que sea más útil:

1. En mitad de una reunion un colega te dice que las decisions siempre las toman los mismos:

2. El gerente te dice, en una situación cara a cara, que tu trabajo es pobre en algunos aspectos:

Las creencias generan conductas.

Las interpretaciones que hacemos de un hecho generan respuestas en forma de conductas (no hacer nada también se interpreta como una conducta). La finalidad de este ejercicio es reflexionar sobre las distintas conductas que se derivan de una creencia determinada. Escribe dos conductas derivadas de cada una de las creencias siguientes:

Creencia 1: los estudiantes vienen a clase solo para jugar y perder el tiempo.

Comportamiento 1:

--

Comportamiento 2:

--

Creencia 2: La iniciativa es una forma de perder el tiempo.

Comportamiento 1:

--

Comportamiento 2:

--

Ahora, escribe una creencia limitante y otra potenciadora y las conductas que generan respectivamente:

Creencia 3:

Comportamiento 1:

--

Comportamiento 2:

--

Creencia 4:

Comportamiento 1:

--

Comportamiento 2:

--



1.3 ¡Manos arriba!, ¡Es hora de cambiar!

El cambio real solo puede llegar a través de planes de actividades detallados que intervendrán con aspectos programados en la vida diaria. Este capítulo se centra únicamente en los ejercicios que establecerán un plan "saludable" para usted, para iniciar un plan de cambio de comportamiento fructífero y comprometido.

1.3.1 Vacía tu taza

El objetivo de enmarcar este concepto dentro de un contexto teórico surge de la necesidad de conocer la influencia de la fijación de objetivos para abordar nuestra automotivación, algo que nos ayudará a crear y definir objetivos que estén dentro de las capacidades potenciales y alcanzables de cada individuo y así hacernos actuar, lo que significa desarrollar nuestra INICIATIVA.

Entonces, en última instancia, dejar atrás la distinción verbal de "ser vs hacer".

¿Qué entiendes por objetivo?

Para estar orientado a resultados, para lograr el objetivo, de acuerdo con la "programación neurolingüística" PNL, una persona debe creer en tres cosas:

- 1) Posibilidad: Alcanzar el objetivo es posible.
- 2) Capacidad: eres capaz de lograr la meta.
- 3) Dignidad: Mereces alcanzarla.

Posibilidad:

Primero, debemos estar convencidos de que alcanzar las metas es posible. Ya que si no, ni siquiera lo intentaremos.

Somos humanos, no super heroes, todos tenemos nuestros límites. Sin embargo:

- No sabemos cuales son nuestros límites.
- No la descubriremos hasta que no las hagamos frente.

No pierdas de vista que la posibilidad se confunde con la competencia. Pensamos que algo es imposible, porque no sabemos como llevarlo a cabo.

Capacidad:

Cuando una persona cree que el objetivo es alcanzable, al menos no abandona el juego y sigue intentándolo. La siguiente barrera que surge es que cuando una persona cree que la meta no es alcanzable. La persona misma ha puesto un techo a sus logros.

Realmente, la única forma de demostrar que el objetivo se puede lograr es lográndolo. Hasta entonces no se sabe, por lo que es mejor creer que es posible lo cual es tan realista como pensar que es imposible. Nunca se puede demostrar que no se puede alcanzar una meta porque demostrar lo contrario en este

sentido es imposible. A lo sumo puedes decir que aún no lo has logrado. Por eso es necesario mantener la mente abierta en términos de capacidad.

Mucha gente admite alegremente no poder hacer esto o aquello. Muestra sus limitaciones confundiéndolo con modestia.

En primer lugar, se debe cambiar el lenguaje para cambiar la forma de pensar y, en consecuencia, la creencia. De acuerdo con el mensaje de la unidad anterior, debe dejar de hacer declaraciones o de tener diálogos consigo mismo en las siguientes líneas:

- No puedo hacer esto.
- No puedo controlarme...

Cambia tu discurso a:

- Por el momento no puedo hacer esto, o mejor aún, para hacer esto necesito más herramientas.
- Todavía no puedo controlarme, pero lo haré ...

El problema con la transmisión de afirmaciones de incompetencia es que el mundo exterior las creerá y, en consecuencia, no creerá en el éxito del hablante, y estas declaraciones refuerzan la creencia en una espiral descendente sin fin. Además, el diálogo con uno mismo nos lleva a poner límites a nuestras capacidades.

Otra forma de limitar las capacidades es poner excusas por adelantado. Este es un patrón de comportamiento que anticipa por qué va a fallar y allana el camino para el fracaso. De hecho, todo nuestro cuerpo está preparado para afrontar el fracaso que nos impide incluso intentar alcanzar la meta.

El valor que nos otorgamos:

Muy a menudo existe la creencia de que uno no se merece el logro. A menudo podemos pensar que cuando algo se ha conseguido ha sido gracias a la generosidad o la suerte, pero no por los méritos propios.

A menudo, también algunas personas están convencidas de que si quieren tener éxito, otras deben fracasar. Esta es otra forma de restar valor al logro conseguido; simplemente atribuírselo al fracaso de otro.

En realidad, el logro es un 10% de inspiración y un 90% de perseverancia, como dijo Beethoven.

1.3.2 Hora de profundizar, leyendo

Un objetivo es un sueño con patas. En este contexto “soñar” se debe entender como un sinónimo de un estado deseado, una aspiración. Los objetivos son los que nos hacen movernos y los que nos mueven a hacer. Son lo que queremos conseguir. Los objetivos son los forman el propósito de nuestras acciones. ¿Cuál es la diferencia entre tener un sueño y querer conseguir un objetivo?

Para que un sueño se convierta en un objetivo, se deben dar 3 condiciones:

- **Primero:** Cuantificable.
- **Segundo:** Periodo de tiempo.
- **Tercero:** Plan de acción.

Hay **7 reglas de oro** que son muy útiles para establecer objetivos tanto a nivel personal como profesional y también para llevar a cabo algún negocio.

1) El objetivo debe expresarse de manera positiva.

- ¿Qué buscas, qué deseas? Usa el tiempo presente.
- ¿Qué más quieres de lo que tienes ahora?
- ¿Que preferirías tener?

2) El objetivo debe ser específico y medible.

- ¿Qué verá, oírás o sentirás exactamente cuando se alcance el objetivo?
- ¿Cuánto tiempo necesitas para lograrlo?
- ¿Cuándo quieres lograrlo?

3) Decidir cómo y cuándo medir el progreso en el cumplimiento del objetivo.

- ¿Cómo mide su progreso hacia el objetivo?
- ¿Con qué frecuencia mide el progreso?
- ¿Cómo sabe que ha logrado el objetivo?
- ¿Cómo verifica que está en el camino correcto hacia el objetivo?

4) Organice los recursos que necesitará en el camino hacia el objetivo.

- ¿Qué recursos (objetos, personas, tiempo, modelos y cualidades) necesitará para lograr su objetivo?
- ¿Cuál tienes ya?
- ¿Dónde encontrarás a los demás?

5) Sea proactivo.

- ¿Hasta qué punto tiene el control de alcanzar el objetivo?
- ¿Qué harás para afrontarlo?
- ¿Qué puede ofrecer a los demás para que estén interesados en ayudar?

6) Preste atención al impacto de las consecuencias más allá de usted mismo.

- ¿Cuáles son las consecuencias para otras personas importantes?
- ¿Puede hacerse una idea del impacto desde los puntos de vista de los demás? What is the cost in time, money and opportunity?
- ¿A qué es posible que deba renunciar?
- ¿Cómo afectará el logro del objetivo o el período inmediatamente anterior al equilibrio entre los diferentes aspectos de su vida?

7) Elabora un plan de acción.

Un objetivo, especialmente uno a largo plazo, puede parecer abrumador. Un "plan de acción" divide el objetivo en pequeños pasos, cada uno de ellos claramente tangible y alcanzable. Esta es tu hoja de ruta. Tu GPS que te dice claramente dónde te encuentras en este viaje.

Cuanto mas ambicioso y complejo sea el objetivo, más fácil se pueden abordar las tareas cuando se divide en partes.

La tecnica MARTE:

Establecer objetivos es la primera de las acciones si quieres resultados, ya que los objetivos sin principios no valesn para nada.

¿Que significa M.A.R.T.E.?

MARTE es la abreviatura utilizada para un conjunto de principios que nos ayuden a clarificar y establecer las metas de la manera más adecuada.

El objetivo debe estar sujeto a los siguientes principios:

M - Medible **A** – Alcanzable **R** – Realista **T** – Tiempo (a tiempo) **E** – Específico

Medible: ¿Cuánto tiempo se tarda en viajar por la galaxia? Puedes responder...? Un objetivo que no se puede medir no sirve a nuestro propósito ya que no aporta nada cuantificable a la consecución de nuestras metas y, peor aún, no podemos confirmar si la meta se alcanza o no.

Alcanzable: ¿Cuánto tiempo se tarda en viajar por la galaxia? Fijarse objetivos inalcanzables no aporta nada a nuestra planificación; solo alimenta nuestra frustración. La función de un objetivo es permitir una meta, no obstruirla.

Realista: I want to be the richest man in the world in a month? ... Being unrealistic when setting an objective discourages us and demotivates us to keep fighting for our goals. An objective should be an incentive to us, it should push us towards attaining it, it should challenge us in difficult times and should force us to fight to exhaustion to getting it; setting an unrealistic objective does not evoke the above feelings

Tiempo: ¿Algún día empezaré un negocio? ... Algún día ... Trabajar con plazos es la única forma de romper la inmovilidad de una meta eterna. Si un objetivo no tiene plazos claros, entonces es un objetivo abierto y un objetivo abierto es un objetivo eterno.

Específico: Asegúrate de que cuando estés estableciendo tus objetivos, cada uno tenga una acción específica. ¿Por qué? Porque un objetivo genérico, p. Ej. Para convertirse en la marca líder a nivel nacional de un producto, debe traducirse en acciones específicas que especifiquen cómo lograr ese objetivo. P.ej. mejorar las características x del producto, mejorar el marketing en un área determinada

1.3.3 ¿Son tus estados emocionales heurísticos? ¿Afectan tus emociones a fijar y alcanzar tus objetivos y por tanto a romper tu iniciativa?

No cabe duda de que la subjetividad de las personas juega un papel importante en la definición y el planteamiento de nuestros objetivos. Las 7 claves para definir objetivos que mencionamos anteriormente nos ayudan a enfocarnos en nuestros objetivos y evitar cometer los errores más comunes a la hora de trabajar con objetivos. Sin embargo, existen algunos problemas psicológicos que a veces pueden distraernos.

La investigación muestra que, inconscientemente, desarrollamos rutinas o heurísticas para hacer frente a la complejidad inherente a la mayoría de las decisiones que tomamos, y de alguna manera se puede considerar el trabajo orientado a resultados en una de estas decisiones. Algunas toman la forma de percepciones sensoriales erróneas, otras toman la forma de daño, otras parecen anomalías irracionales en nuestro pensamiento. Pero lo que los hace tan peligrosos es que son invisibles; no los reconocemos antes de que sea demasiado tarde.

Incluso cuando no es posible liberar la mente de estos defectos, podemos aprender a comprenderlos y contrarrestarlos.

La trampa del anclaje: esto se relaciona con el hecho de que damos una ponderación desproporcionada a la primera información que recibimos sobre un tema en particular.

Quedarnos estancados (la trampa del status quo): instintivamente nos quedamos con lo que nos parece familiar. Por lo tanto, buscamos decisiones que impliquen el menor cambio..

Protección de elecciones anteriores (La trampa del costo hundido): Todos tendemos a tomar decisiones que justifican nuestras decisiones pasadas, incluso si estas ya no son válidas.

Ver lo que uno quiere ver (La trampa de la evidencia confirmatoria): Esta trampa nos lleva a buscar información que apoye nuestro punto de vista evitando información que lo contradiga. Esto se debe a que nos enfrentamos a dos fuerzas psicológicas fundamentales en acción:

- 1) Tendencia a resolver subconscientemente lo que queremos hacer antes de pensar por qué queremos hacerlo.
- 2) Tendencia a sentirnos más atraídos por lo que nos gusta que por lo que nos disgusta.

Plantear mal la pregunta (La trampa del encuadre): La forma en que se enmarca una pregunta puede tener un impacto marcado en la respuesta que seleccione. Lo mismo ocurre en la toma de decisiones. Si enmarca su problema de manera deficiente, es poco probable que tome una decisión inteligente. The overconfidence trap.

Plantear mal la pregunta (La trampa del encuadre): La forma en que se enmarca una pregunta puede tener un impacto marcado en la respuesta que seleccione. Lo mismo ocurre en la toma de decisiones. Si enmarca su problema de manera deficiente, es poco probable que tome una decisión inteligente..

Omitir información relevante (La trampa de la información incompleta).

Sesgo de probabilidad y cálculo (La trampa de la prudencia).

Confundir coincidencias con milagros (ser sorprendido por la trampa de la sorpresa): la mejor protección contra todas las trampas psicológicas es ser consciente de ellas. Aunque no es posible eliminar totalmente las distorsiones arraigadas en el funcionamiento de la mente, si se introducen pruebas y disciplinas para descubrir y contrarrestar los errores de razonamiento en el proceso de toma de decisiones, se pueden evitar los errores de juicio.

Además, trabajar desde ver los fracasos como errores, nos ayudará a afrontar la emoción de la frustración y por tanto a generar conductas que favorezcan la consecución de nuestros objetivos.

Ahora mira la siguiente escena de la película "El club de los emperadores".

<https://www.youtube.com/watch?v=0QmU2pkCQLk>

<https://www.youtube.com/watch?v=SYQj2TJI1C8>

¿Qué conclusiones sacas de estas escenas?

1.3.4 Tú y tu frustración

Piense en una situación en la que te hayas sentido frustrad@. ¿Cómo te enfrentaste al fracaso? ¿Qué pasó por tu cabeza? ¿Qué hiciste para superar ese sentimiento? ¿Qué pensamientos tenías? ¿Y qué comportamientos? Intenta responder las siguientes preguntas sobre esta situación:

1. ¿Recuerdas una situación donde te sentiste frustrado?

2. ¿Cómo llevaste el fracas? ¿Qué había en tu cabeza?

3. ¿Qué hiciste para supercar esa emocion? ¿y que comportamiento?

Mira el siguiente vídeo: Orientado a resultados, que muestra que si las cosas se enfocan desde la realidad de uno mismo, apesar de los posibles obstáculos, las cosas se pueden lograr.

www.youtube.com/watch?v=D-dAFbkMBwc

¿Sobre qué te hace pensar este video una vez visto?

1.3.5 Si hubieras sido el asesor de los hermanos Wright, ¿qué hubieras hecho para implementar la iniciativa y evitar que tiraran la toalla?

Ahora resumamos todos los conceptos desarrollados a lo largo del curso y analicemos todos los aspectos clave necesarios para desarrollar la iniciativa. Lea el siguiente caso sobre los hermanos Wright y responda a todas las preguntas que están escritas en el documento.

Los hermanos Wright. Los propietarios de una tienda de bicicletas que cambiaron el mundo al construir el primer avión que voló

Los hermanos Wright, Wilbur y su hermano menor de cuatro años, Orville. Siempre se llevaron muy bien y compartieron juegos y trabajo. Incluso cuando eran niños, ambos eran apasionados por las máquinas, y cuando crecieron, abrieron una tienda de bicicletas que fue un éxito de la noche a la mañana debido a sus habilidades técnicas.

Orville contrajo tifus y tuvo que permanecer en cama durante más de tres meses, pero aun así, no había espacio en su cabeza para nada más que volar. Durante su enfermedad leyó ferozmente sobre su pasión, y un día, mientras hojeaba un periódico, se molestó mucho al enterarse de que Otto Lilienthal, quien había dedicado gran parte de su vida al estudio del vuelo de las aves y había fabricado los mejores planeadores de esa época, había muerto cuando su nuevo planeador se paró en el aire y cayó desde unos 15 metros. Lilienthal realizó más de 2.000 vuelos experimentales, algunos de los cuales llegaron hasta los 30 metros.

Los hermanos Wright estaban muy ansiosos por aprender, siempre estableciendo metas para sí mismos y buscando objetivos para trabajar. Cuando eran pequeños, su padre les regaló un helicóptero de juguete con goma elástica inventado por un francés llamado Pénaud. Les fascinaba cómo podía volar esta “cosita” hecha de madera y papel.

- "Déjame volar", le dijo Orville a Wilbur ... estaban emocionados, tirándolo al aire una y otra vez hasta que se rompió. Pero en lugar de simplemente olvidarlo, comenzaron a hacer una réplica del juguete pero dos veces más grande.

- "He duplicado todas las medidas del que nos dio nuestro padre", le dijo Wilbur a Orville, pero su invento no voló. Pero en lugar de desanimarse, dijeron: "Intentemos de nuevo". Y así lo hicieron.

Los hermanos Wright no sabían que al hacer un dispositivo más grande y pesado deberían haber tensado la banda elástica que hacía girar la hélice, no sabían que debido a que el dispositivo pesaba el doble, deberían haberle proporcionado 8 veces más potencia. Sin embargo, el desconocimiento no les impidió seguir adelante y empezaron a estudiar y aprender todo lo que pudiera ayudarles.

De adultos, e incluso con uno de los hermanos convaleciente, recordando sus hazañas cuando hicieron la réplica del juguete volador que les regaló su padre, y con la pasión que todavía sentían por todo lo que tenía que ver con volar, decidieron hacer un planeador.

- "Ya está, lo haremos", dijo Wilbur. Sin embargo, Orville, más paciente, respondió: "Primero debemos estudiar y prepararnos bien", y a partir de ahí sumergirnos en el mundo de la aviación.

- "Según los cálculos que hemos hecho y estoy seguro de que son correctos, no será muy difícil levantarlo, pero lo más complicado es mantener el parapente equilibrado en vuelo porque si baja, puede caer en picado", dijo Wilbur.

- *"No creo que sea un problema mayor, con la práctica lograremos dominarlo", respondió Overville.*

- *"Sé que tarde o temprano dominaremos la técnica de vuelo, pero no olvides a ese pobre Lilienthal. A pesar de los más de 2000 vuelos experimentales que realizó, y dominando la técnica, perdió el equilibrio y se cayó, lo que significa que el problema está en el fuselaje".*

Otro problema, que no les hizo tirar la toalla, sino que siguieron adelante, haciéndoles la siguiente pregunta: "¿Qué más podemos hacer?" A pesar de las dificultades, siguieron buscando soluciones en lugar de esperar que alguien más les diera la solución, y siguieron buscando ideas, estudiando y siendo pacientes.

Wilbur dijo: "Creo que tendremos que hacer las alas para darles una movilidad similar a la de los pájaros, para que puedan subir y bajar como les plazca", y su hermano Overville agregó:

- *"Sí, creo que es una buena idea, pero en ese caso me inclino a ponerlos de forma independiente".* Wilbur, sin embargo, creyó que esto no funcionaría, y le mostró a su hermano un modelo que usa el manillar de una bicicleta "Sería imposible mantener el equilibrio" ...

Y así fue pasando el tiempo, y a pesar de sus conocimientos mecánicos, no lograron encontrar una solución, y empezaron a desesperarse, pero decidieron seguir probando cosas, continuaron observando el vuelo de los pájaros, y descubrieron que para mantener el equilibrio, los pájaros estaban inclinando sus alas, pero de alguna manera no pudieron materializar esta idea en algo tangible. Un día, mientras Wilbur estaba en su tienda de bicicletas, un cliente entró para que le repararan un pinchazo, y cuando sacó la cámara de aire de la caja, observó la deformación de la caja y "voilà", encontró la solución a su problema.

Wilbur tomó su bicicleta y corrió a la casa de su hermano:

- *"He encontrado una forma de mover las alas",* le dijo a Orville, *"mira esta caja y gírala".* A pesar de ser escéptico, hizo lo que le dijo Wilbur. Su rostro cambió, *"Tienes razón".* , exclamó. *"Hermano, ya nos ponemos manos a la obra".*

- *"Espera, no te apresures",* dijo Wilbur, *"primero deberíamos hacer una cometa, y ellos lo hicieron, hicieron una cometa, y la prueba fue un gran éxito. Pero no se conformaron con eso y decidieron hacer un planeador.*

- *"¿Qué material vamos a utilizar?"* Orville le preguntó a su hermano. *"Usaremos una madera y tela livianas para las alas, y el material que tenemos en el taller para el resto",* respondió Wilbur.

Nuestros hermanos tenían un objetivo claro en la cabeza y no se rendirían hasta lograrlo. Y sin tener mucho dinero, lograron fabricar su primer parapente, utilizando el material de la tienda de bicicletas.

Pero surgió otro revés, "¿Dónde vamos a hacer el vuelo de prueba?" Para ellos estaba claro que tenía que ser un sitio bastante grande con vientos fuertes y estables en una sola dirección. Después de algunas investigaciones, encontraron el lugar perfecto, una colina conocida como Kitty Hawk en Carolina del Norte, donde el viento siempre soplab a una velocidad de aproximadamente 50-60 km / hora. Y se fueron y completaron su primera prueba exitosa.

A pesar del éxito, al año siguiente construyeron otro parapente logrando un vuelo de 118 metros pero no estaban satisfechos con la falta de estabilidad del modelo. Wilbur, comenzó a desesperarse, y casi tira la toalla ..., pero la perseverancia y la paciencia y el estudio le ayudaron a dar un paso más, creando un túnel de prueba, estudiando la aerodinámica con modelos pequeños y así obteniendo datos sin tener que acudir a Kitty. Halcón. Con los resultados obtenidos de las pruebas descubrieron que había un error en los cálculos de otros investigadores en la potencia de elevación y trataron de encontrar el cálculo correcto..

Con estas pruebas descubrieron que hasta ahora la relación entre el ángulo, la potencia de elevación y el cálculo de la resistencia del aire no era correcta.

Y finalmente, los hermanos Wright consiguieron pilotar su tercer planeador, con los datos obtenidos en el banco de pruebas, batiendo una serie de récords: distancia recorrida, altura y tamaño del fuselaje. Sin embargo, aún no satisfechos, continuaron avanzando y gracias a su iniciativa, decidieron instalar un motor para que pudiera volar propulsado por su propia fuerza, un avión.-

"Pero para volar, necesitamos al menos un motor de 8 caballos de fuerza y un peso de menos de 91kilos, pero ¿dónde encontramos un lugar donde fabrican un motor tan especial?" Taylor, el dependiente de la tienda de bicicletas, se ofreció a hacerlo: "Tengo algo de experiencia en estos asuntos", le dijo a Wilbur, y se pusieron manos a la obra, una vez más, sin tirar la toalla.

Finalmente, el 17 de diciembre de 1903 tuvo lugar el primer vuelo motorizado. Wilbur voló 37 metros con una duración de 12 segundos y ..., los Wright realizaron 4 pruebas más ese mismo día, la cuarta prueba con una duración de 59 segundos en una distancia de 260 metros. Cuatrocientos años después de que Da Vinci hiciera su primer boceto, los hermanos Wright volaron el primer vuelo a motor sin usar el viento.

Echemos un ojo al caso:

¿Qué características definen a los hermanos Wright?

¿Consideras a los Hermanos Wright personas con iniciativa?

¿Qué comportamientos muestras que te hacen pensar que son gente con Iniciativa?

¿Ves perseverancia, paciencia y constancia? Analiza las acciones de los hermanos Wright que apoyan la idea de que son personas con Iniciativa:

¿Actuaron de forma ordenada? ¿Qué te hace decir eso?

¿Cuáles crees que son los principales obstáculos que en algún momento les hicieron "tirar la toalla"?
¿Qué te hace decir eso?

¿Qué emociones había detrás de esto?

Redacta un decálogo de patrones de comportamiento, acciones que llevaron a los hermanos Wright a inventar el primer avión:

1.4 Cierre – ¡Basta ya de excusas!

La iniciativa es muy importante tanto para tu trabajo como para tu vida diaria. ¡LA INDUSTRIA 4.0 ESTÁ AQUÍ! Tienes que comprometerte a cambiar, ¡así que deja de poner excusas y sigue adelante!

Escribe en la columna de la izquierda los 10 comportamientos negativos que tienes y que te han estado dañando en tu vida. Con los conocimientos adquiridos sobre iniciativa, autoconfianza, rupturas (miedos), etc.

En la columna de la derecha debes escribir un Decálogo, un compromiso por cada una de las conductas que escribiste en la columna de la izquierda, se te recomendará no hacer compromisos que no puedas cumplir.

Al final, tache la columna de la izquierda donde escribió sus 10 comportamientos negativos y haga un compromiso para cumplir con sus compromisos..

COMPOTAMIENTOS NEGATIVOS	COMPROMISOS



Soft skills in Industry4.0

TOWARDS SUCCESS - INTELLECTUAL CURIOSITY

INDUSTRY 4.0 Soft Skills Work & Text Book

2 Curiosidad intelectual

¡MALAS noticias! ¡LA CURIOSIDAD NO SE PUEDE ENSEÑAR!

¡Pero no hay que preocuparse, porque...

SE PUEDE ILUSTRAR Y CULTIVAR



Así que, abróchese el cinturón porque cogeremos velocidad **PLANTEÁNDONOS PREGUNTAS** hacia la **SABIDURÍA**



2.1 ¡Empecemos!

Veamos algunos hechos interesantes sobre la curiosidad.

Científicamente, evolucionamos para ser curiosos y controlar de forma activa nuestros órganos sensoriales y mejorar la adquisición de información.

Sicológicamente, impulsos intrínsecos y extrínsecos pueden dictar nuestra curiosidad y forjar nuestras acciones.

Profesionalmente, un trabajador con curiosidad, será un trabajador mejor.

¿Está de acuerdo con lo anterior?

¿Qué hay de su **libro de hechos**? Escriba 3 hechos sobre su propia curiosidad individual y, no tema, ¡en este manual no hay respuestas correctas o incorrectas!

2.1.1 Rompehielos

¿Le va interesando?

Veamos... La curiosidad empieza, muchas veces, con una pregunta: ¿y si? ...o... ¿qué tal?... Por eso, es de gran importancia que **no dudemos en preguntar**.

Hora de hacer un pequeño ejercicio: escriba en forma de pregunta 3 cosas sobre las que siente curiosidad, y explore cada una de ellas durante 5 minutos en la red.

¿Qué sensaciones experimentó durante su búsqueda? Escriba 5 palabras a continuación:

--	--	--	--	--

¿Sabía que nuestro cerebro está diseñado para reaccionar a la recompensa cognitiva de conseguir información? ¡El circuito dopaminérgico entra en juego cada vez que nuestra curiosidad queda satisfecha! En la siguiente dirección puede ver un interesante resumen de un vídeo explicativo: https://www.youtube.com/watch?v=SmaTPPB-T_s

2.1.2 ¡Hora de un poco de lectura!

Más adelante, hay algunas conexiones interesantes para entender la discusión sobre la curiosidad, ¿siente curiosidad de explorar?

PLANTEARSE PREGUNTAS ES EL PRINCIPIO DE LA SABIDURÍA

La curiosidad llevó a Einstein a la Teoría de la Relatividad. ¡Sin curiosidad, Isaac Newton no hubiera descubierto las Leyes de la Física y Alexander Fleming probablemente no hubiera descubierto la Penicilina!

"La curiosidad suele ser a menudo el motor que impulsa el aprendizaje y los logros".

Como la curiosidad es algo que no puede enseñarse, no puede ser incluida en los programas de estudios. No puede probarse fácilmente. Pero es una chispa que puede encenderse, algo que puede cultivarse.

(Leer más en el [enlace](#))

Dicho esto, resulta curioso que hacer las preguntas correctas haya pasado a ser un arte perdido. Un niño curioso de cuatro años hace muchas preguntas — los incesantes chorros de “¿por qué?” y “por qué no?” pueden resultar familiares — pero a medida que crecemos, dejamos de hacer tantas preguntas. En una encuesta con 200 participantes, se puso de manifiesto que las personas con hijos calculaban que un 70-80 % de los diálogos de sus hijos con otros se componían de preguntas. Mientas que al mismo tiempo, solo el 15-25 % de sus interacciones consistían en preguntas. ¿Por qué ese descenso?

(Leer más en el [enlace](#))

La curiosidad es un elemento básico de nuestro conocimiento, aunque su función biológica, mecanismos y origen neuronal siguen siendo poco comprendidos. En cualquier caso, es un elemento motivador del aprendizaje, que influye en la toma de decisiones y es crucial para un desarrollo sano. Un factor que limita nuestro entendimiento es la falta de una delimitación ampliamente aceptada sobre lo que es y lo que no es curiosidad; otro factor es la escasez de tareas de laboratorio normalizadas que manipulen la curiosidad en el laboratorio. A pesar de estas barreras, los últimos años han sido testigos de un importante aumento del interés tanto por la neurociencia como por la psicología de la curiosidad. El artículo siguiente aboga por la importancia de este campo, ofrece una visión selectiva de su estado actual y describe las tareas empleadas para estudiar la curiosidad y la búsqueda de información. Más que preocuparnos por definir la curiosidad, resulta de más ayuda considerar las motivaciones del comportamiento de búsqueda de información y estudiarla en su contexto etológico...

(Leer más en el [enlace](#))

2.1.3 Calentamiento

Para este ejercicio necesitaremos un “cómplice”, así que busquemos una persona dispuesta a ayudarlo y le daremos la plantilla del Anexo I.

Durante 10 minutos (o más, si se prefiere) jugarán a historias negras, una serie de “terribles” acontecimientos basados en hechos que es totalmente posible que ocurran y explicados de forma natural (en absoluto paranormalmente). ¡En este juego, la otra persona es su maestro y sabe como sucedieron los hechos, mientras usted tiene que descubrirlo haciendo preguntas! El/ella solo puede responder con un SI/NO/NO SÉ. La primera historia es:

Una sombra se extiende sobre Tokio y 2 segundos después Nueva York se ahoga en sangre.

Después del tiempo límite, tómese su tiempo para respirar y pensar sobre: ¿qué es lo interesante de este juego? ¿puede explicar de forma sencilla qué provoca su curiosidad durante el juego y qué la obstaculiza?

Ahora, pasemos del juego a la vida...

En el contexto del juego, la escena está planteada y se le urge a resolverla. Pero, ¿y si no estuviera planteada y fuera usted el que tuviera que “plantear el delito”? En otras palabras, ¿identificar, hacer las preguntas adecuadas, buscar las respuestas y probar una solución? ¿Con qué frecuencia se pone en esa situación? Arrastre la línea naranja siguiente para indicar el porcentaje sobre lo curioso que se considera en general, y en el espacio que queda a la derecha escriba 3 palabras - razones sobre lo que falta para llenar la zona.

Cargando...

¡Es hora de que piense en su trabajo!

¿Es usted curioso en el trabajo? ¿Recuerda algún caso en el que la curiosidad le ayudó a lograr un avance? ¡Reconocer los casos de éxito es la vía correcta para descubrir lo que funciona bien! Así que intente escribirlo a continuación:

2.1.4 Auto-evaluación

Llegados a este punto, empieza a ser más consciente de su curiosidad, ¡así que pasemos al siguiente nivel! Utilizaremos el formulario de evaluación de la curiosidad de 5 escalas (Kashdan, T.B., Stikma, M.C., Disabato, D., McKnight, P.E., Bekier, J., Kaji, J., & Lazarus, R.) y le analizaremos en mayor profundidad. Complete la autoevaluación que aparece más adelante y, al final, encontrará un enlace con una explicación de la misma.

Escala de cinco dimensiones de la curiosidad (5DC)

A continuación se muestran afirmaciones que las personas suelen utilizar para describirse a sí mismas. Utilice la escala siguiente para indicar el grado en que estas afirmaciones le describen con precisión. No hay respuestas correctas o incorrectas.

a – No me describe en absoluto | b – Apenas me describe | c – Me describe en cierta medida | d – Neutral | e – Me describe en general | f – Me describe en su mayor parte | g – Me describe totalmente.

Exploración de Joyous:		a	b	c	d	e	f	g
45.	Percibo las situaciones problemáticas como una oportunidad para crecer y aprender.							
46.	Siempre estoy buscando experiencias que cuestionen como pienso sobre mí mismo y sobre el mundo.							

47.	Voy en busca de situaciones en las que es probable que tenga que pensar en profundidad sobre algo.								
48.	Me gusta aprender sobre temas desconocidos para mí.								
49.	Me resulta fascinante conocer nueva información.								
<i>PUNTOS CORRESPONDIENTES</i>		1	2	3	4	5	6	7	
TOTAL:									

Sensibilidad a la carencia		a	b	c	d	e	f	g	
50.	Pensar en soluciones a problemas conceptuales difíciles me mantiene en vela por la noche.								
51.	Puedo pasarme horas con un solo problema porque no me quedo tranquilo hasta conocer la respuesta.								
52.	Me siento frustrado si no encuentro la solución a un problema y trabajo sin descanso para resolverlo.								
53.	Trabajo sin descanso sobre problemas que siento que deben resolverse.								
54.	Me siento frustrado si no tengo toda la información que necesito.								
<i>PUNTOS CORRESPONDIENTES</i>		1	2	3	4	5	6	7	
TOTAL:									

Tolerancia al estrés:		a	b	c	d	e	f	g	
55.	La mínima duda puede impedirme buscar nuevas experiencias.								
56.	No puedo superar el estrés asociado a incurrir en situaciones inciertas.								
57.	Me resulta difícil explorar nuevos lugares cuando no confío en mis capacidades.								
58.	No funciono bien si no estoy seguro de que una nueva experiencia sea segura.								
59.	Es difícil concentrarse cuando existe la posibilidad de ser cogido por sorpresa.								
<i>PUNTOS CORRESPONDIENTES</i>		7	6	5	4	3	2	1	
TOTAL:									

Curiosidad social:		a	b	c	d	e	f	g	
60.	Me gusta conocer los hábitos de otras personas.								
61.	Me gusta descubrir por qué la gente se comporta del modo que lo hace.								
62.	Cuando otras personas mantienen una conversación, me gusta enterarme sobre qué.								
63.	Cuando estoy cerca de otras personas, me gusta escuchar sus conversaciones.								
64.	Cuando la gente discute, me gusta saber qué es lo que pasa.								
<i>PUNTOS CORRESPONDIENTES</i>		1	2	3	4	5	6	7	
TOTAL:									

Búsqueda de emociones:		a	b	c	d	e	f	g
65.	El afán de hacer algo me hace sentir entusiasmo y estar viva.							
66.	Asumir riesgos me apasiona.							
67.	Cuando tengo tiempo libre, quiero hacer cosas que asustan un poco.							
68.	Crear una aventura sobre la marcha es más atractivo que una aventura planificada.							
69.	Prefiero los amigos que son apasionadamente impredecibles.							
<i>PUNTOS CORRESPONDIENTES</i>		1	2	3	4	5	6	7
TOTAL:								

¡Bien! Ha sido un buen reflejo, para más información sobre los tipos de personas que son curiosas, puede

Leer [aquí](#)

Ahora, volvamos a ver otra vez los resultados previos y pensemos un poco...

En lo que se refiere al aspecto más dominante (categoría) de su curiosidad, ¿cómo le ayuda a tener éxito en la vida y el trabajo?

Sobre el último aspecto (categoría) valorado de su curiosidad, ¿qué es lo que funciona mal y cómo interfiere en la vida cotidiana y el trabajo?

2.2 ¿Realmente necesito ser "curioso"... en mi trabajo?

2.2.1 ¡Hora de un poco de lectura!

Como refleja el informe SKY4.0, el impacto del desarrollo de las tecnologías tiene muchas dimensiones que no solo afectan a la forma en que se producen las cosas o al trabajo en las fábricas. Las tecnologías 4.0 son cruciales para asegurar la ubicación de las empresas y el bienestar social desde una perspectiva europea. En el ámbito de la empresa, esto afectará a sus innovaciones tecnológicas, normas, interfaces y nuevos requisitos de seguridad que se desarrollarán con objeto de adaptarse a los futuros cambios.

En el ámbito social, el mercado laboral y la educación (formación profesional) se verán directamente afectados, lo que podría dar lugar a repercusiones sociales asociadas, bien sean positivas (nuevos puestos de trabajo y oportunidades) o negativas (desempleo) para aquellos que no se adapten. Además, debería cambiar el modo de formar a los nuevos profesionales o a los actuales con el fin de que puedan hacer frente a este nuevo entorno.

([enlace](#) al informe Sky4.0)

Nuevas investigaciones apuntan a tres importantes percepciones sobre la curiosidad en relación con las empresas. La primera, la curiosidad es mucho más importante para el rendimiento de una empresa de lo que inicialmente se pensaba. Ello se debe a que cultivarla a todos los niveles ayuda a los líderes y a sus empleados a adaptarse a las condiciones inciertas del mercado y presiones externas: cuando nuestra curiosidad se dispara, reflexionamos con mayor detenimiento y racionalidad sobre las decisiones y se nos ocurren soluciones más creativas. Además, la curiosidad permite a los líderes ganarse mayor respeto de sus seguidores e inspira a los empleados para establecer relaciones de mayor confianza y colaboración con sus colegas.

La segunda, haciendo pequeños cambios en el diseño de sus organizaciones y en el modo de gestionar a sus empleados, los líderes pueden alentar la curiosidad—y mejorar sus empresas. Esto sirve igualmente para todas las industrias y para el trabajo creativo y rutinario.

La tercera, aunque los líderes puedan decir que aprecian las mentes inquisitivas, de hecho, la mayoría reprimen la curiosidad por miedo a que aumente el riesgo y la ineficiencia. En una encuesta llevada a cabo entre más de 3.000 empleados de diversas empresas e industrias, solo alrededor del 24 % afirmaron ser curiosos en sus trabajos de forma habitual y alrededor del 70 % dijeron que encontraban barreras a la hora de hacer más preguntas en el trabajo.

([enlace](#) al artículo)

2.2.2 Los beneficios de la curiosidad

Seamos un poco más específicos, sabía que la Curiosidad comporta diversos beneficios, siendo alguno de ellos:

- ***Menos errores en la toma de decisiones***

Cuando se dispara nuestra curiosidad, es menos probable caer víctimas del sesgo de confirmación (buscar información que apoye nuestras creencias en lugar de pruebas que sugieran que estamos equivocados) y estereotipar a las personas (hacer juicios generales como que las mujeres o las minorías

no pueden ser buenos líderes). La curiosidad tiene estos efectos positivos porque nos lleva a generar alternativas.

- **Más innovación y cambios positivos en los trabajos creativos y los no creativos**

Cuando somos curiosos, vemos las situaciones difíciles más creativamente. La curiosidad se asocia a reacciones menos defensivas al estrés y reacciones menos agresivas a las provocaciones. También rendimos más cuando somos curiosos. La curiosidad natural se asocia a un mejor rendimiento en el trabajo.

- **Reducción de los conflictos de grupo**

La curiosidad alienta a los miembros de un grupo a ponerse en el lugar de los otros e interesarse por las ideas de los demás en lugar de centrarse solamente en su propia perspectiva. Esto hace que trabajen juntos de forma más eficaz y fluida. Los conflictos son menos acalorados y los grupos consiguen mejores resultados.

- **Comunicación más abierta y mejor rendimiento del equipo**

Cuando se intensifica la curiosidad, las personas comparten información más abiertamente y escuchan más atentamente.

2.2.3 Los porqués en mi trabajo

¡Ahora que ya se ha hecho una idea sobre los beneficios de la curiosidad en el puesto de trabajo, pasemos a un plano más "personal"! En la tabla siguiente se le invita a organizar sus pensamientos sobre la curiosidad en el trabajo. ¡Puede escribir tanto como desee!

POR QUÉ es necesaria la curiosidad en el trabajo	POR QUÉ puede ser de ayuda/gratificante
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
POR QUÉ puede ser no deseada	POR QUÉ nos desconectamos de ella
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
POR QUÉ debemos reclamarla	
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

¡Genial! ¡Esperamos que la tabla que acaba de rellenar le ayude a tener una opinión más firme!

2.3 ¿Qué me retiene?

2.3.1 ¡Hora de un poco de lectura!

El cambio puede no llegar tan fácilmente, pero los psicólogos han desarrollado diversos modos de ayudar de forma eficaz a las personas a modificar su comportamiento. Muchas de estas técnicas son utilizadas por terapeutas, médicos y profesores. Los investigadores también han propuesto teorías para explicar como tiene lugar el cambio. Entender los elementos del cambio, las etapas del cambio y las formas de trabajar a través de cada etapa puede ayudarle a lograr sus objetivos.

(Leer más en el [enlace](#))

¿Cómo podemos modificar nuestros hábitos y trabajar en pos de los objetivos marcados, qué mentalidad deberíamos adoptar para el cambio y en qué deberíamos centrarnos para doblar la resistencia?

A continuación encontrará un vídeo con un ejemplo:

<https://youtu.be/Twlow2pXsv0>

Ahora, tómese 10 minutos y utilice la técnica de los 5 PORQUÉS para “**mí y mi vida**”. Empiece con la pregunta escrita, contéstela, y después continúe preguntando por qué y respondiendo con la razón de la respuesta anterior:

¿Por qué no soy tan curioso como me gustaría?	
Contestar aquí:	
	<i>¿Por qué?</i>
Contestar aquí:	
	<i>¿Por qué?</i>
Contestar aquí:	
	<i>¿Por qué?</i>
Contestar aquí:	
	<i>¿Por qué?</i>
Contestar aquí:	

2.3.2 "Es hora de cambiar"

Un mapa de empatía es una herramienta que puede ayudarle con su autorreflejo e involucrando todos sus sentidos principales. El principal valor añadido de esta herramienta es que sirve de ayuda para identificar sus necesidades y las desconexiones entre lo que dice y lo que hace. Identificar dicha desconexión debería presentar una perspectiva de usted mismo.

1. ¿Con quién enfatiza?

Quién es la persona que queremos entender:
 En qué situación se encuentran:
 Qué papel juegan en la situación:

2. ¿Qué necesitan HACER?

¿Que necesitan hacer de forma diferente?
 Qué trabajo(s) quieren o necesitan que se haga(n):
 Qué decisión(es) tienen que tomar:
 ¿Cómo sabremos que tuvieron éxito?

3. ¿Qué VEN?

Qué ven en su lugar de trabajo:
 Qué ven en su entorno inmediato:
 Qué ven a otros decir y hacer:
 Qué ven y leen:

6. ¿Qué OYEN?

Qué oyen decir a otros:
 Qué oyen a los amigos:
 Qué oyen a los colegas:
 Qué oyen a segunda instancia:

7. ¿Qué PIENSAN y SIENTEN?

ESFUERZOS

Cuáles son sus miedos,
 frustraciones y
 ansiedades:

RESULTADOS

Cuáles son sus deseos,
 necesidades, esperanzas y
 sueños:

Qué otros pensamientos y sentimientos podrían motivar
 su comportamiento:

4. ¿Qué DICEN?

Qué les hemos oído decir:
 Qué imaginamos que dicen:

5. ¿Qué HACEN?

Qué hacen hoy:
 Qué comportamiento hemos observado:
 Qué imaginamos que hacen:

2.4 ¡Manos a la obra, es hora de cambio!

Un verdadero cambio solo puede darse mediante planes detallados de actividades que intervengan con aspectos programados de la vida diaria. Este capítulo se centra exclusivamente en ejercicios que establecerán un plan "saludable" para usted, que motive un plan de cambio de comportamiento fructífero y comprometido.

2.4.1 ¿Realmente estoy dispuesto a aprender?

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5.5 - ¿REALMENTE ESTOY DISPUESTO A APRENDER?	
Duración	30 minutos
Objetivos	Trabjará en la disposición para aprender que es una característica fundamental de la curiosidad.
Metodología de aplicación y desarrollo	<p>1. Piense en su voluntad de aprender, puntuando las afirmaciones disponibles en la tabla de la ficha de trabajo ¿Realmente estoy dispuesto a aprender y cambiar? (sección A.).</p> <p>2. Después de responder compruebe su puntuación siguiendo el proceso definido en la ficha de trabajo ¿Realmente estoy dispuesto a aprender y cambiar? (sección B.).</p> <p>3. Con la información disponible en la ficha de trabajo ¿Realmente estoy dispuesto a aprender y cambiar? (sección C.), conozca el significado de su puntuación.</p> <p>Cuando finalice la actividad piense en ello, responda las preguntas disponibles en la ficha de trabajo ¿Realmente estoy dispuesto a aprender y cambiar? (sección D.).</p>

2.4.2 Plantilla– ¿Realmente estoy dispuesto a aprender?

A. Autoevaluación

- ◆ Puntúe cada una de las afirmaciones siguientes conforme a lo que sienta hoy y utilice la siguiente escala: 1- Yo no soy así; 2- Estoy trabajando para ser así y 3- Yo soy realmente así.

Afirmaciones	1	2	3
1. Aprovecho todas las oportunidades para aprender algo nuevo.			
2. Siento que he conseguido mi objetivo siempre que aprendo algo nuevo.			
3. Trabajar en equipo es una oportunidad para aprender algo nuevo con los demás.			
4. Puedo escuchar opiniones incluso cuando se centran en aspectos a mejorar.			
5. Normalmente hago autoevaluación de mis competencias.			
6. Reflexiono sobre mis logros, rendimiento y oportunidades de mejora diariamente.			
7. Valoro la evaluación y opinión ofrecida por mis iguales y colegas.			
8. Siempre estoy esperando nuevas oportunidades de aprender y crecer.			

9. Estoy comprometido con el aprendizaje en los distintos contextos de mi vida.			
10. Aprender es uno de mis objetivos principales.			

B. Compruebe su puntuación

- ◆ Cuente el número de afirmaciones que ha puntuado con 1, 2 y 3 y escríbalo en la columna correspondiente “Nº de respuestas”.
- ◆ Considere que 1 vale 1, 2 vale 2 y 3 vale 3 y calcule el total obtenido por ítem. Por ejemplo, imagine que ha puntuado 2 preguntas con 1, 3 con 2 y 5 con 3, su total por ítem es 1-2, 2-6 y 3-15.
- ◆ Calcule su puntuación total sumando el total por ítem. Por ejemplo, siguiendo el ejemplo anterior su puntuación total sería 23.
- ◆ Anote su puntuación en la siguiente tabla.

SU PUNTUACIÓN	1	2	3
Nº de respuestas			
Valor	1	2	3
Total por ítem			
PUNTUACIÓN TOTAL			

C. Entender su puntuación

- ◆ ¿Sabe su puntuación? Bien, ahora puede entender lo que significa:

Puntos	Interpretación de los resultados
0-10	Parece que aprender no es su máxima prioridad. Le retamos a pensar sobre el significado y la importancia del aprendizaje permanente.
11-20	Considera el aprendizaje como un valor añadido y las situaciones que le permiten aprender tienen gran importancia para usted. Le retamos a pensar en nuevas oportunidades para aprender.
21-30	El aprendizaje es un aspecto central y siempre está buscando oportunidades para aprender. Está en el buen camino y le retamos a seguir por el camino del aprendizaje permanente.

D. Reflexione sobre la actividad

1. ¿Qué ha aprendido con esta actividad?

2. ¿Ha aumentado su concienciación en relación con la disposición para aprender?

3. ¿Recomienda esta actividad a sus colegas?

2.4.3 ¡¿Si pudiera cambiar?!

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5.5 - ¡¿SI PUDIERA CAMBIAR?!

Duración	45 minutos
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Concienciación relativa a los comportamientos que le gustaría cambiar en usted. - Capacidad para definir estrategias para empezar a trabajar en dicho cambio.
Metodología de aplicación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empiece identificando en una hoja los comportamientos que le gustaría cambiar en usted; anote todo lo que le venga a la mente. 2. De los comportamientos que anotó en la hoja, seleccione aquellos que realmente puede cambiar y trabajar. Seleccione por lo menos uno de los comportamientos anotados en la ficha ¿Si pudiera cambiar? (sección A.). 3. Piense en lo que ya ha hecho para cambiar los comportamientos que incluyó en la tabla y anótelo en la ficha ¿Si pudiera cambiar? (sección A.). 4. Seleccione un comportamiento que haya identificado como adecuado para cambiar y piense en un plan para trabajar dicho comportamiento utilizando la ficha ¿Si pudiera cambiar? (sección B.). 5. Una vez que haya trabajado un comportamiento, puede seccionar otro y planificar cómo puede cambiarlo utilizando la ficha ¿Si pudiera cambiar? (sección B.). <p>Cuando finalice la actividad piense en ello, responda las preguntas de la ficha de trabajo ¿Si pudiera cambiar? (sección C.).</p>

2.4.4 Plantilla – ¿Si pudiera cambiar?

A. Explorando comportamientos y planes de cambio...

- ◆ Si pudiera cambiar uno de sus comportamientos, ¿cuál sería?

Vida personal	Vida familiar	Vida social	Vida profesional

--	--	--	--

- ◆ ¿Lo que ya ha hecho para cambiar ese comportamiento?

Comportamiento	¿Qué he hecho ya para cambiarlo?

B. Planificar el cambio...

¿Qué comportamiento me gustaría cambiar?

¿Cómo me gustaría cambiarlo?

Paso	Plazo	Progreso / Notas	¿Logrado?

¿Cómo sabré cuando habré conseguido mi objetivo?

C. Piense en la actividad

1. ¿Consiguió identificar comportamientos que le gustaría cambiar?

2. ¿Consiguió planificar y definir una estrategia para cambiar estos comportamientos?

3. ¿Considera fácil o difícil poner en práctica esta actividad de forma autónoma?

2.4.5 ¡Deje de poner excusas!

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5.5 - ¡DEJE DE PONER ESCUSAS!	
Duración	45 minutos
Objetivos	Competencias necesarias para hacer frente a nuevos desafíos y ser más positivo sobre sus objetivos.
Metodología de aplicación y desarrollo	1. Cierre los ojos 2 minutos e intente visualizar sus objetivos. 2. ¿Ha conseguido visualizar sus objetivos? Bien, antes de anotarlos, piense y responda las preguntas de la ficha de trabajo ¡Deje de poner excusas! (sección A.). 3. Piense y anote sus objetivos a corto y medio plazo siguiendo las directrices indicadas en la ficha de trabajo ¡Deje de poner excusas! (sección B.). 4. Cuando finalice la actividad piense en ello, responda las preguntas de la ficha de trabajo ¡Deje de poner excusas! (sección C.).

2.4.6 Plantilla – ¡Deje de poner excusas!

A. Antes de establecer sus objetivos, piense en...

Preguntas	Notas
¿De cuánto tiempo dispone?	
¿Qué energía y afán tiene para conseguir este objetivo?	
¿Qué nivel de conocimiento requiere?	
¿Necesitará nuevos conocimientos?	
¿Cómo va a lograrlo?	
¿Puede calcular el esfuerzo requerido en relación con el valor del posible resultado = valencia?	
¿Es un objetivo muy grande que necesita ser dividido en subobjetivos?	
¿Hay algún triunfo rápido?	
¿Necesita obtener apoyo para lograr sus objetivos? ¿De quién: colegas, su socio, el personal? ¿Cómo lo hará? ¿Puede organizar objetivos en un marco a corto plazo, medio plazo y largo plazo?	
¿Conoce a otras personas que hayan logrado objetivos como este? ¿Puede aprender de ellos?	

y modelar su comportamiento sobre el éxito de ellos?

B. Establecer objetivos

¿Está preparado para escribir sus objetivos? Fantástico, empiece a hacerlo siguiendo las pautas facilitadas a continuación.

1. La mejor forma de establecer objetivos que tengan repercusión en su motivación es pensar con objetivos SMART (inteligentes) que básicamente son objetivos:

S	Específicos	Definen exactamente cuál es su enfoque.
M	Medibles	Se pueden medir y tienen un claro resultado descrito.
A	Alcanzables	Son realizables
R	Realistas	Expresan objetivos que son realizables, pero que pueden tener algún elemento de superación y desafío.
T	Delimitados en el tiempo	Especifican una fecha final o una fecha para la cual los objetivos estarán alcanzados.

2. Teniendo esto en cuenta, defina y escriba sus objetivos a corto y medio plazo utilizando la siguiente tabla:

Tipo de objetivos	Sus objetivos
Corto plazo (hasta 3 meses)	
Medio plazo (3-6 meses)	

C. Piense en la actividad

1. ¿Qué sintió cuando pensaba en las preguntas iniciales, antes de escribir sus objetivos?

--

2. ¿Le ayudó a escribir sus objetivos de forma eficaz?

--

3. ¿Ha sido el formato SMART útil?

--

4. ¿Cree que este formato SMART puede ayudarle a lograr sus objetivos de forma más eficaz?

--

2.4.7 Sea su mejor versión

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5.5 - SEA SU MEJOR VERSIÓN

Duración	5 minutos al día, durante una semana.
Objetivos	Capacidad de autorreflexión y pensamiento positivo como estrategias para desarrollar una actitud positiva como competencia social.
Metodología de aplicación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empiece con autorreflexión basándose en las preguntas de la ficha de trabajo Sea su mejor versión (sección A). 2. Compruebe los cinco ejercicios de la ficha de trabajo Sea su mejor versión (sección B). 3. Elija uno de los cinco ejercicios de la ficha de trabajo Sea su mejor versión (sección B) y aplíquelo a diario durante una semana. 4. Al final de la semana, puede seleccionar otro ejercicio y aplicarlo también. 5. Cuando finalice la actividad piense en ello, responda las preguntas de la ficha de trabajo Sea su mejor versión (sección C).

2.4.8 Plantilla - Sea su mejor versión

A. Reflexione sobre las siguientes preguntas

- ◆ ¿Lucha por mantenerse positivo?
- ◆ ¿Es usted pesimista más que optimista la mayoría del tiempo?
- ◆ ¿Cree alguna vez que es imposible pensar positivamente en la mayoría de las situaciones?

Si la respuesta es "sí" a, por lo menos, una de las preguntas, esta actividad está dirigida a usted.

B. Instrucciones

Puede costar ser positivo en todo momento y, evidentemente, es imposible no tener nunca pensamientos negativos. Sin embargo, una actitud positiva y mantenerse motivado alientan la exploración de estrategias para reforzar el compromiso de ser la mejor versión de uno mismo.

Si en general desea sentirse más positivo y optimista, presentamos 5 ejercicios de pensamiento positivo que puede probar para ver si funcionan con usted. Ser positivo también puede ayudarle con sus amistades y relaciones ya que estará emitiendo una energía feliz y probablemente reciba lo mismo a cambio. Cuando encuentre ejercicios que funcionan en su caso, le resultará mucho más fácil ser más optimista y positivo en su día a día.

Identificación de los ejercicios	Descripción de los ejercicios
1. Crea que lo conseguirá	Para sentirse más positivo, deberá empezar por creer en sí mismo. Cuando se cree en uno mismo, se muestra gran autovaloración y cuidado personal. Intente no tener miedo a fallar o a no conseguir sus objetivos y sepa que incluso si comete un error, siempre puede volver a intentarlo. Crea que conseguirá sus objetivos y que se encuentra a un paso más de hacerlo.
2. Practique afirmaciones positivas	Las afirmaciones positivas diarias son perfectas para mantenerse optimista y que le recuerden las cosas buenas de su vida. Las afirmaciones positivas son declaraciones que usted se repite a sí mismo todos los días y que le hacen sentirse bien. Por ejemplo, si está luchando contra baja autoestima, se repetirá a sí mismo ante el espejo "soy guapo"; puede ser ante el espejo o cuando usted prefiera. Al repetirse continuamente estas afirmaciones, lo que está haciendo es recordándose a sí mismo estas declaraciones positivas y puede empezar a creer en ellas cada vez más. También, intente utilizar palabras <u>positivas</u> al hablar. Debería dejar de utilizar palabras como "no", "no puedo", "no lo haré", "no sé" y sustitúyalas por palabras más positivas. De este modo está cambiando sus palabras físicas y su cerebro podrá empezar a acostumbrarse a un lenguaje más positivo.
3. Expresa gratitud	Expresar gratitud puede ser una forma estupenda de cambiar su mentalidad y ser más positivo y optimista. Hay muchas formas de practicar gratitud. Busque cosas de su día por las que sentirse agradecido, una puesta de sol por ejemplo, que no haya tráfico, o pasar un buen día, y escríbalas al final del día. Esto puede ayudarle a reflejarse en lo bueno que pasa a su alrededor.
4. Marque objetivos realistas	Si se marca objetivos poco realistas, es mucho más probable que falle independientemente de lo duramente que lo intente, lo que evidentemente le hará sentirse frustrado y negativo. Intente marcarse objetivos factibles y realistas, paso a paso, para que le resulte más fácil y se sentirá más motivado e ilusionado para empezar a conseguirlos.
5. Inspírese en algo	Algunas veces puede resultar difícil inspirarse, especialmente cuando no puede encontrar alguna cosa que el inspire. Siempre es buena idea leer un libro inspirador o ver una película inspiradora, así podrá empezar a sentirse más optimista y motivado después de conocer el éxito de otros. También puede ayudar ver lo lejos que ha llegado otra persona, incluso después de haberse enfrentado a retos semejantes a los que usted pueda tener.

C. Piense en la actividad

1. ¿Era la actividad fácil de desarrollar?

2.5 Cierre – Conclusiones

¡Tener curiosidad en todos los aspectos de su vida debería ser el objetivo final! La próxima vez que quiera planificar sus futuras aspiraciones, ¿qué tal si empieza por utilizar la siguiente plantilla?

1. MI ASPIRACIÓN		
EXPLORACIÓN DE JOYOUS	SENSIBILIDAD A LA CARENCIA	TOLERANCIA AL ESTRÉS
2. ¿Qué me ilusiona sobre ello?	3. ¿Que me hace sentir incansable para alcanzarlo?	4. ¿Qué me contiene hasta ahora?
CURIOSIDAD SOCIAL		BÚSQUEDA DE EMOCIONES
5. ¿Cómo puede ayudar mi entorno social?		6. ¿Qué sentiré cuando lo consiga?
MI COMPROMISO		

2.6 ANEXO I

Una mujer solitaria salta desde la azotea de un rascacielos. Justo antes de golpear el suelo, se arrepiente de haber saltado. La mujer era (o eso pensaba ella) la única superviviente de una guerra nuclear. Después de un año vagando como un alma en pena, decide suicidarse. En el mismo instante en el que salta del edificio, oye sonar un teléfono. Obviamente, había otro superviviente por ahí fuera...

- Un cura está dando un discurso de despedida. Hacia el final del discurso, aparece el alcalde para decir unas palabras de agradecimiento, pero muere de un disparo antes de que acabe de hablar. En su discurso, el sacerdote recuerda un peculiar asesinato ocurrido en su primer día en la parroquia. Y dice que la primera persona que confesó sus pecados ese día fue el asesino. El alcalde, que se había perdido el principio del discurso, dijo que él fue el primero en confesarse con el nuevo cura en su primer día. El alcalde, habiéndose traicionado, recibió un disparo del hermano de la víctima.
- Una mujer muere debido a una larga conversación telefónica. Venía del taller de recoger su coche. El mecánico olvidó apretar los frenos, intentó contactarla para avisarla pero fue imposible porque ella estaba hablando por teléfono.
- Un hombre yace muerto en medio del campo, con la única compañía de una caja cerrada junto a él. La caja era un paracaídas que no se había abierto... Aquel día no fue el día más afortunado de su vida.
- Una persona se suicidó en un granero. Se colgó del centro de una viga a 1,5 m de altura. ¿Cómo pudo hacerlo si el granero estaba vacío? Se subió a un bloque de hielo que se derritió.
- Una mujer compra un par de zapatos de tacón rojos. Horas más tarde muere. Su marido era mago y estaba haciendo un truco con una pistola y una manzana sobre la cabeza de su mujer con los ojos cerrados. No se dio cuenta que ella llevaba zapatos de tacón y no calculó la altura adecuada... así que la mató.
- Un hombre es hallado muerto en una montaña, completamente desnudo y con una cerilla en la mano. Estaba en un globo aerostático con otras personas. El globo estaba perdiendo altura así que tiran todo, incluidas las ropas. No fue suficiente y uno de ellos tuvo que saltar. El hombre cogió la cerilla más pequeña.
- Una mujer abre una maleta. Cuando se encuentra el cadáver de un hombre se suicida. El hombre era su amigo, que no había podido viajar al extranjero. Ella lo había escondido en su maleta. Desafortunadamente, la calefacción en la bodega de carga no funcionaba y el hombre murió de frío.
- Un hombre da un paso atrás y muere. Era limpiacristales y cuando terminó de limpiar una ventana intentó ver si estaba totalmente limpia. Desgraciadamente, eso le mató.
- Un hombre salta y horas después muere. Saltó de su yate pero olvidó poner las escaleras. Saltó para nadar pero no pudo volver a subirse al yate.
- Una mujer entra en su edificio e intenta coger el ascensor para ir a su apartamento. El ascensor no funciona y sabe que su marido está muerto. Su marido necesitaba una máquina para respirar y el ascensor no funcionaba porque se había ido la luz. La máquina de respiración también se había parado.
- Una mujer está parada delante de un hotel. Solo dos escalones más y todo estará perdido. Estaba jugando al Monopoly y su ficha estaba en el aparcamiento. Si sacaba un dos, se movería al paseo marítimo e iría a la quiebra.
- Un hombre empaquetó un brazo amputado y lo envió por correo. El paquete fue abierto por tres hombres con un solo brazo y tiraron el brazo al mar. Todos ellos sufrieron un accidente aéreo y estuvieron mucho tiempo solos en una isla sin nada que comer, así que decidieron que cada uno se cortase un brazo

para comer y sobrevivir. El que amputaba los brazos era cirujano y no se cortó el brazo porque fueron rescatados. Cuando volvieron a casa, como había prometido, se cortó el brazo y se lo envió a los demás.

- Un hombre vive solo en su casa durante dos meses. No recibe ninguna visita y nunca sale de casa. Al final de los dos meses, se vuelve loco, así que apaga las luces, el fuego y deja la casa. Como consecuencia de ello mueren 90 personas. ¿Por qué? El hombre vivía en un faro así que cuando apagó las luces, los barcos no pudieron ver las rocas y se hundieron.