

Aplicaciones Organizacionales de la Terapia Racional Emotiva Conductual en el
modelo de Entrenamiento de Efectividad Racional

Ruddy Valcárcel Vargas

Universidad del Rosario

Nota del Autor

Ruddy Valcárcel Vargas

Programa de Psicología, Universidad del Rosario

La correspondencia en relación a este escrito debe dirigirse a Ruddy Valcárcel,

Programa de Psicología, Universidad del Rosario, Quinta de Mutis, Cra 24 # 63C

69.

Correo Electrónico: valcarcel.ruddy@urosario.edu.co

Universidad del Rosario
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud
Programa de Psicología

Acta de Aprobación del trabajo de grado

Los aquí firmantes certificamos que el trabajo de grado elaborado por Ruddy Constanza Valcárcel Vargas

Titulado: Aplicaciones organizacionales de TREC en el modelo RET. Cumple con los estándares de calidad exigidos por el programa de psicología para la aprobación del mismo.

Esta acta se firma al 1 día del mes de Diciembre del año 2014.


Comité de trabajo de grado:



Firma del Director

1 dic 2014

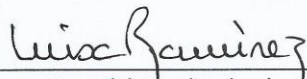
Fecha



Firma del Estudiante

01/12/2014

Fecha



Firma del Coordinador de T.G.

01-12-2014

Fecha

Resumen

Las aplicaciones organizacionales de modelos psicológicos son una realidad frecuente en la práctica profesional. Sin embargo es frecuente que los soportes teóricos no sean elaborados de forma expresiva, debido al pragmatismo del entorno organizacional. Esta situación es visible al considerar el lenguaje, la estructura y el soporte teórico recogido en las publicaciones de psicólogos dirigidos al público de las empresas (el management). No obstante, las propuestas teóricas psicológicas en el campo del desarrollo, el desarrollo humano, la respuesta emocional, el aprendizaje en adultos y la cognición entre otros soportan modelos aplicados y desarrollos pragmáticos específicos. Así ocurre en el caso de TREC, que reconoce como los obstáculos emocionales relacionados con sobredemandas influyen negativamente en la comunicación y los vínculos que soportan el liderazgo en entorno organizacional. Diferentes aportes desde la inteligencia emocional permitirán entender y conectar la relación de estas teorías.

Palabras Clave: Management, TREC, liderazgo, inteligencia emocional.

Abstract

The organizational applications of psychological models are a frequent reality in professional practice. However it is common that theoretical supports are not elaborated in an expressive way, due to the pragmatism of organizational environment. This situation is apparent considering the language, structure and theoretical basis gathered in psychologists' publications intended for /addressed to business public, specifically management. Nevertheless, theoretical psychological proposals in development field of human development, emotional response, adult learning and the cognition among others support the applied models and the specific pragmatic developments. Such is the case of REBT which recognizes how emotional obstacles related to over demands have a negative influence in the communication and links that support the leadership in an organizacional environment. Different contributions from the emotional intelligence will allow to understand and to connect the relation between these theories.

Key words: Management, REBT, leadership, emotional intelligence.

La evolución del liderazgo

A través de los aportes psicológicos y el desarrollo de otras ciencias que la soportan, como la medicina (a nivel clínico) y la administración (a nivel organizacional), existen aún hallazgos que comprometen la definición y uso de términos que aportan significativamente pero que se entienden de formas diferentes. Buscamos desde la psicología permitir la apertura a diversos campos para darnos a conocer, pero también distinguir de qué forma queremos definir los términos que nos vinculan como ciencias.

Centrándonos en el campo organizacional, tenemos un término por el cuál dos ciencias se desempeñan en el mundo empresarial, liderazgo. El liderazgo es un término pragmático que designa una gran colección de nociones de uso extendido en las organizaciones. La evolución histórica del término y sus aplicaciones ha conducido a una notable diversidad de definiciones y descriptores, la importancia que refleja y lo que se puede conseguir al entender y poner en práctica lo que es ser líder y lo que conlleva ejercer liderazgo. De igual forma como varios autores se contraponen para explicar con el mismo término diferentes teorías.

Los aportes de la psicología están basados a nivel epistemológico y práctico. Con esto lo que se busca es recolectar aportes de diferentes autores para brindar un conocimiento más amplio de lo que es liderazgo y lo que se plantea generar a partir del mismo. Así se sea o no experto en el tema, el liderazgo llama la atención de todo tipo de espectador, todos quieren conocer cómo funciona porque todos quieren aplicarlo, todos se interesan en leerlo porque todos quieren replicarlo en sus empresas o en su vida personal.

El liderazgo y el management son campos extensamente trabajados desde los inicios de la psicología industrial. Elton Mayo, como su autor reconocido, destaca la importancia que tiene la vinculación de esos conceptos. Elementos claves de estos argumentos, como la motivación, la gestión de conflictos, la toma de decisiones y la dirección de talento son esencialmente psicológicos que se encuentran vinculados de forma determinante con la psique, los imaginarios, las emociones y la conducta. Desde la antigüedad no se contempla el aporte psicológico en el desarrollo de los campos, ya que no hay visibilidad de aportes profundos y significativos en teoría fundamental que permite ampliar en el presente lo que ha conseguido el pasado desde la psicología básica, llegando a empobrecer la argumentación o generando vacíos en los avances.

En general, el concepto de liderazgo tiende a representar de forma híbrida habilidades relacionadas con la interacción de personas en entorno profesional bajo las cuales se logra conducir a conductas operativas. Las definiciones más comunes establecen capacidades relacionadas con la inteligencia emocional —capacidad para dirigir personas hacia una meta común, habilidad para resolver conflictos de forma funcional, uso de estrategias que conducen a varias personas hacia metas organizacionales compartidas, capacidad para evitar distorsiones y emociones en el propio líder—.

Desde entonces, el enfoque y el aporte que se ha generado en torno al liderazgo, se basa en encontrar la esencia bajo la cual se fundamenta, la veracidad de su definición, la evolución que ha tenido en varios campos y la contribución que éste ejerce en sistemas económicos, políticos y sociales.

El management, de igual forma percibido como un término “sombrija” que recoge nociones y procesos amplios, considera en términos generales el funcionamiento de una

organización en la gestión del Talento Humano. El management, teniendo en cuenta diversos aportes de Drucker, puede llegar a ser el todo de la organización. Bajo éste concepto se forma y se desarrolla una empresa; mientras que, el liderazgo, contemplado en párrafos anteriores, es una habilidad que surge dentro del proceso del management, se evidencia en el entorno organizacional más que en cualquier otro y permite constantemente generar aportes en su clima y cultura. A partir de los experimentos de Elton Mayo para evaluar conductas dentro de las organizaciones y como estas aportaban a las metas organizacionales, se encuentran relaciones entre liderazgo y management. Aunque no lo expresa de forma explícita, por la consecución y resultado de los experimentos se puede decir que Mayo evidenció cómo la productividad de una organización está vinculada de forma radical con el management.

Con frecuencia los textos organizacionales tienden más a describir que a definir el liderazgo. Entonces, se exponen sus consecuencias prácticas, tendencias y rasgos funcionales.

El mundo corporativo demanda, evalúa, cuestiona y procura el liderazgo de las personas claves de la organización, pero también en las personas a cargo de procesos.

Las publicaciones relacionadas con liderazgo son mayoritariamente pragmáticas y orientadas al público empresarial, por lo que frecuentemente la argumentación es básica y orientada a proponer intervenciones y soluciones. Aunque muchas de las propuestas están apoyadas en teorías psicológicas, la citación es escasa y la argumentación a partir de los elementos teóricos es sumaria la mayor parte de las veces.

De esta forma, los cauces psicológicos son poco visibles y las relaciones con modelos teóricos de explicación de las emociones y la conducta humana son poco

evidentes. La razón es esencialmente pragmática: el público no son los psicólogos, sino personas en busca de aplicaciones para la toma de decisiones y la búsqueda de resultados, más que profesionales interesados en evidencias de soportes teóricos.

Una de las fuentes de aplicaciones organizacionales ha sido la teoría cognitivo conductual, y no es extraño de terapeutas emprendan procesos organizacionales desarrollados a partir de las intervenciones y modelos clínicos. El enfoque pragmático de la teoría cognitivo-conductual ha permitido que se pueda sistematizar de forma práctica modelos de intervención en las organizaciones destinados a logros específicos en el control de las emociones y la conducta en entorno del trabajo cotidiano del profesional, con intervenciones breves y prácticas.

En el campo de la terapia racional emotivo conductual de Albert Ellis, Dominic DiMattia afrontó tempranamente el desarrollo de aplicaciones organizacionales. DiMattia se formó con Albert Ellis, y posteriormente fue director del instituto del mismo nombre en New York. Muy tempranamente comenzó a desarrollar el modelo organizacional, con aplicaciones que exponía a sus discípulos y practica ampliamente en organizaciones de Estados Unidos, Europa y Australia, principalmente. El Dr DiMattia ha formado generaciones de terapeutas y profesionales en empresas a lo largo de extensos viajes por el mundo en los diferentes centros de investigación y formación. Sin embargo, hay pocas publicaciones del modelo desarrollado: "Reaching Their Minds", con la coautoría de Theo Ijzermans, y CBT in Action, publicado en Australia como una elaboración de sus notas. Ijzermans, coautor de Reaching Their Minds murió prematuramente en diciembre de 2008, dejando inacabadas otras obras sobre esta vertiente, que se habían incorporado sin embargo en numerosas aplicaciones organizacionales de Schouten & Nelissen, una firma de

entrenamiento y consultoría holandesa. Dan David and Adrian Opre en Rumania han trabajado en común para elementos de Cognitiva Behavioral Coaching y el desarrollo de aplicaciones en esa línea.

Uno de los países que con frecuencia ha visitado y donde ha formado profesionales es Colombia. El Dr DiMattia ha tenido una cercanía con el programa de Administración de la Universidad del Rosario, donde dirigió un seminario en 2012.

Muy frecuentemente la reflexión psicológica que ha dado origen a los modelos para el desarrollo del liderazgo (así como otros argumentos y aplicaciones organizacionales) desaparece de las notas e incluso resulta referenciada de forma superficial y esquemática, perdiéndose de este modo la trazabilidad de trabajos y hallazgos disminuyendo el valor académico de los textos producidos.

Sin embargo, el desarrollo de aplicaciones industriales a partir de modelos teóricos psicológicos es una tradición acendrada y antigua dentro de la psicología. Así, George Elton Mayo (1880-1949) genera un cambio en la perspectiva conocida dentro de la psicología, deja de observar las organizaciones como una máquina que produce resultados a manejar un movimiento total y completamente sustentado por las relaciones humanas. De esta forma, abre el cauce para el pensamiento administrativo centrado en los aspectos emocionales, relacionales y motivacionales del recurso humano.

La percepción contemporánea

La relación contemporánea entre la epistemología y la práctica del concepto de liderazgo planteado en la psicología puede esquematizarse así:

1. La terminología de liderazgo, que se ha establecido desde la administración tiene poca o ninguna connotación dentro de la psicología, debido a una cierta predominancia de

la clínica, cuando a partir de su diversidad, todos los campos deberían tener la misma relevancia. Parecería además que hay términos usados por todos los campos pero no se atreven a explorarlos.

2. Debatir la conexión entre los modelos académicos y el modelo empresarial, facilitando los aportes desde la psicología y “las concepciones de la lengua común”, el desarrollo de palabras y tendencias típicas de las organizaciones percibidos desde la psicología.

3. Abrir las puertas al campo empresarial con los aportes significativos en la investigación psicológica: comunicar de forma eficaz, aplicada y fundamentada permite la creación de espacios de emprendimiento que le dan lugar al liderazgo.

4. Las muy variadas formas de intervención contenidas bajo el término coaching, construidas desde muy variadas vertientes ha ido alejándose del soporte psicológico. Ésta palabra tan significativa dentro del management y dentro de la psicología organizacional (e incluso de otros campos), se hizo “término de dominio público” y en muchos casos ha dejado de lado el valor de la indagación y fundamentación por evidencias, alcanzando formas sustentadas pobremente, perdiendo su enfoque y tornándose en modelos aplicados en la organización con notable desconexión con la herencia de la indagación de emociones y conducta generados en la tradición psicológica.

5. La definición poco elaborada en algunos campos de la acción de los psicólogos ha llevado a desempeños definidos de forma preliminar como “holísticos”, con aplicaciones eclécticas incoherentes. La pregunta se orienta ¿Cómo re-establecer estos vínculos?

Lo que TREC puede incentivar

La Terapia Racional-Emotivo-Conductual (TREC) desarrollada por Ellis, es un enfoque que permite intervenir de forma pragmática y en intervenciones breves a partir de un modelo pedagógico. TREC es una de las dos vertientes cognitivo-conductuales (CBT), al lado de los aportes de Aaron Beck. En CBT se hacen tanto avances prácticos para que el consultante enfrente en su presente la situación que lo afecta, como percibir y analizar los ambientes que lo rodean y de igual forma influyen positiva o negativamente en su aprendizaje del día a día, ya que la mayoría de sus entornos tienden a ser demandantes, tensionantes y originan que el motivo de consulta esté presente y “atormente” el estilo de vida de la persona (Albert Ellis Institute, 2014). Siempre el foco del trabajo personal es el manejo de las ideas sobredemandantes y rígidas que se encuentran en el origen de las perturbaciones emocionales y las conductas disfuncionales.

En la psicología clínica, a pesar de que no se perciba de igual forma las funciones organizacionales, se plantea situaciones puramente operativas dentro de una organización, el tiempo que se maneja, el estrés que se puede obtener, la contaminación del trabajo de la persona con otros aspectos de su vida, la evolución de una persona dentro de los campos de su vida, determina su auto-evaluación personal, territorio de reacciones emocionales disfuncionales, origen de somatizaciones y reforzador de disfuncionalidad.

CBT y Empresas

Terapia Cognitivo-Conductual

La terapia cognitivo-conductual tiene una doble vertiente teórica, provenientes de Aaron Beck, por una parte y Albert Ellis (+2007) para la TREC (por su siglas en español). Los modelos CBT han tenido una amplia aceptación como fundamentación de intervenciones organizacionales por las mismas razones que se han consolidado como

modelos clínicos exitosos: duración breve, orientación por objetivos, flexibilidad para adaptarse a diversas perspectivas. Adicionalmente, hay notable evidencia clínica de efectividad en procesos de corta duración.

Las intervenciones CBT son característicamente intervenciones cortas, directivas y orientadas por objetivos. En el campo organizacional, la duración contenida responde a características propias de los procesos empresariales: deben ser presupuestados dentro de márgenes estrechos de tiempo, con una previsión lo más realista posible de los costos humanos y económicos; el beneficio debe ir dirigido tanto para la persona como para la empresa.

Frecuentemente, los procesos de intervención organizacional son requeridos con objetivos específicos de mejora para las personas del equipo o para sus procesos. El estilo empresarial establece que el solicitante interno de un servicio determine cuáles son los objetivos deseados en esa intervención, al menos dentro de límites generales, y de esta forma el equipo correspondiente dentro de Gestión Humana establece el perfil de los proveedores y los criterios de evaluación de efectividad de la intervención. Los modelos cognitivos conductuales pueden fácilmente adaptarse a demandas específicas y contener la intervención dentro de los márgenes de tiempo solicitados, porque de hecho la intervención clínica cognitivo-conductual típica inicia con la formulación del caso estableciendo problemas y metas a las que se hace seguimiento a lo largo del proceso.

Muy prontamente CBT se estableció como una base sobre la cual pueden construirse modelos de intervención que incorporan elementos terapéuticos variados. Por ejemplo, desde 1979 MBSR articula mindfulness con intervención cognitivo-conductual en

un esquema básico (MBCT), con evaluaciones positivas basadas en evidencia. Una pléyade de modelos basados en CBT se desarrollan en diversos escenarios terapéuticos.

Una ventaja adicional de los modelos CBT es la facilidad con la cual la teoría básica del modelo puede ser incorporada en procesos de organizaciones. El modelo “ABC” resulta fácilmente adaptable a esquemas pedagógicos cortos dentro de las empresas destinados a lograr que los líderes de procesos, no psicólogos ni con formación específica, apliquen las bases cognitivo conductuales en los procesos.

Aplicaciones Organizacionales: Del Instituto Albert Ellis a las Empresas

De TREC a RET

Uno de los modelos que consideramos, Rational Effectiveness Training comprende un conjunto de aplicaciones que se sustentan tanto en el modelo teórico como en los estilos de intervención de REBT. Dominic DiMattia se formó como terapeuta directamente de Albert Ellis, en el Instituto del mismo nombre en New York. Posteriormente, formó parte del staff del instituto y llegó a ser director de mismo. Durante esos años formativos, recibió el encargo por parte de Albert Ellis para desarrollar aplicaciones específicas en organizaciones, además de sus roles como entrenador de terapeutas y profesional clínico. Luego de su dirección dentro del instituto, comenzó a aplicar de forma práctica sus modelos de intervención como Vicepresidente de recursos humanos del Fireman Group en New York. Sin embargo, su ocupación predominate, que sostiene incluso ahora a los 75 años, es la consultoría en recursos humanos, el entrenamiento de profesionales a través del mundo (ha estado en Colombia en 4 oportunidades), particularmente en Australia, España, Holanda y por supuesto en Estados Unidos, donde es profesor emérito de Counselling y Recursos Humanos en la Universidad de Bridgeport. Sin embargo, su orientación

eminentemente práctica ha orientado su trabajo más al entrenamiento que a la redacción de documentos, algunos de ellos aún inéditos o en procesos de elaboración en colaboración con discípulos del mundo. El conjunto de intervenciones que se agrupa bajo el término RET es, como expresamente lo ha manifestado en sus entrenamientos y publicaciones, aplicaciones pragmáticas y orientadas por objetivos destinadas al mundo empresarial.

El TREC y las organizaciones

Lo característico del modelo REBT –y de los modelos cognitivo-conductuales- es el enfoque en las ideas irracionales, sobredemandantes y rígidas, como causa de las consecuencias disfuncionales de tipo emocional y conductual. La función pedagógica de las intervenciones CBT se funda entrenar a las personas para que alcancen la capacidad de reconocer y debatir esos esquemas y creencias. Ellis utilizaba el acrónimo didáctico ABC –DE, donde “B” refiere a las creencias (Belief) que originan las consecuencias emocionales y conductuales disfuncionales (“C”). El debate (“D”) se concentra en el trabajo del terapeuta y luego de la misma persona para cambiar las creencias disfuncionales en ideas realistas y funcionales. Con algunas adaptaciones, es el soporte de las intervenciones RET.

Si usamos como ejemplo el conflicto de una persona dentro de un equipo profesional, las emociones perturbadoras y la conducta (por ejemplo, la evitación de colegas o no intervenir en las discusiones de trabajo) podrían ser enfocadas tanto en la clínica como en la intervención organizacional como la “C”, las consecuencias emocionales perturbadoras y las consecuencias conductuales disfuncionales. En trabajo en ambos escenarios llevaría a entrenar a la persona en el reconocimiento de ideas sobredemandantes “B” en el origen de estas consecuencias, que podrían ser del tipo: “todas las personas de mi equipo deberían valorarme y reconocer mi potencial” y la asunción base que conduce a la

perturbación “si este reconocimiento no ocurre, es lo peor que podría ocurrirme”. En el campo clínico se exploraría con profundidad otras ideas de base, la psicodinamia e ideas relacionadas, en incluso emergerían situaciones del pasado donde esta creencia y su dramatismo se han manifestado y se apoyan, se evaluaría la tolerancia a la frustración en otros campos, etc. En una intervención organizacional, se establecerían metas contenidas y la intervención podría no profundizar tanto como en el campo clínico. La solución se logra cuando la persona aprende a debatir esas ideas, para conducir las a una demanda más realista “me gustaría que las personas me reconozcan, pero no es posible que todos lo hagan” y, “si esto ocurre no es una tragedia, es simplemente la realidad”. El foco es entrenar a la persona para que reconozca esas ideas y aprenda a debatirlas, que corresponde a la letra “D” del acrónimo. En la intervención dentro de la organización la contención del tiempo y el nivel de profundidad alcanzado usualmente no llevaría al cambio de filosofía vital, la “E” del acrónimo.

El TREC después de Ellis

TREC es el modelo original, teórico y de intervenciones de Ellis, quien se apoyaba en ideas filosóficas, como Epicteto, y en otras tradiciones psicológicas, que integraba o evidenciaba en el modelo, como en el caso de soportes psicoanalíticos. Por ejemplo, Ellis argumentaba que el Self podía ser un punto de partida para construir el inicio de esta terapia (McMahon, 2011).

El cambio clínico logrado en REBT ha sido validado extensamente y ha podido demostrarse diversos progresos en diferentes problemas clínicos (Beal y Druckro, 2003). El modelo ha permitido evaluar la efectividad en personas con diversas capacidades intelectuales. Vaida, Kállay y Opre (2008) destacan aspectos como flexibilidad y eficiencia

en la interacción profesional, también permitiendo, como lo sugirió directamente Ellis, la incorporación de elementos de orígenes diversos dentro de esquemas combinados (Aceptación y Compromiso más esquema CBT, Mindfulness y CBT). La implementación del modelo ABC como sustento complementario a la terapia, le permite al terapeuta crear, jugar y trabajar sobre creencias irracionales utilizando aportes. Así, diversos modelos basados en REBT han permitido el desarrollo de modelos eclécticos coherentes.

A la muerte de Albert Ellis, los nueve miembros del Board del Instituto REBT plantearon los retos de desarrollo de la terapia, como sucesores y desarrolladores de aplicaciones en diversos escenarios y perspectivas. Reconocían que el componente cognitivo era determinante en la salud mental de todo individuo y que la metodología creativa permitiría resultados aplicables ante demandas específicas en escenarios diversos. (Weinrach, S., DiGiuseppe, R., Wolfe, J., Ellis, A., Bernard, M., Dryden, W., Kassinove, H., Morris, B & Vernon, A., 2006).

La propuesta RET Ellis, DiMattia & Ijzerman

El impulso de Albert Ellis para el desarrollo en campos específicos condujo a que varios miembros del Board asumieran retos de acuerdo a sus afinidades. Así, Leonor Lega se concentra inicialmente en trabajos con pareja y mujer, Ann Vernon al desarrollo de las aplicaciones en entorno escolar y a las intervenciones en adolescentes, y Dom DiMattia a las aplicaciones en el campo empresarial. Los tres profesionales desarrollan entrenamientos internacionales muy extensos, incluso en Colombia. (Conversaciones personales de Leonardo Amaya con Leonor Lega, Ann Vernon y Dom DiMattia, 2007 - 2014).

RET y Liderazgo

El trabajo colaborativo de alto desempeño es el estilo de interacción organizacional más extendido desde el inicio del management. Otros campos organizacionales también han venido trabajándose desde la psicología y particularmente desde el CBT, como la motivación, el ausentismo y la gestión del talento. Sin embargo, la gestión de equipos es el campo donde se concentran buena parte de los retos de las empresas, ya que la competitividad está medida no sólo en los aportes teórico-prácticos sino también en la evolución de la tecnología y los aportes de la misma.

La gestión de personas en equipos demanda un conjunto variado de habilidades que se agrupan dentro del término liderazgo, y suelen ser utilizados para describir los retos de la persona responsable de procesos en grupos de interacción laboral, obteniendo no sólo un componente de la psicología social como la aceptación y satisfacción, sino también un equipo enfocado a alcanzar objetivos empresariales por medio de un comportamiento líder-seguidores, donde el líder también aporte en las metas propuestas. Sí la estrategia pertenece al nivel directivo más alto de las organizaciones, muchas otras acciones que demandan emocionalmente a las personas están ligadas a los demás niveles de la organización, como por ejemplo, coordinar, motivar, dar ejemplo, orientar esfuerzos, evaluar, retroalimentar, gestionar conflictos, negociar, etc. Estos campos establecen áreas donde las intervenciones basadas en terapia cognitiva ofrecen intervenciones efectivas. En esta especificación de campos se organiza la respuesta operativa del Liderazgo basado en RET.

Modelos de liderazgo en intervenciones organizacionales: una aproximación histórica

Peter Drucker (Drucker, P., 2001) es el más representativo, prolífico y extenso autor sobre la gestión de personas en las organizaciones. La tarea esencial que Drucker plantea al Management es conseguir que las personas sean capaces de unir su desempeño soportando

metas en común, valores compartidos, dentro de estructura funcional que aprende de sí misma y se desarrollo en respuesta a las necesidades de desempeño y responde oportunamente al cambio. El Management concentra varios campos de acción en la dirección de personas: gestión humana, motivación, coordinación, resolución de conflictos y negociación. Se espera que con el management se logra la conversión de fuerza de trabajo a conocimiento educativo en los trabajadores y que este aprendizaje sea determinante para alcanzar un alto nivel de desempeño (Drucker, P., 2001).

El propósito del Management es direccionar hacia el nivel de máxima eficacia y es allí donde primero, deben resolverse los límites emocionales y conductuales que interfieren con la comunicación efectiva, generan interacciones conflictivas o se relacionan con limitación de la cooperación por motivos extra-organizacionales.

George Elton Mayo introdujo la productividad en las organizaciones, fue a partir de unos experimentos que Mayo se ha logrado reconocer por sus aportes para el desarrollo organizacional, con su descubrimiento se cambió la mentalidad de las personas como máquinas dentro de una empresa y se empezó a contemplar a los individuos junto con sus emociones como los seres humanos que aportan significativamente en los objetivos y metas organizacionales. Gracias a Mayo y desde entonces, las personas dejaron de pertenecer a una empresa y empezaron a hacer parte de ella.

Mayo permitió establecer un campo de aplicaciones de la psicología en la empresa estableciendo vínculos entre la indagación, la aplicación y el aprendizaje de la conducta humana, integrando elementos que ahora reconoceríamos como psicología social, organizacional y clínica. Mayo contribuyó a construir vías de trabajo organizacional en varias ciencias. Estos nuevos caminos establecieron recorridos divergentes entre diversos

autores no psicólogos que asumían los aportes de la psicología y los integraban en modelos pragmáticos escritos en un lenguaje accesible que de una parte favoreció las aplicaciones pero de otra, invisibilizó hasta cierto punto los aportes psicológicos que habían servido de crisol.

De esta forma se genera una corriente de escritores provenientes de diversos campos como la filosofía (Drucker), pero también que desde la psicología han tomado los aportes profesionales y los han vertido en modelos de redacción más cercanos al mundo de las aplicaciones organizacionales. Uno de los ejemplos más representativos de esta nueva vertiente es Daniel Goleman.

Los estilos de liderazgo de Goleman

Daniel Goleman, psicólogo, se ha reconocido incluso como periodista científico escribiendo acerca del cerebro y las ciencias del comportamiento. Goleman se ha reconocido por la variabilidad de temáticas de las que ha escrito y entre ellas: el autoengaño, la creatividad, la transparencia, la meditación, el aprendizaje social y emocional, la ecoalfabetización y la crisis ecológica. En su carrera ha recibido galardones que han determinado su conocimiento, entre ellos el premio Washburn de periodismo científico y el premio a toda una carrera profesional de la Asociación Estadounidense de Psicología (Goleman, 2013).

Teniendo como base esto, los siguientes textos permiten crear una visión más amplia de lo que Goleman quería dar a conocer a los psicólogos con algunos de sus escritos: *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance* (2001) Co-authors: Boyatzis, Richard; McKee, Annie. Harvard Business School Press; *The Emotionally Intelligent Workplace* (2001) Jossey-Bass; *Healing Emotions: Conversations with the*

Dalai Lama on Mindfulness, Emotions, and Health (1997) Shambhala; "The Brain and Emotional Intelligence: New Insights" (2011) More Than Sound; entre otros.

Según Sánchez, A. (2005), desde Drucker como director del Management, se empieza a conocer la expresión de "Recursos Humanos" y con ella, la práctica organizacional generó un giro sorprendente, generar todos los términos administrativos para brindarle implícitamente un campo nuevo a la psicología y sus generalidades, olvidando que cada campo recibe un nombre por el tipo de especialidad que maneje; pues es él quien se encarga de mostrarle al mundo que a partir del management las personas y las empresas pueden evolucionar en conjunto, y es allí donde la psicología pasa de ser una sola y empieza a mostrarse por lo amplia, diversa y co-creativa que es, mostrando que todos los campos en los que se desenvuelve dependen entre ellos para complementar esa ciencia que a vista de muchos aún no tiene un significado predominante.

Antes, habría que considerar qué puede entenderse por liderazgo desde la clínica, pues ante los ojos de los psicólogos y observadores de la ciencia, lo organizacional aún no era un concepto válido en tratar dentro de esa ciencia. Se pretende entonces, generar esa consciencia frente a los conceptos que vinculan la psicología independientemente del campo en el que se desempeñe.

Siendo así, los elementos compartidos del liderazgo pueden crear la esencia de un líder: ¿Qué es en realidad?, ¿Qué se espera de él?, ¿Qué técnicas o habilidades utiliza?, ¿Cómo se desenvuelve?, ¿Qué aporta?, y desde allí atenderemos a las razones psicológicas del liderazgo (lo que refiere a toma de decisiones, guía eficaz, comunicación efectiva, entre otras).

Goleman comienza escribiendo sobre Inteligencia Emocional de forma más extensa y menos concentrada en la empresa, pero la acogida fundamental de sus propuestas no se concentra en la educación de personas jóvenes, sino en la formación de adultos: el campo de la empresa. El liderazgo definido como el comportamiento que “manda con corazón” está cercano a la comprensión de Goleman (2003) de Inteligencia Emocional en las relaciones dentro de entornos específicos, y vincula los dos conceptos, creando modelos por competencias para el liderazgo. Estos modelos se diferencian por las distintas capacidades del ser humano basadas en la teorización inicial de inteligencia emocional (término omnipresente definido por Goleman en el libro Liderazgo, 2013). A partir de aquí, Goleman se centra en la relación del cerebro, las ideas y las emociones, y plantea retos de intervención organizacional donde las emociones en la interacción profesional son relevantes. Es en este campo donde los aportes de la CBT ofrecen aportes pragmáticos provenientes de la clínica, dentro de diseños de intervención concentrados en objetivos y destinados a generar cambios en la conducta y emociones, que incluyen el trabajo sobre aquellas que distorsionan la motivación, la comunicación y el trabajo colaborativo como las que ofrecen ventajas positivas.

Goleman (2003), establece que la inteligencia emocional es un marco de referencia para establecer su modelo de liderazgo, siendo éste el impulsador de diferentes competencias que rigen el rendimiento empresarial y los estilos de liderazgo. Adicional, esta Inteligencia surge a partir del aprendizaje que va conociendo y adquiriendo la persona. Para medir que ésta es efectiva, la persona debe estar comprometida, se mide en el nivel de entusiasmo y resiliencia que se esté dispuesto a vivir.

Para entender holísticamente el funcionamiento de la Inteligencia Emocional, se deben también evidenciar cuáles son las habilidades que las personas pretenden desenvolver, deben dirigirse únicamente a la conducta correcta, ya que si se percibe constantemente el fracaso, es probable que se esté descontrolando el nivel de Inteligencia de la persona. Es aquí donde se retoma el aprendizaje, para acceder a este de la mejor forma, se debe generar una planeación estratégica para prever conductas que pueden surgir alternas a la que se considera es la correcta.

Modelo de Liderazgo de Goleman (2013)

Goleman desarrolla a partir de sus trabajos sobre inteligencia emocional un catálogo de estilos de liderazgo. Considera esta tipología atendiendo a su conveniencia en situaciones específicas de las organizaciones, según las respuestas emocionales requeridas y logradas. Goleman descubre que desde el liderazgo, se empiezan a desencadenar una serie de capacidades y habilidades influyentes desde la Inteligencia Emocional. Este modelo observa así la resonancia emocional de cada estilo y los subsecuentes efectos sobre el clima laboral, la motivación y la orientación del equipo al logro (Goleman, 2013).

Goleman (2013) establece así que el liderazgo está vinculado de forma clave con la empatía. Reconoce de este modo que la empatía es el rasgo relacional generado por el liderazgo funcional que permite crecer a la organización y se genere emprendimiento. Goleman define la empatía como una capacidad que permite establecer relaciones positivas con los demás, manejando relaciones multiculturales y diversas (P. 146).

Goleman (2013) afirma que en el desarrollo organizacional es importante el trabajo en conjunto de las emociones de la persona, con sus tareas laborales, para lograr la satisfacción y contribuir a la trayectoria tanto personal como laboral. La sintonía que

establecen estos dos objetivos permitirán alcanzar el éxito y la creación del líder ideal (P. 20). Para el autor, dentro de un líder hay un componente esencial para su desarrollo organizacional: La Inteligencia Emocional, con la que son capaces de cumplir requisitos de su tarea organizacional. Adicionalmente, la Inteligencia Emocional que se necesitan para alcanzar y acceder un puesto ejecutivo, adicional a eso, se debe manejar la ventaja que trae la I.E para su efectividad: El compromiso (Goleman, 2013, P. 32).

Las facilidades y dificultades a las que un líder se enfrenta para ejercer su rol dependen tanto del contexto en el que se desenvuelva como de su mismo manejo del liderazgo que tiene. Varios autores han hablado acerca del desarrollo que debe tener un líder para ejercer como tal, pero ninguno de ellos percibe las necesidades que surgen dentro de un líder para que tome ese rol, no es sólo el hecho de tener seguidores, de ser reconocido, entre otras palabras y frases de la cultura popular; las necesidades de un líder están en querer ir más allá de lo cotidiano, un líder impacta con sus acciones, un líder crea nuevas tendencias de trabajo, un líder quiere cambiar la percepción del mundo frente a tareas riesgosas y un líder es capaz de crear soluciones y no fijarse en el problema, un líder es el que en sus objetivos estructurados para metas intangibles.

Innovación, liderazgo e inteligencia de las emociones

Para una empresa, el mundo actual se rige por un factor determinante: La innovación. Por eso, todas las personas ahora se miden a sí mismas en lo potenciales que pueden llegar a ser, en el valor agregado que le pueden brindar a una empresa y el cambio que pueden generar una vez estén vinculados en el mundo organizacional.

Los líderes son los que se ven vinculados en mayor medida por la innovación, puesto que ellos son el motor de todas las personas que trabajan en la empresa, ellos deben

ser los encargados de impactar y contagiar el cambio que quieren generar; es importante que ese cambio sea en beneficio de la empresa y lo lleve a alcanzar estándares inimaginables. Para que todo líder alcance el éxito que desea, debe ser capaz de reconocer las fortalezas y debilidades que él tiene.

Flexibilidad y liderazgo

Las armas más poderosas de un líder es la cohesión entre sus pensamientos, sentimientos y comportamientos. Las organizaciones esperan que un líder ponga en diálogo sus emociones, su razonamiento y su conducta, buscando que sus fortalezas sean destacadas y sus debilidades contenidas (Drucker, 2003).

Goleman (2013) destaca la flexibilidad del líder como condición básica para alcanzar sus metas. El líder deberá ser capaz de ejercer distintos estilos de acuerdo al contexto de la interacción. En su libro de 2013, propone un catálogo de estilos que el líder con Inteligencia Emocional deberá seleccionar de acuerdo a las necesidades de su equipo. Evidentemente rigidez en el estilo de interacción sería un obstáculo insuperable para lograr responder a las cambiantes necesidades de las personas con las que interactúa.

Los estilos propuestos son:

Líder visionario: Frente a su equipo se manifiesta de forma autoritaria, enfoca a su equipo hacia la meta y los objetivos que se plantean en común, ya que los resultados con lo más importante.

Líder coach: Lleva a su equipo más allá de lo operacional (más allá de sólo alcanzar el objetivo planteado) y logra que se conecten en el objetivo que deben alcanzar en común.

Líder conciliador: Su enfoque está en crear el clima ideal para su equipo de trabajo, mantiene presente la importancia de los resultados, pero le es más relevante la armonía y la capacidad de relacionamiento de su equipo.

Líder democrático: A través de espacios de participación que permite, busca empoderar a sus seguidores, consigue comprometerlos hacia el objetivo determinado.

Líder ejemplarizante: Trabaja diferentes tipos de estimulación para que sus seguidores, que son su equipo, se apasionen por sus gustos y se conecten con lo que desean alcanzar.

Líder dominante: Presenta una actitud coercitiva, pero es capaz de sacar a su equipo adelante frente a miedos ofreciendo una salida de emergencia.

Estilo de Liderazgo	Resonancia	Efecto sobre el clima laboral	Momento de aplicación adecuado
Visionario (o autoritario)	Hace avanzar a la gente hacia los sueños compartidos.	Tremendamente positivo.	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando hace falta un rumbo claro.
Coach	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo.	Muy positivo.	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo.
Conciliador	Crear armonía al conectar a los individuos entre sí.	Positivo.	Cuando hay que corregir desavenencias en un equipo, motivarlo en momentos de éxito o reforzar las conexiones.
Democrático	Valora la aportación de los demás/Consigue compromiso gracias a la participación.	Positivo.	Para crear consenso u obtener valiosas aportaciones de los miembros del equipo.

Ejemplarizante	Marca objetivos estimulantes y apasionantes.	A menudo muy negativo porque no se aplica adecuadamente.	Cuando hay que obtener resultados de alta calidad en un equipo motivado y competente.
Dominante (o coercitivo)	Alivia los miedos al ofrecer un rumbo claro en una emergencia.	A menudo muy negativo porque se emplea mal.	En una crisis, para poner en marcha un cambio radical.

Tabla 2. Los seis estilos del liderazgo del Modelo de Goleman, su resonancia, efectos sobre el clima laboral y el momento de aplicación adecuado.

Morales y Salvador (2006), señalan un reto clave para el la gestión de personas que desarrolla el líder: El siglo XXI demanda a la organización una respuesta de management para el avance tecnológico. Esta perspectiva va más allá del uso de sistemas sino como una práctica que realmente le da un valor agregado. La flexibilidad de las organizaciones articulando los nuevos medios tecnológicos y el carácter humano debería ser el camino de respuesta al cambio.

A partir de esa “flexibilidad organizacional”, empieza a surgir la rigidez y sobredemanda, estas se filtran en el clima laboral, afectando no solamente la persona, sino también el objetivo que quiera alcanzar. Es por eso, que con la creación de una nueva organización con un liderazgo participativo donde se destaque todo el personal de la organización es capaz de impulsarse hacia un direccionamiento innovador y hacia el éxito organizacional basado en resultados (Morales y Salvador, 2006).

Revilla y Tovar (2011) destacan que la flexibilidad en el ambiente laboral permite crear la disciplina y esencia que cada líder quiere demostrar desde el estilo de liderazgo que ejercerá para aportar a los resultados de la organización.

Las emociones permiten identificar el manejo organizacional en la vida de las personas y su relación con el trabajo. La creación y el manejo de relaciones positivas dentro del ambiente laboral, permiten que se cree la esencia de un trabajo gerencial, pero, para que se creen esas relaciones de trabajo se debe tener en cuenta el corazón de su formación, el punto desde el cual surge: las emociones (Brotheridge y Lee, 2008).

Las emociones en la acción del líder

En el ámbito organizacional, el componente más influyente tanto en el clima como en las personas son las emociones. A partir de estas es cuando la persona se empieza a sentir conectada, motivada o incluso decepcionada por lo que está pasando en su desarrollo dentro de la organización.

Influencia de la Emoción en el Trabajo Gerencial

Ambiente Organizacional	Líderes	Seguidores
Componentes positivos	Contagian seguidores	Comparten emociones hacia el líder
Afecto hacia los seguidores	Comparten estados de ánimo	Permiten ser influenciados
Clima Organizacional	Entienden emociones propias	Trabajan la mecánica organizacional
Disminución del gasto de energía	Entienden emociones de los demás	Acompañan al líder

En la tabla 1 encontraremos como la emoción sirve como contexto, contenido, proceso y resultado del trabajo gerencial; y como a partir de ahí se convierte en la influencia más poderosa de una organización.

Desde el Modelo ABC de la Terapia Cognitiva se puede percibir la variabilidad de la expresión de la conducta teniendo en cuenta que la gestión que cada persona realiza se expresa más allá de las creencias que genera, pero ¿por qué? es simple, desde éste modelo el hombre procede por medio del pensamiento, el comportamiento y la emoción para producir un esquema¹.

La perspectiva psicológica desde Mayo (Smith, J., 1998) y también un buen número de autores extra psicológicos, relacionados con las propuestas de management han destacado la importancia positiva de las emociones, superando una visión poco realista de las emociones como perturbación y obstáculo.

Brotheridge y Lee (2008), plantean que la aceptabilidad de las expresiones emocionales dentro del entorno laboral permiten a los gerentes conocer el clima bajo el cual se está desarrollando tanto la organización como los seguidores. Proyectan de igual manera que la expresión emocional funciona en sinergia teniendo en cuenta la perspectiva tanto femenina (causando soporte emocional), como la masculina (creando percepción emocional). Para manejar las emociones, los gerentes necesitan responder con estímulos positivos las actitudes negativas para aumentar la motivación y convertir lo negativo en emociones positivas.

Goleman, desde Inteligencia Emocional (1999) y Liderazgo (2013) ha destacado el componente emocional, y su influencia en la motivación y en la comunicación efectiva, que llevan a la construcción de compromiso y procesos colaborativos hacia la meta común e influyendo en la toma de decisiones.

¹ Idea o concepto que alguien tiene de algo y que condiciona su comportamiento, consultado en RAE en su 22ª edición publicada en el año 2001, el día 26 de Junio del 2014.

Goleman expone, desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional, cinco aspectos claves para la incorporación proactiva de las emociones:

1. Tener un conocimiento de las propias emociones: El autoconocimiento emocional permite a la persona crear una visión de sí misma y de los otros.

2. Manejar las emociones: El autocontrol y la autoexpresión emocional puede direccionar a la persona hacia el buen manejo de sus sentimientos.

3. Motivarse a sí mismo: El descubrimiento de los placeres o incentivos propios logra representarse no sólo por pensamientos, sino también por conductas, permitiendo al autocontrol emocional el direccionamiento necesario de la persona hacia el logro que tendría por alcanzar

4. Reconocer las emociones de los demás: Manejar la empatía permite establecer relaciones interpersonales, conocimiento propio y de los demás y una concepción holística del mundo del hoy.

5. Establecer relaciones: La habilidad de manejar las emociones con los demás se refleja en la forma mediante la cual la persona establece sus relaciones con los demás.

La comunicación es un factor que permite que las emociones surjan de acuerdo al momento y a la manera en la que la persona lo logra expresar, la respuesta emocional de la persona frente a la acción que representa son indicios importantes para que la persona empiece a crear un conocimiento hacia sí mismo y así empezar a desarrollar competencias líderes dentro de él (Goleman, 2013).

Emociones en la Organización y TREC

El vínculo del liderazgo con la Inteligencia Emocional y los modelos derivados de TREC y CBT en general resulta más evidente consideran las siguientes competencias:

Autoconciencia. Goleman (2013), define que bajo ésta capacidad las personas pueden llegar a conocerse a ellas mismas mediante una evaluación DOFA (autoevaluación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), con ésta competencia la persona podría llegar a conocer con profundidad sus emociones, pensamientos, comportamientos, necesidades e incluso impulsos; y contiene también la evaluación de los valores y objetivos personales.

Autogestión. Capacidad con la cual se pueden analizar los impulsos biológicos que llegan a determinar nuestras emociones con la autorregulación, adicional, a nivel organizacional se tiene la percepción de la integridad, donde se llega a resaltar la virtud de cada persona (Goleman, 2013).

Empatía. Implica conocer y considerar los sentimientos, pensamientos y comportamientos propios y de los demás; reconocer y trabajar sobre los diferentes puntos de vista que se pueden tener dentro de un ambiente de trabajo, y manejar la conexión entre las palabras con el lenguaje corporal puede ampliar el concepto propio o de los demás (Goleman, 2013).

Capacidad Social. Goleman (2013), concierta que las personas que trabajan la capacidad social, suelen lograr la compenetración entre su círculo de amigos y conocidos, creando un vínculo de co-creación social.

Para Goleman (2013), con el uso de éstas cuatro capacidades, las personas tienden a ser más eficaces y eficientes en las tareas que se proponen en sus diversas tareas de la vida diaria, pues suele mostrar un factor importante y determinante en una persona: Motivación y tras ésta se reconocen aspectos como el contagio de la pasión del trabajo y la creatividad en la búsqueda de soluciones.

Los líderes son capaces de construir y marcar estrategias que le permitan desenvolverse dentro de una organización, motivan constantemente, crean una misión, trabajan sobre una propuesta de valor e implantan una cultura organizacional (Goleman, 2013, P. 53).

Tras una investigación de la consultoría Hay/McBer, se proponen seis estilos de liderazgo, donde un líder no desarrollaría sólo uno, sino que se basa en la unión de varios estilos para alcanzar mayores resultados; estos generando un punto importante que es: La flexibilidad (aquel descubrimiento que permite acoplarse al cambio y trabajar desde el).

Para el uso correcto de los estilos de liderazgo, Goleman (2013) plantea dos características que sustentan al líder; la primera, los efectos de cada estilo de liderazgo serán medibles en rendimiento y resultados; y la segunda, se deben establecer pautas para pasar de un estilo de liderazgo a otro. La medición de los efectos se mide bajo los seis factores claves del clima: flexibilidad, rendimiento e idoneidad, responsabilidad, claridad, nivel de calidad y nivel de compromiso.

Con éste modelo, Goleman (2013) nos permite pensar en el liderazgo esencial, aquel que mide todo el aspecto emocional de la persona, trabaja el poder y el flujo de las emociones a nivel organizacional.

CBT Aplicado a las Organizaciones: las propuestas iniciales

Russell Grieger es autor con Albert Ellis de uno de los primeros manuales de amplia divulgación de REBT, el *The Handbook of Rational Emotive Therapy* de 1977. Ha compaginado muy desde el comienzo de su trabajo profesional la intervención clínica y organizacional. Es desde Grieger que el contexto empresarial se convierte en un modelo

que gira en torno a la persona, al aprendizaje y a las funciones que la persona tiene para crecer en el mundo laboral y profesionalizarse en su labor.

Grieger (2007), desde la aplicación empresarial de la Terapia Cognitiva, plantea un modelo organizacional de la personalidad, donde establece puntos de diálogo con las propuestas de Goleman. Propone que la estructura organizacional está compuesta por un elemento personal, basado en las habilidades y la confianza en las que crecen las personas; un elemento interpersonal, construido a partir de la confianza y la afirmación de las personas como factores claves para las organizaciones; un elemento de gestión, donde se trabaja el empoderamiento y el enfoque de las personas hacia el crecimiento y fortalecimiento para producir los resultados; y un elemento organizacional, que trabaja la alineación de las estrategias para crear un direccionamiento organizacional.

Albert Ellis, citado por Grieger (2007), habla de un programa en entrenamiento de liderazgo donde trabaja dos estilos de líderes: 1. Los que construyen a partir de la motivación y 2. Los que construyen a partir de generar satisfacción personal; así el liderazgo se desarrolla a partir tanto de entrenamiento como de gestión organizacional, sumadas a las habilidades construidas a partir de REBT, los modelos de creencias, el desarrollo de la flexibilidad personal y la desdramatización.

Grieger (2007) plantea la metáfora de la raíz a los frutos de un árbol para su modelo de liderazgo. De esta forma el fundamento en la raíz como origen del crecimiento del liderazgo, mediante procesos, construcción de principios, cualidades y habilidades del líder, y el conocimiento que el líder alcanza de sí mismo, sus pensamientos, emociones y acciones. El vendría a ser el componente técnico y profesional de una organización en sus

líderes; y el fruto del árbol es el resultado a alcanzar, el resultado responsable del líder dentro de la organización.

Según Grieger (2007), el liderazgo que se mide en resultados, está basado en la toma de riesgos a futuro, la toma de decisiones adecuada, la confrontación con los demás, el manejo constante su programa, sus principios y las personas. También espera del líder la responsabilidad por los errores y compartir el mérito del éxito.

Nardi², basado en Albert Ellis, destaca que un aspecto distintivo de REBT (Rational-Emotive-Behaviour Therapy por sus siglas en inglés) es el humor como herramienta efectiva para contrarrestar las creencias irrelevantes que puedan llegar a tener los clientes y en general las personas. El humor también es una herramienta apropiada en la empresa como aspecto evaluación de la salud emocional y herramienta para controlar la sobre dramatización, que dificulta el aprendizaje de los errores, amplifica los problemas en las relaciones interpersonales en los equipos y conduce a toma de decisiones disfuncionalmente conservadora.

Para David y Szamoskozi (2011), los líderes dentro de sus organizaciones, pueden “sufrir” de estrés por querer superar sus metas y extralimitar su competitividad, para eso, Ellis comparte una serie de acontecimientos que pueden reducir el nivel de estrés dentro de las organizaciones; las creencias de las personas son influyentes en sus estados de ánimo y respuestas conductuales:

- a) Se debe mediar el impacto de los eventos activadores en la organización.
- b) Conocer la relación entre emociones y comportamientos.

² Nardi, T. *Clinical Training and Practice: The Fun Factor*. Available: http://www.rebt.org/professionals/prof_articles/nardiwebarticle.pdf. Last accessed 4 of february 2014.

c) Controlar las creencias irracionales que se puedan llegar a afectar el estado de ánimo de la persona.

La relación entre las creencias irracionales y las angustias emocionales, nos hablan de que el alto nivel de demanda que adquieren las personas las hacen llegar hasta altos puntos de estrés que deben ser controlados para alcanzar satisfacción laboral, la idea de esa satisfacción, es que no sólo la persona logre sentirse mejor sino que también mejore considerablemente (David y Szamoskozi, 2011).

El coaching se ha percibido como una herramienta que es capaz de concientizar a la persona de crear una transformación en su vida a partir del aprendizaje. Hoy en día simplemente el coaching se vuelve “cliché”, todas las empresas, personas y especialistas lo usan para hacer un cambio significativo en sus lugares de trabajo o para manejar procesos de entrenamientos personalizados, perdiendo así su significado verdadero. Para Dom DiMattia (Conversación personal con Leonardo Amaya, 2014) el coaching bien encaminado puede ser psicoterapia breve orientada por objetivos. Algunos modelos de coaching han ido poco a poco desligándose de las teorías fuertes y las evidencias

Por ende, un instrumento determinante tras REBT es el coaching. Para Neenan (2008), el coaching permite “atacar” la procrastinación por medio del modelo ABC/DE, reinventando promesas y dinámicas dentro de los planes de vida de los clientes. Se diseña el coaching con el fin de disminuir la procrastinación y crear el auto-manejo personal con el manejo del tiempo, volviéndolo más productivo. La idea con la que se empezó a trabajar la procrastinación fue con el fin de que los clientes estuvieran constantemente cuidando de sus tareas rutinarias y manteniéndose ocupados. Dryden, plantea cuatro estrategias para combatir la procrastinación: 1. Awareness (evitación), 2. Tener siempre en cuenta las metas

que se quieren conseguir, 3. Comprometerse constantemente con el plan de vida que se tenga estipulado y 4. Persistencia para mantenerse y controlar el camino para alcanzar lo propuesto.

Intervenciones y límites en ABC / DE

Albert Ellis, psicoterapeuta cognitivo, nos permite vincular la psicología organizacional con la psicología clínica, teniendo en cuenta que en muchos aspectos estas pueden trabajar en conjunto, para eso, se hablará del Modelo ABC / DE que él planteó. Para explicar el Modelo ABC / DE es importante entender el funcionamiento de la Escuela de Psicoterapia Cognitiva, para ello, Camacho (2003) nos hace un panorama general de la intervención y metodología de ésta terapia para el análisis del modelo. Camacho plantea la diferencia entre la Psicología Cognitiva y la Psicoterapia Cognitiva, donde la primera hace referencia a la comprensión del ser humano en cuanto a su entendimiento y la segunda al cuidado del “problema” mediante la razón.

A partir de la Psicoterapia Cognitiva, surge Ellis con su Teoría Racional Emotiva Conductual o TREC (conocida en inglés como REBT), en donde se evidenciaban todos los elementos del ser humano, aportando no solamente hacia el consultante sino también a la actitud del terapeuta; manejando dos aspectos claves como la actitud activa y directiva y el determinismo bidireccional entre el individuo y el medio (Camacho, 2003).

Bajo la Terapia Cognitiva trabajan estructuras que son claves para visualizar el sentido y funcionamiento de los procesos cognitivos, Camacho (2003) nos plantea: Los esquemas, definido por Beck como un patrón que permite crear interpretaciones de la realidad, pudiendo seleccionar, organizar y categorizar todos los estímulos para que cada persona le otorgue o encuentre un sentido; Las creencias, que se describen como contenidos

de los esquemas, generando las creencias nucleares (el Self de la persona) y las creencias periféricas (aspectos secundarios frente al nivel nuclear); y la realidad misma, donde se da la interpretación y el significado de la suma de los esquemas y las creencias.

El esquema básico de la Terapia Cognitiva, citado por Camacho (2003) referenciando a Beck, estipula que vinculación de la conducta y los afectos se encuentran determinados por la manera en la que se visualiza el mundo. En éste esquema se tiene en cuenta que los tres elementos que la componen: pensamiento, emoción y conducta; deben trabajar de manera recíproca para crear el vínculo o relación terapéutica y generar la relación que se trabajará entre el terapeuta y su consultante.

Según Beck (1979) y en planteamiento de Camacho (2003), hay tres características básicas de un terapeuta que son importantes para su desarrollo dentro de la terapia cognitiva:

1. Aceptación: Donde el terapeuta debe aceptar en su totalidad y plenamente al paciente.
2. Autenticidad: Donde el terapeuta debe mostrarse auténtico (teniendo en cuenta aspectos como ser genuino y honesto).
3. Empatía: El terapeuta debe tener la capacidad de poderse en el lugar del otro y ser receptivo ante la situación.

En la terapia cognitiva es importante reconocer los recursos técnicos bajo los cuáles ésta se desarrolla con el fin de darle un curso a la terapia (Camacho, 2003). Entre éstas se destacan dos muy importantes que ayudan en la vinculación de REBT:

1. Psicoeducación: Donde el terapeuta le da a su paciente un conocimiento acerca del funcionamiento del modelo de trabajo y además donde informa sobre los problemas y

padecimientos que el mismo paciente presenta, puesto que, respecto a la enfermedad, es importante informar sobre los posibles efectos clínicos e incluso es una obligación ética hacia el paciente.

2. Biblioterapia: Técnica que se utiliza para darle curso a las sesiones terapéuticas, claramente, teniendo en cuenta que al paciente le guste leer y encontrando las lecturas que se adecuen mejor tanto a su nivel de comprensión como al desarrollo que va a tener.

Ellis, para evaluar las posibles tendencias comportamentales y vincular REBT con las emociones como producto de interpretaciones y valores y exigencias como productos personales, determina el Modelo ABC/DE para darle un significado más concreto al comportamiento del individuo, como se puede observar en la figura 1.

Dentro de modelo ABCDE se pueden promover resultados que se vinculan con sentimientos, decisiones y acciones, convirtiendo a los líderes en líderes exitosos, trabajando dos aspectos: 1. Ayudando a todas las personas que tengan un rol de liderazgo y 2. Enseñar los procesos de REBT como herramientas del trabajo futuro de un líder. Esto se da porque el liderazgo opera constantemente con las relaciones entre el líder y sus seguidores y las posturas que pueden llegar a operar entre ellos (Grieger, 2007).

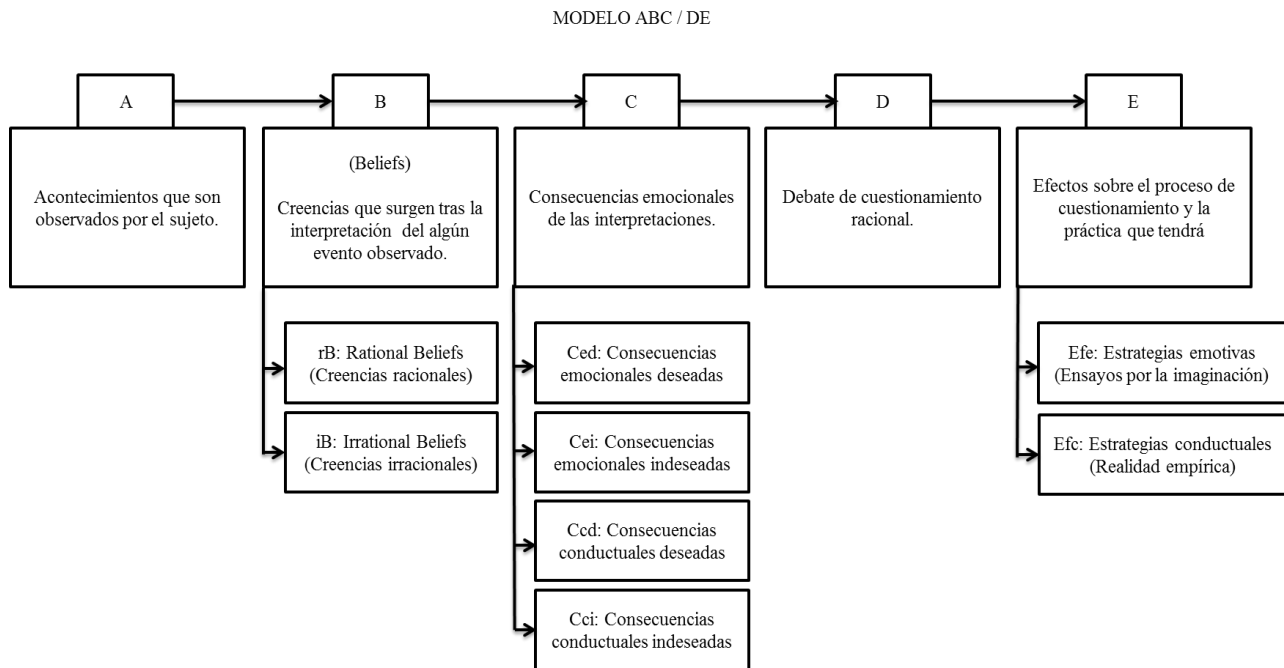


Figura 1. Organización y estructura del Modelo ABC / DE.

Bajo la línea REBT es importante mencionar la estructura que tienen tanto las creencias racionales como las irracionales, Dryden en 1999, escribe acerca de estas creencias contextualizándonos de su origen.

Dryden (1999), comenta que las creencias racionales se basan en la lógica y la realidad predominante de la persona. Estas creencias están divididas en parciales (aquellas en las que la persona acepta su preferencia y no niega su demanda) y en totales (aquellas donde la persona acepta su preferencia y niega su demanda); aquí la preferencia suele ser algo verdadero que sustenta a la creencia como racional y las demandas clasificándose entre primarias (posiciones centradas para una salud psicológica) y secundarias (Creencias anti catastróficas, alta tolerancia a la frustración y creencias de aceptación).

De igual manera, Dryden (1999), habla de la formación de creencias irracionales, surgiendo a través de inconsistencias con la realidad y rendimiento disfuncional ilógico.

Estas creencias también se dividen entre primarias (suelen ser aquellas posiciones que llegan a perturbar a la persona) y secundarias (Creencias catastróficas, baja tolerancia a la frustración y creencias de depreciación).

Sava, F., Maricutoiu, L., Rusu, S., Macsinga, I. & Vîrگا, D. (2011), trabajan la relación entre las creencias irracionales y la autoestima tanto implícita como explícita. Como se ha mencionado anteriormente el ideal de las creencias es que las irracionales sean reemplazadas por las racionales para crear un efecto mental positivo en las personas; dentro de REBT se deben tener en cuenta varios aspectos: a) la autoestima es considerada como una creencia irracional, b) la autoestima es capaz de volver a la persona vulnerable en varios aspectos de su vida, c) la autoestima puede encargarse de dirigir la vinculación y productividad de la salud en los pasatiempos de los individuos.³ La relación de estos conceptos se refleja en la debilidad que pueden causar en la persona y el efecto que le pueden producir en su interacción con los demás. En este sentido, la autoestima es entendida como la afirmación del valor de la persona a partir de sus logros y habilidades. Si la estima personal se construye de esta forma, las dudas sobre el logro, o los momentos difíciles de la vida personal, laboral, etc, serán ocasión de devaluación personal. Incluso autores de divulgación lo reconocen en este sentido: “No dejes que tu estima esté unida a tu posición, porque, cuando éste se vaya, tu estima se irá con ella” My American Journey, Colin Powell, 2003.

Dryden (2012), plantea que la tradición de REBT (planteada por Ellis), puede utilizarse con el fin de crear entrenadores y entrenados para crear la experiencia de creencias tanto racionales como irracionales.

³ Chamberlain & Haaga, 2001; Davies, 2006; Ellis, 1994; citados por Sava, F., Maricutoiu, L., Rusu, S., Macsinga, I. & Vîrگا, D. (2011).

Dryden y David (2008), plantean que el aporte de Ellis con REBT ha podido traer actualmente un gran desarrollo en el nivel psicoterapéutico tanto a nivel teórico como práctico. Ellis trabajó dos estrategias mediante las cuales sustenta el argumento REBT: en la primera estrategia, REBT es el campo más amplio en consultoría y psicoterapia; y en la segunda estrategia, se trabaja REBT sobre sus tradiciones (Terapia tanto cognitiva como conductual). REBT se ha reconocido por crear cambios en la forma de vida de las personas, ayudándolas para que creen una tendencia asertiva. REBT se va caracterizando por la creación de fundamentos bajo los cuales se puede trabajar y desarrollar; y también por una influencia recíproca con CBT (Cognitive-Behaviour Therapy), creando tres premisas importantes:

1. Baja Tolerancia a la Frustración: Plantea que la incapacidad de tolerar la frustración crea como resultado impulsividad y perturbación.
2. Aceptación incondicional: Es trabajar en conjunto los pensamientos, sentimientos y sensaciones corporales.
3. Especificidad Cognitiva: Los fundamentos comportamentales y cognitivos son diferentes a la idea de los trastornos emocionales.

Distorsiones cognitivas y aplicaciones en organizaciones

Teniendo en cuenta los conceptos que maneja Goleman en su modelo de liderazgo, y esto mirado sólo desde la perspectiva organizacional, me atrevo a hacer una comparación frente a la postura clínica, donde, no solamente no se puede suponer que siempre hay seguidores, sino que “el seguidor” tiene el control de su propia vida. “El seguidor”, que en éste caso sería el cliente, es quién en el ámbito clínico sería capaz de determinar lo que desea hacer con “el líder”, en éste caso el terapeuta; para que el líder pueda ejercer algún

tipo de decisión debe depender totalmente del seguidor. Aspecto que es totalmente opuesto a nivel organizacional, y sin embargo Goleman deja de referenciar sus textos, dejando poco identificable la fuente mediante la cual llega a determinar sus hallazgos.

En el ámbito organizacional, es el líder quién mueve a sus seguidores a las decisiones que se vayan a tomar y en dado caso de que el seguidor no le corresponda, éste tendrá la posibilidad de modificar su conducta a favor de lo que espera el líder o puede ser expulsado del equipo por el mismo líder.

Es aquí donde Grieger crea modelos y conceptos mediante los cuales puede explicar el funcionamiento del liderazgo pero sólo a nivel empírico y superficial. Siendo así me pregunto ¿dónde queda la práctica? Desde que inician todas estas teorías, la investigación ha logrado abarcar todos los terrenos pero la práctica no se podido evaluar aplicada ni en la psicología clínica, ni en la organizacional. Es aquí donde surge mi otro punto, como no existe una relación entre la teoría y la práctica, ¿cómo se logra determinar si ambos campos, tanto la clínica como la organizacional, trabajan con los mismos componentes sino existe un fundamento experimental que lo soporte?

Hacia una propuesta de intervención en liderazgo: los “Steps” en intervenciones personales

El liderazgo se determina por tareas específicas que una persona está dispuesta a desarrollar, se mantiene la concepción de que la representación del liderazgo se da en lo práctico y es así porque es el único medio mediante el cual la persona es capaz de verse y medirse a sí misma. Para un buen liderazgo es importante destacar las emociones y estas como producto de interpretaciones y valoraciones/exigencias personales.

Cada persona se mide por medio de los sueños/deseos que quiere alcanzar y demostrar en todos los ámbitos de su vida y es aquí donde se vinculan las tareas y competencias que llevarán a las personas a alcanzar los resultados esperados. Hay un nivel de competitividad muy alto dentro de cada líder para siempre estar innovando y consiguiendo el éxito por medio de sus actividades.

Es de gran valor dar a conocer que desde la psicología no existe una categoría para el liderazgo, es un término que se ha trabajado en el ambiente organizacional gracias a Drucker por el “invento” del Management en administración y en el ambiente clínico es un término que hasta el día de hoy se está creando; esto se da porque a pesar de que se tenga el concepto de que el liderazgo sólo se mide a nivel organizacional, la verdad es que en la perspectiva clínica tanto el terapeuta como el consultante deben crear un perfil líder, el primero para saber cómo manejar la metodología terapéutica, y el segundo para poder crecer en el camino de su terapia.

Teniendo en cuenta el desarrollo terapéutico que se ha venido desarrollando, un aporte significativo es el de Álvarez (2011), donde él plantea que tras los análisis que plantea Ellis en REBT, se espera que el paciente desafíe sus irracionalidades para enfrentarse a sí mismo en la situación que representa y esto mediante el ABC Model. Planteando un caso concreto, Álvarez (basándose en Hauck & McKeehan, 1997) habla de la depresión y las categorías emocionales que se evidencian: autoinculpación, autocompasión y compasión ajena, surgiendo primero por un acontecimiento, continuando con una demanda auto-dirigida dogmática y finalizando con una conclusión absolutista.

Teniendo esto presente, cabe recalcar que la importancia de esa irracionalidad está en el sistema de valores y principios con los cuales la persona se rige, ya que se tiene en

cuenta que las creencias (ya sean racionales o irracionales) son la mayor influencia en la condición de los pacientes.

Los “Steps” en intervenciones personales se basan en la constitución de metas del paciente, donde se vinculan los aspectos de la Inteligencia Emocional y tanto las dinámicas como los aspectos de CBT.

Aspectos: Culpa (sin mirar al pasado), Ira, Angustia y Depresión (evaluación)

Dinámicas: Sobredemandas, Baja tolerancia a la frustración y Comodidad.

Conclusiones

Como resultado de la investigación es posible concluir que para la psicología, un campo tan abierto, es indispensable contemplar todos los términos bajo los cuales funciona, independientemente de la rama que los va a utilizar, pues de ésta forma es más fácil de vincular el sentido de las dinámicas que se empleen para sus diferentes procesos.

Al conectar los aportes de diferentes autores que se desempeñan en el ámbito clínico en el desarrollo organizacional, se observa que las palabras, las intervenciones y sus aplicaciones tienen mayor sentido y pertenencia.

Por otro lado, se evidencia que no es simple representar la conexión entre varias campos de una misma ciencia, pero que realmente es posible encontrar sus similitudes y diferencias, generando tendencias que pueden impactar los aportes que se sigan creando constantemente dentro de la Psicología.

Para finalizar, se concluye que todos los campos de la psicología pueden soportarse entre ellos y con otras ciencias, no sólo para evolucionar, sino también para crear espacios innovadores donde éste tipo de discusiones puedan seguirse llevando a cabo, generando

cambios de perspectivas pero a partir de las mismas conectando “vacíos” que dejan las teorías cuando empiezan a surgir.

Referencias

- Albert Ellis Institute. (2014). *Rational Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*. Available: <http://albertellis.org/rebt-cbt-therapy/>. Last accessed 5 Octubre 2014.
- Alvarez R. L. (2011). El debate axiologico como propuesta de intervencion terapeutica complementaria a los debates clasicos de la REBT en la depresion. *Revista CES Psicologia*, 4(2), 60-81.
- Beal, D & Duckro, P. (2003). Empirically documenting clinically significant change in rational emotive behavior Therapy. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*. 21 (2), 75-88.
- Brotheridge, C y Lee, R. (2008). The emotions of managing: an introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*. 23 (2), 108-117.
- Camacho, J. (2003). *El ABC de la Terapia Cognitiva*. Disponible en: <http://www.diproredinter.com.ar/articulos/pdf/acbcognitivo.pdf>. Último acceso el 18 Febrero 2014.
- Drucker, P (2001). *The Essential Drucker*. United States: HarperCollins Publishers.
- Dryden, W. (2012). Flexibility and Passionate Non-extremism versus Absolutism and Extremism: Teaching the Basics of REBT Theory and Showing Its Wider Applicability. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behaviour Therapy*. 30, 38-51.
- Dryden, W. (1999). Some reflections on rational beliefs. *Goldsmiths University of London*.
- Dryden, W. (1999). Structured disputing of irrational beliefs. *Glodsmiths University of London*.
- Goleman, D (2013). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: B, S. A.
- Grieger, R. (2007). One REBTers Model for Business Consulting. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behaviour Therapy*. 25 (2), 107-120.

- Grieger, R. (2007). The use of REBT principles and practices in leadership training and development. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behaviour Therapy*. 25 (2), P143-154.
- McMahon, J. (2011). REBT: Past, Present, and Future. The Views of the Oldest Living Life Member of the Institute. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behaviour Therapy*. 28, 228-238.
- Morales, J y Salvador, M.. (2006). Dirección y Administración de Personal en el Siglo XXI - Actualidad y desafíos -. *Administración y Organizaciones*. Pp 135-152.
- Nardi, T. *Clinical Training and Practice: The Fun Factor*. Available: http://www.rebt.org/professionals/prof_articles/nardiwebarticle.pdf . Last accessed 4 de Febrero del 2014.
- O'Connor, E. (1999). Minding the Workers: The Meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo. *Organization*. 6 (2), Pp 223-246.
- Revilla, J y Tovar, F. (2011). El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado. *REIS 135*. Pp 47-68.
- Sánchez, A. (2005). Peter Drucker, Innovador Maestro de la Administración de Empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Pp 69-90.
- Sava, F., Maricutoiu, L., Rusu, S., Macsinga, I. & Vîrگا, D.. (2011). Implicit and Explicit Self-Esteem and Irrational Beliefs. *Journal of Cognitive and Behavioral Psychotherapies*. 11 (1), 97-111.
- Smith, J. (1998). The enduring legacy of Elton Mayo. *Human Relations*. 51 (3), Pp 221 - 249.

- Vaida, S., Kállay, E. & Opre, A. (2008). Counseling in Schools. A rational emotive behaviour Therapy (REBT) based intervention –a pilot study-. *Romanian Association for Cognitive Science*. 12 (1), 57-69.
- Weinrach, S., DiGiuseppe, R., Wolfe, J., Ellis, A., Bernard, M., Dryden, W., Kassinove, H., Morris, B & Vernon, A. (2006). Rational Emotive Behavior Therapy After Ellis: Predictions for the Future. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behaviour Therapy*. 24 (4), 199-215.