UNIVERSIDAD TECMILENIO

Suburbia

¿Cuál es la importancia de la empatía para generar innovaciones?

Módulo 4 / Tema 3

Introducción

3.1 Técnicas para mejorar el clima laboral y liderazgo

El liderazgo tiene un factor preponderante en el clima laboral ya que define la conducta de los empleados y la actitud que tienen en sus labores diarias.

Un buen líder busca que las situaciones laborales se den de manera armónica, tratando de esa manera el encontrar un equilibrio y crear un ambiente de trabajo lo más adecuado posible.

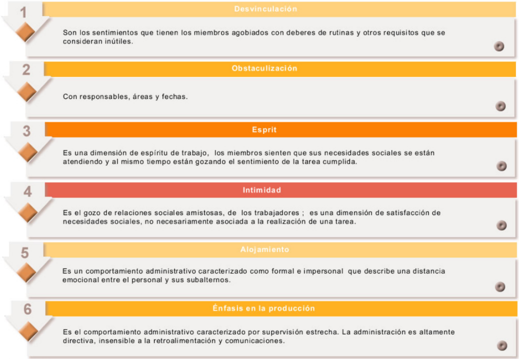
Características de un buen clima laboral, bajo la influencia de un buen liderazgo, son las siguientes:

1. El trabajador siente que sus necesidades y proyectos individuales se realizan.
2. La motivación por el trabajo existe.
3. El aumento de la participación de todo el grupo.
4. El aumento de la productividad.
5. La identificación con la empresa (la concibe como suya).
6. La sinergia existe entre el equipo de trabajo y la cooperación.

Explicación

Existe una forma de medir el ambiente laboral y a continuación se describen diversas escalas de clima organizacional usadas por Walter, en Espinal L., (2012):

Escalas de clima organizacional



1 **Desvinculación**
Son los sentimientos que tienen los miembros agobiados con deberes de rutinas y otros requisitos que se consideran inútiles.

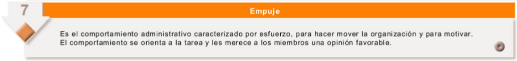
2 **Obstaculización**
Con responsables, áreas y fechas.

3 **Esprit**
Es una dimensión de espíritu de trabajo, los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando el sentimiento de la tarea cumplida.

4 **Intimidad**
Es el gozo de relaciones sociales amistosas, de los trabajadores ; es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de una tarea.

5 **Alojamiento**
Es un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal que describe una distancia emocional entre el personal y sus subalternos.

6 **Énfasis en la producción**
Es el comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación y comunicaciones.



7

Empuje

Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzo, para hacer mover la organización y para motivar. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Fuente: *Escalas de clima organizacional.* Basado en Walter, citado en Espinal L., (2012). Elaboración propia.

Kurt Lewin, citado por Castillo (2015) fue quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento de la persona. En sus diversos estudios establece que un clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización tales como:

Componentes para obtener una visión de la organización

Componente	Ejemplo
Ambiente físico	Instalaciones, equipos, temperatura, entre otros.
Características estructurales	Estilo de dirección, tamaño de la organización y estructura formal.
Ambiente social	Aspectos como compañerismo, comunicación y conflicto entre personas.
Característica personales	Motivación, actitudes, aptitudes y expectativas.
Comportamiento organizacional	Productividad, rotación, satisfacción laboral y ausentismo, entre otros.

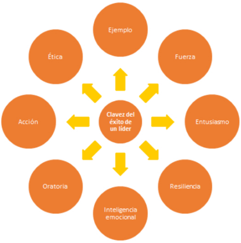
Fuente: *Componentes para obtener una visión de la organización.* Basado en Kurt Lewin, citado por Castillo, (2015). Elaboración propia.

El líder de un departamento o de la organización debe ser responsable de obtener esa visión y será efectivo cuando se logren resultados dentro del clima organizacional.

El liderazgo efectivo es simplemente aquél que se ve y no del cual se habla. Un líder efectivo, pone por encima de su deseo por obtener reconocimiento, la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito tanto para sí mismo, como para los demás.

Existen ocho claves que marcan el éxito de un líder, descritos en Euroresidentes, (2014):

Etapas del proceso de *empowerment*



Claves del éxito de un líder. Adaptado de Euroresidentes, (2014). Elaboración propia.

A continuación se describe cada una de las claves anteriores:

Clave	Descripción
Ejemplo	El éxito de un líder comienza con esta primera clave. Tener un buen ejemplo de referencia como Gandhi, la madre Teresa o Steve Jobs no basta. Estos líderes hacían lo que predicaban. Tú debes predicar con tu ejemplo si quieres dejar huella.
Fuerza	La fuerza no significa fuerza física. Incluye la fuerza mental, emocional y espiritual. Si quieres ser un líder efectivo debes irradiar esa fuerza que te permitirá influir en los demás. Sólo cuando los líderes son fuertes provocan cambios en los demás.
Entusiasmo	El interés en su máximo exponente proyectado a alguna actividad o área. No lo confundas con pasión. El entusiasmo contagia. Debes ser un entusiasmado de todo lo que hagas, sólo así conseguirás proyectar en los demás la figura de un auténtico líder.
Resiliencia	La resiliencia es la capacidad de un líder a afrontar los problemas y salir fortalecido de ellos. No lo confundas con resistencia. Un líder resiliente no fracasa, se hace más fuerte. Un líder resiliente tiene problemas, pero hace de ellos sus mejores maestros. Un líder resistente soporta. Un líder resiliente mejora.

Inteligencia emocional	La inteligencia emocional te ayuda a reconocer y gestionar emociones, comportamientos; percibir y observar claves de la conducta en grupo esenciales para el liderazgo. Fundamental para ser un líder efectivo. Las investigaciones afirman que el 80% del éxito en el liderazgo depende de la inteligencia emocional.
Oratoria	El saber emplear el lenguaje es fundamental para influenciar. Vamos a percatarnos de los grandes líderes, están todos formados en una perfecta oratoria. Se expresan a la perfección, emplean metáforas, símiles, Así, sus palabras consiguen la fuerza y veracidad que desean transmitir. Un buen líder no dice lo que la gente quiere escuchar. Un buen líder dice lo que la gente necesita escuchar. Y lo hace de una forma entendible, cercana y veraz. Muchos de los líderes que hoy están muertos se les recuerdan por sus discursos.
Acción	El querer lograr ser un magnífico líder debe ser concordante entre lo que dices y lo que haces. De nada sirve un líder que sepa hablar si no hace lo que dice. No hace falta decir incluso nada, porque haciéndolo se dice solo. Ese es un auténtico líder, el que entre sus palabras y sus acciones no existe diferencia alguna.
Ética	La columna vertebral del éxito y eficacia del liderazgo. Todo líder exitoso es antes persona que empresario. Son empleados lo que tienes a tu cargo, pero también son personas. La ética profesional del líder marca pautas de conducta para el desempeño de las funciones propias de su cargo dentro de un marco ético. El líder se basa en valores universales del ser humano, se centra en cómo son estos aplicables al entorno laboral.

En este tema analizaste las diferentes formas que existen para desarrollar el liderazgo, así como para crear un clima laboral. Es importante que logres establecer una buena comunicación con las personas que te rodean, con la finalidad de que el clima laboral que se construye no se deteriore. En el siguiente subtema se describirán técnicas para lograr una comunicación asertiva adecuada.

3.2 Técnicas para lograr una comunicación asertiva

La asertividad es una habilidad social que se trabaja desde el interior de la persona. Aguilar & Morales, (2010) la definen como la habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo lo que se quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás, ni menospreciar el valor de los otros, sólo defendiendo sus derechos como persona.

Las personas asertivas saben lo que quieren, están seguras de sí mismas, y en esa misma medida, tienen un nivel alto de autoestima y autoconfianza, establecen una comunicación clara y directa con los demás, son proactivas buscando continuamente sus objetivos propuestos, y aceptan las limitaciones que tanto los elementos como las personas en algún momento pueden interponerles.

3.3 Relación entre empatía y asertividad

Es posible afirmar que la asertividad es un subconjunto de la empatía, ya que ésta de alguna forma es asertividad en su grado más humano y emocional. Otro dato importante, es que tanto en un sentido como en otro, no existe exclusividad relacional, una persona empática puede ser asertiva, o no serlo, igual que una persona asertiva podría ser empática o no. Aunque la asertividad en su estado puro sea parte de la empatía, no implica que ser empático incluya ser asertivo, aunque se otorgue cierta modalidad de ello.

Aguilar & Morales (2010) comentan que la asertividad es una cualidad de la conducta en primer lugar, y luego de la persona, cuando se generaliza y consolida el comportamiento asertivo. Por esto, la implicación con la empatía se observa en el sentido en el que una persona asertiva responde adecuadamente a los estados de ánimo de los demás, y al mismo tiempo expresa lo que siente, positivo o negativo, sin desconsiderar a los demás. Esto sería el comprobante de que la asertividad es un subconjunto de la empatía, sin llegar a implicar exclusividad.

Mientras que la asertividad implica el yo de cada uno, y se preocupa por no agredir a los demás con las palabras, al mismo tiempo que permite que los demás opinen sobre sus pensamientos y opiniones expuestas, en la empatía se expresan sin restricciones de ningún tipo, los sentimientos y opiniones de los demás, y se ofrece hablar sobre ellos. En la asertividad se defienden las palabras que se pronuncian, y en la empatía se entienden las palabras que los demás pronuncian.

ASERTIVIDAD + EMPATÍA = COMUNICACIÓN

Al unir estos conceptos con sus implicaciones emocionales, personales y sociales, se puede conseguir un modelo casi perfecto de comunicación con los demás. La base de esta fórmula es muy sencilla, uno de los pilares se asienta en la sinceridad y claridad de la asertividad respecto a sus propias necesidades, y el segundo pilar fundamental, recae en la comprensión y ayuda de la empatía respecto a la escucha activa a los demás.

De esta manera cualquier persona que emplee este modelo para comunicarse en la organización, obtendrá los beneficios propios de cada habilidad por separado, sumado a los beneficios de haber establecido una comunicación eficaz, fluida y simbiótica, fruto de la relación entre la empatía y la asertividad.

Es por ello que cuando existe la capacidad de decir lo que se piensa sin herir los sentimientos de los demás, y también existe la capacidad de entender a los otros dándoles la oportunidad de hablar, y exponer lo que piensan, se establece un diálogo enriquecedor, donde ambas partes aprenden de los otros, y donde la comunicación fluye claramente hacia el objetivo que se haya establecido.

Se trata de dos habilidades muy útiles para la mejora del clima organizacional, que se relacionan en algunos aspectos, pero que se diferencian en otras tantas facetas.

Sin embargo por otro lado Aguilar & Morales (2010) describen una situación contraria a la comunicación asertiva y la empatía que se puede dar en la organización que es el **conflicto**, es decir que en nuestras relaciones laborales o personales surgen momentos críticos en los que no se sabe cómo resolver determinadas situaciones o cómo expresarnos de manera empática o asertiva. Es por ello que se deben desarrollar diversas destrezas para manejar esta situación, así como aplicar técnicas que ayuden a establecer una comunicación asertiva.

Cuando dos o más personas perciben tener intereses mutuamente incompatibles generando un contexto de confrontación o de permanente oposición, se recomienda aplicar las siguientes herramientas para su manejo, descritas por Aguilar & Morales (2010):

Gánate a quien te atiende

1. Haz contacto visual directo con quien atiendas.
2. Saluda a los demás.
3. Di lo que quieres en forma directa, clara y específica.
4. Manifiesta claramente que necesitas que te atiendan.

5. Utiliza la frase **por favor** dentro de los primeros 30 segundos de intercambio.

Pide lo que quieres

1. Asegúrate de saber lo que realmente quieres y pídelo sin vacilar, no supongas que quien te atiende adivina tu pensamiento.
2. Especifica el plazo en el que requieres algo.
3. Asegúrate que quien te atiende tenga la autoridad para hacer lo que le pides.
4. Específica en cuanto a los detalles que puedan diferir de la norma.

En caso de que la otra persona no acepte tu solicitud

1. **Insiste.** Repite tu punto de vista con tranquilidad sin dejarte ganar por aspectos irrelevantes. Por ejemplo:
   - Si lo sé, pero mi punto de vista es…
   - Estoy de acuerdo, pero yo decía…
2. **Claudica de manera simulada**. Cede terreno, sin cederlo realmente, muéstrate de acuerdo con el argumento de la otra persona, pero consientas en cambiar tu postura, por ejemplo:
   - Es posible que tengas razón, quizás debería ser más duro, pero…
3. **Utiliza recursos**. Si no es posible que atiendan tu solicitud, utiliza los recursos de quien te atiende, preguntándole:
   - ¿Qué me recomienda usted?
   - ¿Tiene alguna sugerencia?
   - ¿Qué haría si estuviera en mi caso?
   - ¿Qué me conviene hacer ahora?

Si trata con alguien que está de muy mal humor:

1. Trata de **reducir la tensión.** Da a entender que entiendes la situación, dile por ejemplo:
   - Parece que usted ha tenido un mal día, ¿no es verdad?
   - Esta situación tiene que ser muy dura para usted.
   - Usted está haciendo un gran trabajo; me doy cuenta de que es una situación difícil.

Si atendieron tu solicitud:

1. **Agradece**. Describe claramente lo que hicieron por ti y agradécelo. Ten una atención con quien te ayudó.

Si no atendieron tu solicitud:

1. **Quéjate inmediatamente**. No esperes a que el problema crezca. Sin embargo, no utilices el castigo o la crítica para tratar de resolver el problema. Concéntrate en el problema que quieres resolver y no en si la persona es buena o mala. Para expresar una crítica o queja di algo similar a lo siguiente:
   - Qué es lo que siente
   - Qué es lo que pasa
2. **Propón una alternativa.** De forma creativa y recursiva, busca la posibilidad de plantear diversas alternativas que resuelvan la solicitud, con frases como:
   - ¿Qué te parece si…?
   - Recomiendo que…
3. **Reafirma la alternativa estableciendo una consecuencia.** Es fundamental asegurarse que al establecer una alternativa puede tener consecuencias. Piensa en ti y en la otra persona, y cómo ambos pueden llegar a una solución que sea satisfactoria y en la que los dos obtienen ciertos beneficios.

Si te critican:

1. Si estás de acuerdo con la crítica **acéptela**.
   Admite que cometiste un error pero separándolo del hecho de ser buena o mala persona, por ejemplo:
   - Sí, me olvidé de la cita que teníamos, por lo general suelo ser más responsable, en efecto, suelo enojarme mucho ante estas situaciones. Utiliza las mismas palabras de tu interlocutor.
2. Si no está de acuerdo con la crítica **acepta la posibilidad de que el otro piense mal** de ti, di que entiendes lo que piensa la otra persona pero aclara que es exactamente la opinión de tu interlocutor y no la tuya. Por ejemplo:
   - Entiendo que pienses que soy muy agresivo pero lo que yo te quiero pedir…
   - Comprendo que me consideres cínico, pero a mí me gustaría que tu…

Para llegar a resolver un problema:

1. Realicen tratos.
2. Lleguen a acuerdos viables.
3. Olvídense de los acuerdos justos, busquen solo que sean viables para ambas partes.

Para reafirmar tu mensaje:

1. Utiliza la comunicación no verbal.
2. Mantén contacto ocular con tu interlocutor.
3. Mantén una posición erguida del cuerpo.
4. Habla de forma clara, audible y firme.
5. Evita hablar en tono de lamentación o en forma de crítica (apologista).
6. Utiliza gestos, expresiones del rostro y ademanes.

Acciones para no obstaculizar la comunicación:

Evita...

1. Ser dominante.
2. El uso del sarcasmo.
3. Usar tu poder para amenazar a alguien.
4. El enojo.
5. Un ataque personal.
6. Perder la calma o actuar de forma temerosa.
7. Adoptar una posición extremosa de la que no pueda salir.
8. Perder la paciencia.
9. Usar lentes para el sol mientras conversas.

En este subtema, aprendiste que diversos códigos para hablar y para comunicarse con las demás personas, dependiendo de cada situación, para lo cual, es necesario de empatizar primero con el entorno.

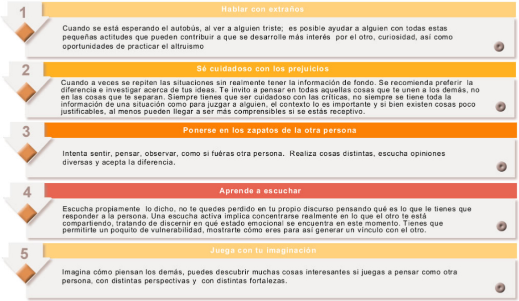
En el siguiente subtema se analizarán técnicas de psicología positiva para tener empatía con el entorno.

3.4 Técnicas de psicología positiva para empatizar

Khen Lampert, en Álvarez (2014) describe el concepto de empatía como aquello que te pasa cuando sales de tu propio cuerpo y te encuentras ya sea momentáneamente o por un período de tiempo más largo en la mente de los demás, en donde se observa la realidad a través de los ojos de otra persona, sientes sus emociones y compartes su dolor.

Dentro de la psicología positiva, en el desarrollo de las habilidades de empatía, Álvarez (2014) recomienda realizar lo siguiente:

Actividades para desarrollar habilidades de empatía



1. **Hablar con extraños**
   Cuando se está esperando el autobús, al ver a alguien triste; es posible ayudar a alguien con todas estas pequeñas actitudes que pueden contribuir a que se desarrolle más interés por el otro, curiosidad, así como oportunidades de practicar el altruismo
2. **Sé cuidadoso con los prejuicios**
   Cuando a veces se repiten las situaciones sin realmente tener la información de fondo. Se recomienda preferir la diferencia e investigar acerca de tus ideas. Te invito a pensar en todas aquellas cosas que te unen a los demás, no en las cosas que te separan. Siempre tienes que ser cuidadoso con las críticas, no siempre se tiene toda la información de una situación como para juzgar a alguien, el contexto lo es importante y si bien existen cosas poco justificables, al menos pueden llegar a ser más comprensibles si se estás receptivo.
3. **Ponerse en los zapatos de la otra persona**
   Intenta sentir, pensar, observar, como si fuéras otra persona. Realiza cosas distintas, escucha opiniones diversas y acepta la diferencia.
4. **Aprende a escuchar**
   Escucha propiamente lo dicho, no te quedes perdido en tu propio discurso pensando qué es lo que le tienes que responder a la persona. Una escucha activa implica concentrarse realmente en lo que el otro te está compartiendo, tratando de discernir en qué estado emocional se encuentra en este momento. Tienes que permitirte un poquito de vulnerabilidad, mostrarte cómo eres para así generar un vínculo con el otro.
5. **Juega con tu imaginación**
   Imagina cómo piensan los demás, puedes descubrir muchas cosas interesantes si juegas a pensar como otra persona, con distintas perspectivas y con distintas fortalezas.

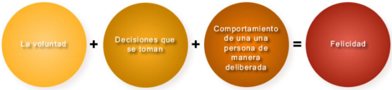
De la imagen anterior, se puede concluir que la felicidad procede del ejercicio de la amabilidad, más fácilmente que del hecho de divertirse.

Seligman (2011) describe un experimento en el que un grupo tenía que realizar una actividad placentera y otra filantrópica y escribir sobre ambas. Los resultados fueron sorprendentes. En la actividad placentera, que consistía en salir con los amigos, ir al cine, ir a cenar, o comer un buen postre; pero lo anterior, no tenía nada que ver comparado con los efectos producidos por una buena acción que eran alegría, fluidez, regocijo, placer, satisfacción, serenidad, esperanza y éxtasis. Cuando lo que se hace requiere que se utilicen las fortalezas y virtudes de cada individuo, la satisfacción y felicidad es mucho mayor. Cuando el bienestar procede del empleo de tus fortalezas y virtudes, tu vida queda inundada de autenticidad.

La **psicología positiva** se enfoca en las fuentes de la salud psicológica, a diferencia del énfasis en las deficiencias y la patología que ha caracterizado a la psicología durante años. La psicología positiva no pretende reemplazar a la psicología tradicional, ni descarta la importancia de entender los trastornos mentales, sino que propone una psicología equilibrada de acuerdo con Seligman et al (2004).

Dentro de la psicología positiva, los factores que impulsan la felicidad tienen que ver con tres variables de que están en tus manos creando una fórmula descrita por Lyubomirsky (2008).

Variables de la fórmula de la felicidad



Fuente: Elaboración propia.

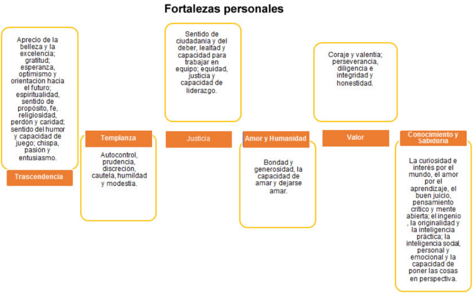
Lyubomirsky (2008) dice que aproximadamente el 40% de nuestra felicidad depende de nosotros y ofrece una serie de ejercicios, basados en investigaciones, que invitan a explorar cómo es posible aumentar el nivel de felicidad. A continuación se describen algunos de ellos:

- Conocer y utilizar cada una de tus fortalezas especiales, lo mismo que tus talentos.
- Promover, de manera activa, la experiencia de emociones positivas en tu vida cotidiana.
- Cultivar la gratitud, tener experiencias de "*flow*" (fluir), en las que pongas en juego tus habilidades al enfrentar retos.
- Tener relaciones interpersonales positivas, meditar o tener una vida espiritual rica.
- Hacer ejercicio físico, ayudar a los demás, estar en contacto con la naturaleza.

Cierre

Regularmente en la psicología positiva, se habla más sobre el **bienestar** que sobre **felicidad**. En su obra más reciente Seligman (2011) comenta sobre el florecimiento humano y explica que el término **felicidad** coloquialmente está muy asociado al sentirse alegre, contento, de buen humor y que el concepto de felicidad al que él alude es más que eso. Señala también que lo que más se usa para medir los niveles de felicidad es la satisfacción con la vida, pero que las respuestas de la gente cuando se les pregunta sobre su satisfacción con la vida están muy influidas por cómo se sienten en ese momento, por lo que hay que encontrar formas de evaluar el bienestar que no dependan tanto del estado de ánimo de los sujetos.

Para Pearce, Filep y Ross (2010) el **gozo es la felicidad en acción**. El autor dice que la felicidad no es algo que simplemente suceda, sino que cada persona hace que se dé, a partir de las fortalezas personales o fortalezas de carácter, las cuales dependen más de nuestra voluntad. Los investigadores Seligman, Peterson y Dahlsgaard, (2011), proponen que las fortalezas personales se pueden agrupar en seis grandes virtudes:


Fortalezas personales
Aprecio de la belleza y la excelencia; gratitud; esperanza, optimismo y orientación hacia el futuro; espiritualidad, sentido de propósito, fe, religiosidad, perdón y caridad; sentido del humor y capacidad de juego; chispa, pasión y entusiasmo.
Trascendencia
Templanza
Autocontrol, prudencia, discreción, cautela, humildad y modestia.
Sentido de ciudadania y del deber, lealtad y capacidad para trabajar en equipo; equidad, justicia y capacidad de liderazgo.
Justicia
Amor y Humanidad
Bondad y generosidad, la capacidad de amar y dejarse amar.
Coraje y valentia; perseverancia, diligencia e integridad y honestidad.
Valor
Conocimiento y Sabiduria
La curiosidad e interés por el mundo, el amor por el aprendizaje, el buen juicio, pensamiento crítico y mente abierta; el ingenio , la originalidad y la inteligencia práctica; la inteligencia social, personal y emocional y la capacidad de poner las cosas en perspectiva.

Fuente: Elaboración propia.

En este tema, analizaste acciones y estrategias que se recomienda poner en práctica para obtener un mejor resultado en la comunicación empática en las relaciones interpersonales, intrapersonales y laborales. Buscar un buen clima laboral es interminable, ya que siempre se debe laborar en un ambiente agradable para todos. Por lo que la empatía te ayuda a entender o por lo menos a interiorizar las emociones o actitudes de tus compañeros de trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, J. (2010). *Comunicación asertiva. México: Conductitlan.net.* Recuperado de http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/comunicacion_asertiva.pdf
- Alvez, M. (2014). *Cómo desarrollar nuestra empatía. Uruguay: Psicología positiva.* Recuperado de http://psicologiapositivauruguay.com/2012/12/07/como-desarrollar-nuestra-empatia/
- Euroresidentes. (2014). *Claves para liderazgo efectivo.* España: Euroresidentes.com. [En línea]. Recuperado de http://liderazgo.euroresidentes.com/2014/04/8-claves-para-lograr-un-liderazgo.html
- Castillo, Z. (2015). *Procesos organizacionales: cultura y clima organizacional.* Recuperado de http://gerenciaeducativauvmbarinas.blogspot.mx/2015/07/ensayo-procesos-organizacionales.html

Checkpoints

Asegúrate de:

- Identificar de qué manera te comunicas con tus compañeros de trabajo.
- Analizar cómo aplicas en concepto de empatía en tu vida diaria.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.