



Julius.Kusuma /

MANUAL DE REFERENCIA

Curso de Lideres en la Toma de Decisiones en Emergencia

LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA.

Humanidad:

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que se ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto interno internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación una paz duradera entre todos los pueblos.

Imparcialidad:

No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

Neutralidad:

Con el fin de conservar la confianza de todos, el movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.

Independencia:

El movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del movimiento.

Voluntariado:

Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

Unidad:

En cada país solo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

Universalidad:

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y él debe de ayudarse mutuamente, es universal.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Este manual ha sido elaborado por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Se autoriza citar total o parcialmente el contenido de este manual con fines no comerciales, siempre y cuando se mencione la fuente. La Federación Internacional apreciaría recibir detalles acerca de su utilización.



Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja



Para más información, diríjase a:
17 calle Poniente y Avenida Henry Dunant,
Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador
Teléfono: +503 2239 4938
Correo Electrónico: crepd.americas@ifrc.org
Sitio web: <http://www.ifrc.org>

ÍNDICE

CONTENIDO

Principios fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja	2
--	---

Capítulo 1

Introducción del Liderazgo

Crisis de la Gestión	5
1.1.1 Crisis	8
Perfil del líder	11
Componente de identificación de liderazgo	14
1.2.3 Comunicación efectiva	17
1.2.4 Marco de Competencias	20
1.2.5 Tipo de marco de competencias	23
1.2.6 Dominios de competencias humanitarias	26
1.2.7 Perfil de un líder: DISC	29

Capítulo II

Habilidades Previas

2.1 Negociación y persuasión	33
2.2 La negociación	33
2.2.1 Definición	33
2.2.2 Supuestos de la negociación	34
2.2.3 Tipos y Elementos de la negociación	36
2.2.4 Posibles reacciones en la negociación	38

2.2.5 Preparación de la negociación	39
2.2.6 Puntos de entrada en la negociación	40
2.2.7 BATNA18	42
2.3 La persuasión.....	44
2.3.1 Definición	45
2.3.2 La persuasión y el liderazgo	47
2.3.3 Fases de la persuasión	47
2.3.4 Técnicas de persuasión 19	50

Capítulo III:

Herramientas y Modelos en la Toma de Decisiones

3.1 Toma de decisiones y método.....	54
3.1.1 Definición	54
3.1.2 Tipos de toma de decisiones.....	55
3.1.3 Los siete métodos para la toma de decisiones	56
3.2 Gestiones del tiempo.....	56
3.2.1 Importancia del tiempo en la toma de decisiones	56
3.2.2 causas de la falta de tiempo	57
3.2.3 Priorización de tareas	57
3.2.4 Matriz de Eisenhower (matriz de gestión de prioridades).....	57
3.2.5 Gestión de la información	59
3.2.6 Tratamiento de imprevistos	59
3.2.7 Reuniones ineficaces	60
3.2.8 Conclusión	60
3.3 Modelos para la toma de decisiones.....	60
3.3.1 Definición de problemas	61
3.3.2 Definición de síntoma.....	62

3.3.3 Pasos para la toma de decisiones	62
3.3.4 Desarrollo de alternativas	65
3.3.5 Selección de alternativa	66
3.3.6 Análisis de cuadrícula	66
3.3.7 Implementación de la alternativa	66
3.3.8 Evaluación y control	66
3.3.9 Enfoque naturalista de la toma de decisiones	66
3.3.10 Aspectos por considerar para tomar decisiones de emergencias	72
3.4 Herramientas para toma de decisiones	73
3.4.1 Análisis de cuadrícula	73
3.4.2 Otras herramientas	77

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN DEL LIDERAZGO



1.1 Crisis de la gestión.

La gestión de crisis es la aplicación de estrategias diseñadas para ayudar a una organización a enfrentar un evento negativo repentino y significativo. Sin embargo, primero debe tenerse claro que se entiende por crisis.

En todo escenario de crisis nos encontraremos con tres entornos totalmente diferenciados, que debemos reconocer y diagnosticar adecuadamente, los cuales se suceden -siempre- en el siguiente orden:

- a) El escenario previo a la crisis.
- b) El escenario de crisis propiamente dicho.
- c) El escenario posterior a la crisis, cuando la misma es controlada y superada.

Para cada una de estas etapas requeriremos formular estrategias específicas que tengan en consideración las características propias de cada negocio, cada mercado y cada organización en particular.

En función de ello, definiremos los tipos genéricos de estrategias más adecuadas para cada una de las diferentes fases de la crisis, precedentemente expuestas, que estarán determinadas por las características y situación en que se encuentre la industria en la que participa y las fortalezas y debilidades de la Organización para la cual estemos creando la estrategia, además de su visión estratégica y su misión.

El proceso de creación de la estrategia -en escenarios de crisis- debe tender a preservar la supervivencia de las organizaciones, además de su propia identidad. Para ello, necesitamos prever la naturaleza y magnitud de las crisis, mediante la elaboración de un acertado diagnóstico, con la suficiente anticipación, de modo que estemos en condiciones de diseñar estrategias que nos permitan explotar las oportunidades que se presenten y neutralizar los efectos de las amenazas que nos acechen, aunque ello pueda implicar una significativa desinversión durante el período previo a la crisis, para proteger el patrimonio de la Organización de los efectos de la crisis, cuando ésta se produzca y, especialmente, cuando se encuentre en su momento de mayor profundidad.

Muchas Sociedades Nacionales recalcan que la crisis económica crea las condiciones idóneas para que una crisis social generalizada, pues la creciente brecha en la distribución de los recursos —situación en la que los ricos se enriquecen y los pobres se empobrecen— y la competencia por conseguir estos menguantes recursos podrían tener como resultado la intensificación de la xenofobia, la discriminación, la exclusión social, el maltrato y los problemas familiares.

En general, muchas Sociedades Nacionales consideran que los mecanismos de intervención destinados a abordar las vulnerabilidades en los distintos países (incluidos los propios) no resultan plenamente adecuados para abordar las nuevas vulnerabilidades derivadas de la crisis ni las situaciones de vulnerabilidad existentes, pues las prestaciones sociales se acotan o se deben compartir entre más personas. Varias Sociedades Nacionales han fijado nuevas prioridades o las han adaptado, mientras que otras estiman conveniente tomar la crisis como una plataforma para analizar su función en calidad de auxiliares de los poderes públicos en la esfera humanitaria¹.

¹ FICR: Reflexión creativa. Consecuencias Humanitarias de la Crisis Económica en Europa. 2013. Pág. 6

1.1.1 Crisis

Existen diversas definiciones acerca de lo que es una crisis, para Gómez (1992), una crisis es una combinación de situaciones de riesgo en la vida de una persona que coincide con su desorganización psicológica y necesidad de ayuda.

a) Definición²

Colas Gil et al (2003) menciona que, crisis se define como la situación de una persona en la que se produce un grave conflicto interno más o menos prolongado, debido normalmente a la incapacidad de una persona para integrar las distintas tendencias, impulsos, intereses ya sea entre ellos o con las exigencias del entorno. Puede ser normal, como la crisis del crecimiento, en la que los conflictos derivan del mismo proceso evolutivo, como en la adolescencia, o son provocadas por circunstancias externas difíciles de resolver, como accidentes, desastres naturales o acontecimientos.

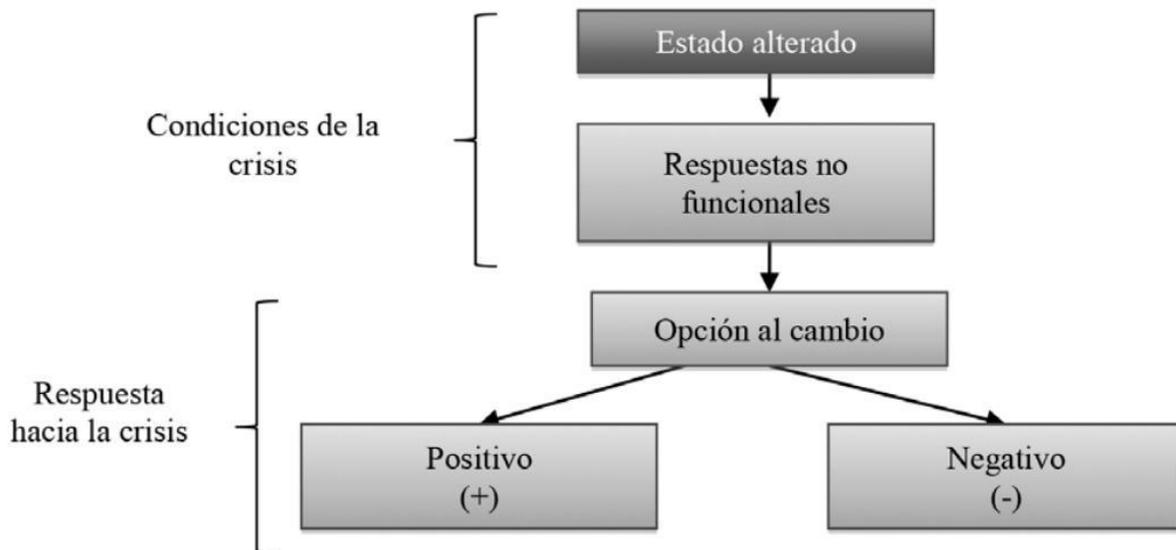


Es decir que crisis es una circunstancia, hecho o serie de episodios, que amenazan con afectar o alterar la forma en que nosotros, los individuos, elegimos vivir o la manera que las instituciones elegirán funcionar” según Mayer Nudell

Como se menciona anteriormente, de acuerdo a Finkel (1974 en Moreno, Peñacoba, González, Ardoy, 2003) el rasgo más característico de la situación de crisis es su doble carácter, una de daño y la otra oportunidad de crecimiento algo que parece encontrarse presente en la representación que hacen las distintas culturas de este concepto. Así, el símbolo chino de la “crisis” muestra dos elementos contrapuestos. Uno de ellos advierte “peligro de muerte” y el otro indica “oportunidad única”. La desestabilización generada por una crisis provee - una oportunidad para la re-estabilizar a un nuevo nivel de crecimiento o, por lo contrario, puede conducir hasta un declive en el mismo.

A continuación, se presenta un diagrama que resume los puntos esenciales de la crisis:

² J. Paulino Dzib Aguilar, recopilador: “Prevención de riesgo físico y emocional”. Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Psicología. Primera edición 2013. Pág. 15



Así mismo Bellak (1993), define la palabra “Crisis” como un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente por la incapacidad del individuo para abordar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas y potencial para obtener un resultado positivo o negativo. Habiendo varias definiciones de la palabra crisis, la mayoría de ellas coinciden en que es un estado en el cual la persona se encuentra inestable, puede tener una conducta muy diferente a la que tiene en una situación cotidiana, las herramientas que usa normalmente para resolver cierta situación no son suficientes para sobrellevar el evento que causó la crisis, que podría ser un accidente, muerte de un familiar, pérdida de la pareja y muchas otras situaciones por las que las personas atraviesan a lo largo de sus vidas

Así pues, en una primera aproximación genérica podemos entender por crisis aquella situación de dificultades más o menos graves. En ocasiones se utiliza el término para referirse a una emergencia o un desastre, es decir, para referirse a una situación fuera de control que se presenta por el impacto de un desastre ya sea natural o provocado por el hombre³.

b) Características comunes

Más que una sucesión lineal de acontecimientos, nuestra vida está hecha de discontinuidades, cambios repentinos que implican aceptación y duelo, pero también nuevos retos y oportunidades. La clave para superar estos momentos de crisis es volver al centro de nuestro ser y recuperar nuestras capacidades ocultas.

La existencia humana, aunque siga un hilo de continuidad, es discontinua, con sucesivas etapas y momentos en que nos enfrentamos a nuevos retos. Desde el nacimiento hasta el final de la vida hay una sucesión de cambios constantes: siempre estamos en proceso de ser algo nuevo, distinto, de trascendernos.

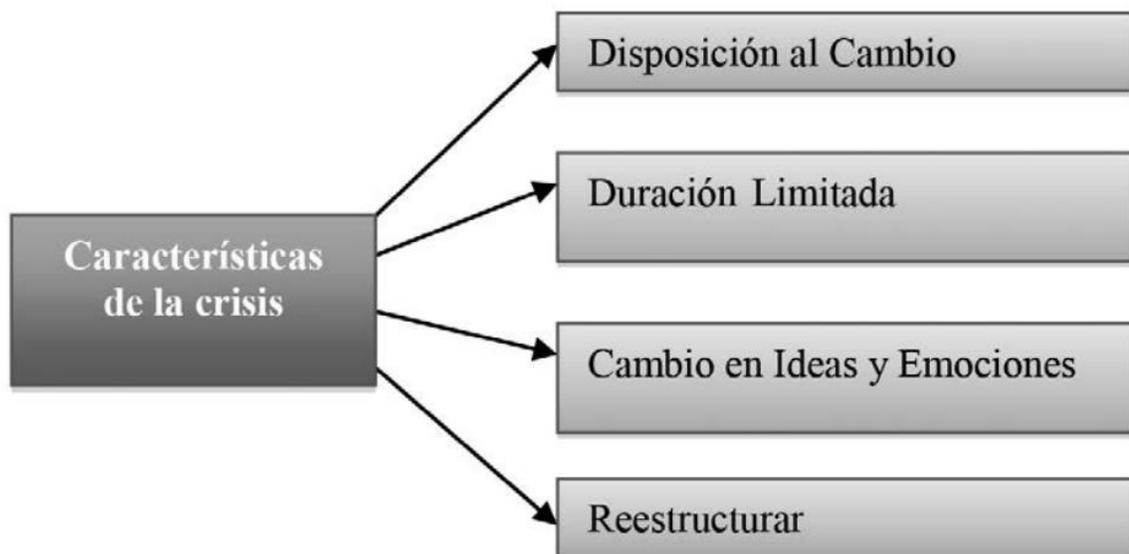
La tendencia central del ser humano es la búsqueda de un sentido para su existencia. La formación de la persona es posible en la medida en que esta supere las crisis típicas que se le vayan presentando a lo largo de las distintas fases de la vida y le den sentido a su recorrido vital.

³ Dra. Claribel de Castro Sánchez Derecho Internacional Público (UNED) : Derecho Internacional de la Prevención y Gestión de Crisis. Dirección web : https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/07/05-08_05_2015.pdf

El sentido original de la palabra crisis es “juicio” (como decisión final sobre un proceso) y, en general, terminación de un acontecer, en la que:

- ✓ La situación se materializa sin ser esperada.
- ✓ Se requiere de decisiones urgentes.
- ✓ El tiempo es corto.
- ✓ Se identifican amenazas específicas.
- ✓ Hay una sensación de pérdida de control.
- ✓ La presión aumenta con el tiempo.
- ✓ Bajo condiciones de incertidumbre.
- ✓ Operaciones de rutina se vuelven más difícil cada vez.
- ✓ Se hacen demandas para identificar alguien a quien culpar.
- ✓ Se hace cada vez más difícil manejar las comunicaciones.

La crisis resuelve, pues, una situación en alguna etapa de la vida, pero, al mismo tiempo, define el ingreso en una situación nueva que plantea sus propios problemas. En el significado más habitual, y tal como acostumbramos a entenderla, crisis es esa nueva situación y todo lo que trae consigo.⁴



A priori no podemos valorar una crisis como algo positivo o negativo, ya que ofrece por igual posibilidades de buena o mala resolución. Sin embargo, en general, las crisis biográficas de una persona acostumbran a ser claramente beneficiosas.

Una de las características comunes a todas las crisis es su carácter súbito y, generalmente, acelerado. Las crisis no surgen nunca de forma gradual y parecen ser siempre lo contrario a toda permanencia y estabilidad.

La crisis biográfica o personal delimita una situación que nos precipita a una fase acelerada de la existencia, llena de peligros y amenazas, pero también de posibilidades de renovación personal.

⁴ Liliam Álvarez R y Ana María Bayon P.: Intervención en crisis en situaciones de emergencia. Universidad de la Sabana, Departamento de Psicología. 2010

Otra de las características de la crisis es que, usualmente, tan pronto como esta aparece, el ser humano busca una solución para salir de ella. Puede decirse por ello que la crisis y el intento de resolverla se dan simultáneamente⁵.

Dentro de los caracteres comunes en las personas hay múltiples diferencias a la hora de afrontar las crisis. Algunas crisis son más normales que otras: son las típicas para las cuales hay soluciones “prefabricadas”.

Otras son de carácter único y exigen para salir de ellas un verdadero esfuerzo de invención y de creación.

Algunas crisis son efímeras, otras son más permanentes; sabemos cuándo empiezan, pero casi nunca cuándo terminan. También la solución a la crisis puede ser de muy diversos tipos, siendo en unas ocasiones provisional y en otras definitiva.

Tradicionalmente, desde la psicopatología de la reacción y el trauma, se ha diferenciado entre acontecimientos vitales (todos pasamos por ellos) y traumáticos (desencadenantes de las crisis).

Recientemente se ha comenzado a hablar de “acontecimientos críticos” (divorcio, pérdida de empleo...), acontecimientos que entran dentro de la experiencia humana común pero que, en algunos casos, pueden precipitar una crisis y que, en cualquier caso, exigirán un gran sobreesfuerzo de adaptación por parte de la persona afectada.



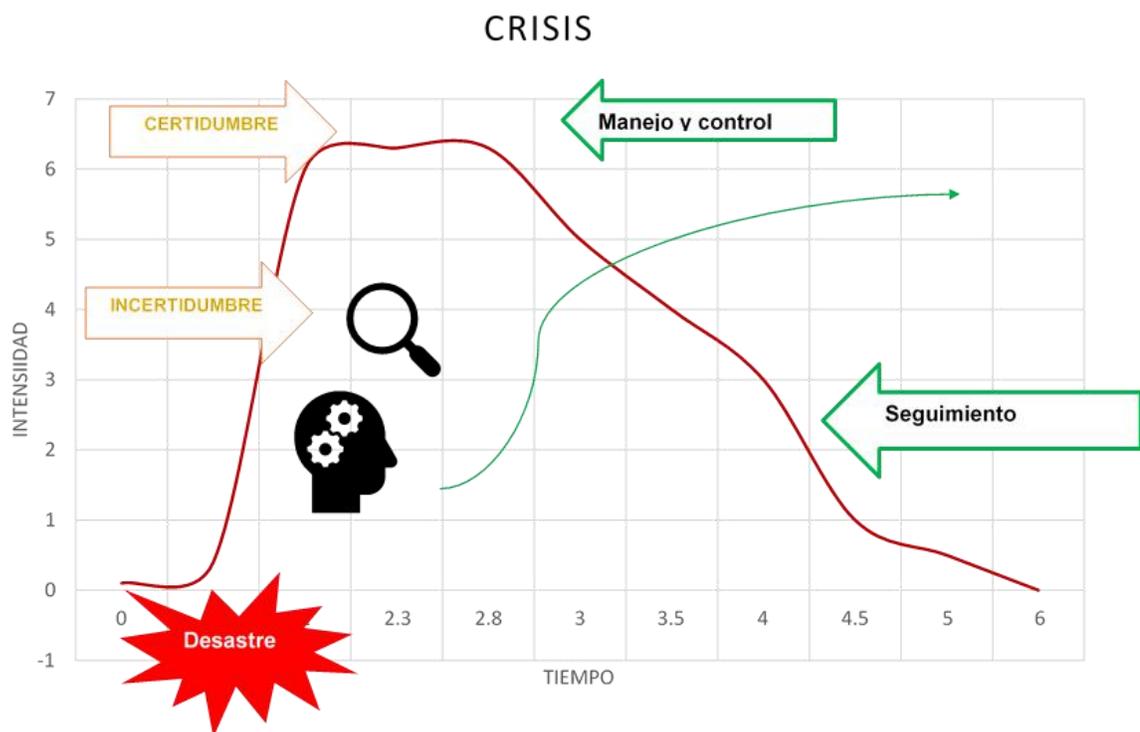
La crisis es una experiencia que está siempre presente en la vida de los seres humanos, sin importar edades específicas, los niños pueden pasar por crisis, así como los adultos. Como se menciona en el cuadro anterior, al encontrarse en un estado de crisis existe una disposición a cambiar, ya sea de forma positiva o negativa; de una forma positiva sería restableciéndose y encontrando una nueva herramienta para solucionar conflictos; un cambio negativo sería quedarse estancado en una crisis, en una inestabilidad emocional que interfiera en las actividades de la vida cotidiana. Las crisis tienen una duración limitada, se refiere como se menciona anteriormente, un momento de conflicto en el que no se sabe exactamente cómo reaccionar debido al impacto del evento. Al resolver el estado de crisis se provoca un cambio en el nivel afectivo y cognoscitivo, teniendo su mayor efecto en sentimientos, emociones, ideas y pensamientos ya que son unos de los elementos principales con los que se trabajan en una crisis. Al mencionar un reestructurar o señalar opciones de carácter inducido, se refiere a lograr un cambio en la persona, lograr que esta se encuentre más estable, en el cual no corra ningún tipo de riesgo y en el que pueda ser posible la canalización si así lo requiriese⁶.

⁵ Ministerio de Salud de El Salvador: Modelo de Intervención en Crisis en Situaciones de Emergencia y Desastres. 2006.

⁶ Stanislav Grof, Ronald D. Laing: El poder curativo de la crisis. Feb. 1993

Los objetivos específicos de la intervención en crisis según Bellak, debe construir en una intervención en crisis esperanzas, es decir que la persona vea la posibilidad de salir del conflicto, que no crea que se va a quedar estancada en la crisis; otro objetivo es el de consolar, con esto se refiere a tranquilizar a la persona, impedir que siga en un estado de ansiedad extrema que la imposibilite de tener pensamientos claros acerca del problema, o en todo caso minimizar la ansiedad, controlar el estado de la crisis, estabilizar a la persona, lograr que se sienta más segura. El último objetivo es el de generar alternativas, con esto se refiere a la posible canalización como siguiente recurso si fuese necesario, si la persona lo requiriera como método de cambio positivo. Podemos resumir las características de la intervención en crisis, en función del tiempo, el lugar, las personas que lo prestan y los objetivos que se plantean.

c) Periodo de las crisis



1. Incertidumbre:

- se desconoce lo que está pasando y sus causas.
- situación en la cual la persona que toma las decisiones no cuenta con pista alguna de las alternativas, ni con estimaciones razonables de las probabilidades correspondientes.
- cuando la decisión debe basarse en información limitada.

2. Certidumbre:

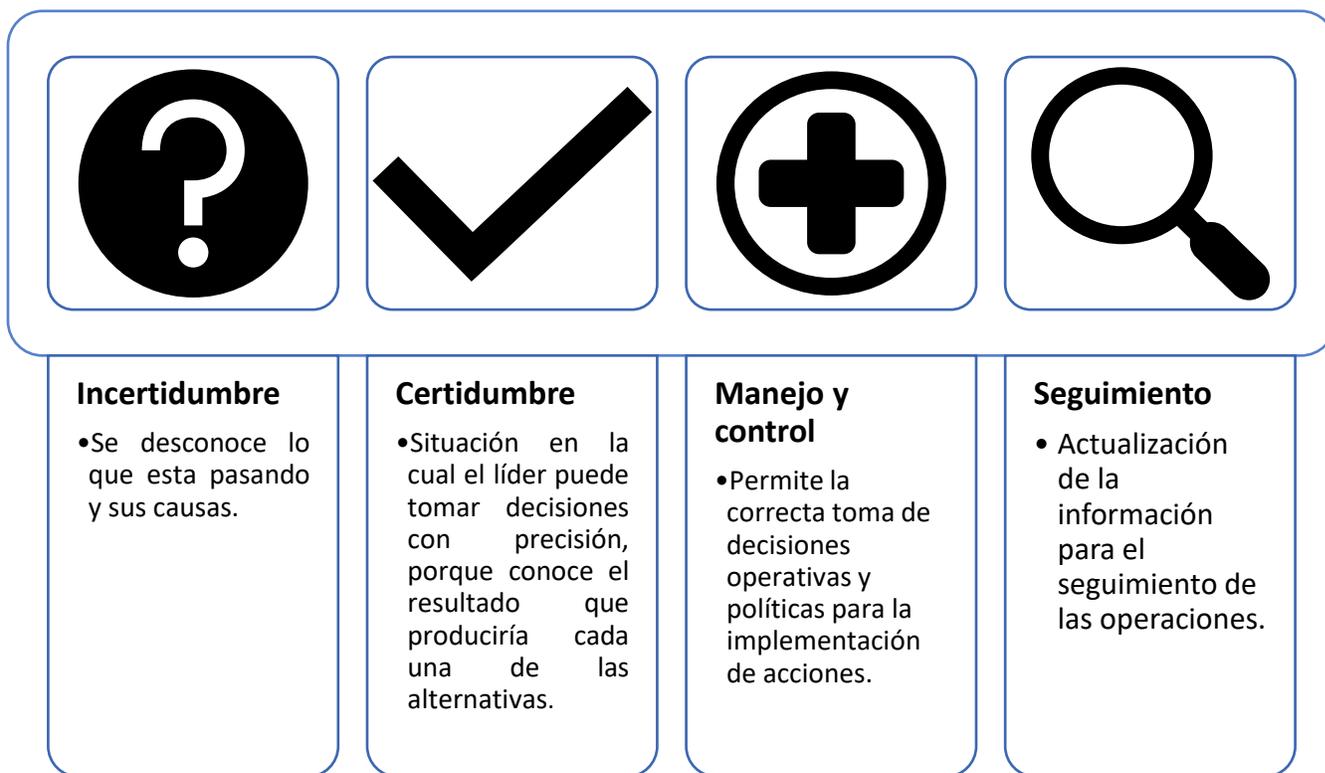
- situación en la cual el líder puede tomar decisiones con precisión, porque conoce el resultado que produciría cada una de las alternativas.
- situación en la cual el líder puede tomar decisiones con precisión porque conoce el resultado que produciría cada una de las alternativas.
- por medio del procesamiento adecuado de la información se puede determinar el tipo de evento adverso y sus efectos directos e indirectos.

3. Manejo y control:

- permite la correcta toma de decisiones operativas y políticas para la implementación de acciones.

4. Seguimiento

- actualización de la información para el seguimiento de las operaciones



1.2 Perfil del líder.

El líder de hoy responde a las expectativas e inquietudes que han delegado en él y comparte con otros sus ideas y proyectos. tiene una visión estratégica, la cual considera vital para el éxito de su gestión. Se enfrenta a problemas, tendencias, presiones o situaciones, busca las soluciones con el análisis de las causas, aplica correcciones, previene y genera nuevas ideas. Es un transformador.

Liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión. En particular, el liderazgo requiere:

- ✓ Personalidad: entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- ✓ Análisis: fortaleza, criterio perceptivo.

- ✓ Logro: rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- ✓ Interacción: colaboración, inspiración, servicio a los demás.

Las aptitudes de liderazgo incluyen:

- **Habilidades de liderazgo:** los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.
- **Visión:** los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.
- **Desarrollo de equipos:** los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar
- **Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes:** los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.
- **Evaluación exacta y rápida de la situación:** los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.
- **Capacitación/preparación:** los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.
- **Compromiso de participación del empleado:** los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.⁷

El liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza.

—Bernard Montgomery, British Field Marshall⁸

La forma en que un líder trata con las circunstancias de la vida dice mucho de su carácter. La crisis no necesariamente forma el carácter, pero sí lo revela. La adversidad es el cruce de dos caminos donde una persona tiene que elegir uno de los dos: carácter o compromiso. Cada vez que escoge el carácter, la persona se vuelve más fuerte, aun cuando esa elección traiga consecuencias negativas. Como escribió el ganador del Premio Nobel Alexander Solzhenitsyn, «El sentido de la existencia terrestre descansa, no en la forma en que hayamos desarrollado el pensamiento en función de la prosperidad, sino en el desarrollo del alma». El desarrollo del carácter es el centro de nuestro desarrollo, no solo como líderes⁹.

Es decir que, el liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores.

⁷ National Minority AIDS Council : Desarrollo de Liderazgo. Pág.

⁸ Jhon Maxwell. Las 21 cualidades indispensables de un líder. 1999. Pág.5

⁹ Jhon Maxwell. Las 21 cualidades indispensables de un líder. 1999. Pág.5

El conjunto de habilidades que son necesarias para ejercer como un líder son del tipo gerenciales o directivas y con ellas el líder generará una influencia positiva sobre un determinado grupo de personas, con el fin de que, por ejemplo, trabajen con más entusiasmo, reciban indicaciones para hacer una tarea, darles ánimo, etcétera. También es válido decir que un líder es quien toma la iniciativa para comenzar a hacer algo, quien incentiva, gestiona, evalúa.

El liderazgo implica una apropiación desigual de poder, ya que los miembros del grupo solo acatarán las órdenes, aunque pueda que sí ayuden a tomar decisiones dando su punto de vista y colaborando de otras formas. El término liderazgo también puede ser usado para señalar a un grupo de líderes¹⁰.

1.2.1 ¿Cómo distinguir a un buen líder?

Muchas son las cualidades que definen al líder. En esta lección vamos a señalar aquellas que se podrían considerar básicas (son necesarias para que exista un auténtico líder), mientras que en la lección siguiente se analizarán otras complementarias (contribuyen a realzar la figura del líder).

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes.

La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo. Como cualidades básicas señalamos:

- **Visionario:** el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.
- **Persona de acción:** el líder no sólo fija unos objetivos exigentes, sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.
- **Brillante:** el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- **Coraje:** el líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.
- **Contagia entusiasmo:** el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.

¹⁰ Fuente: <https://concepto.de/liderazgo-2/#ixzz5gdaw9Sjo>. El liderazgo

Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.

Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario, pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo):

- **Gran comunicador:** otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- **Convincente:** el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- **Gran negociador:** el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc. El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.
- **Capacidad de mando:** el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto). El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.
- **Exigente:** con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados, pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.
- **Carismático:** si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma.
- **Autoridad y poder del líder:** la autoridad de un individuo emana de su situación jerárquica; no así la del líder, cuyo poder se fundamenta en su capacidad de influencia sobre el resto:
 - **Habilidad para comprender a los subordinados:** el líder ha de saber adaptarse a las situaciones psicosociales de sus subordinados.
 - **Habilidad de inspirar a los seguidores actitudes y predisposiciones adecuadas:** todo líder tiene que poseer un carácter afable que cree una buena relación con sus subordinados.
 - **El estilo del líder y el clima:** un líder debe saber crear y mantener un ambiente adecuado para un correcto desempeño de la tarea del grupo.

El líder piensa en el largo plazo, pero trabaja en el corto plazo: si el problema surge hoy hay que abordarlo hoy mismo y no dentro de unos días. Si hoy se ha tomado una decisión, se pondrá en práctica hoy mismo y se pedirán resultados mañana. Este modo de actuar no quiere decir que el líder actúe alocadamente. Muy al contrario, le dedicará a los problemas el tiempo de reflexión y de consulta que sea necesario, analizará las posibles alternativas, consultará con quien tenga que hacerlo.

Pero todo ello con el convencimiento de que el tiempo apremia. El tiempo de reflexión y análisis no se puede prolongar ni un segundo más de lo estrictamente necesario. La mayoría de las veces es preferible adoptar hoy una decisión suficientemente buena que la mejor decisión dentro de un mes.

El líder no admite un NO por respuesta; buscará vías alternativas y se rodeará de personas que funcionen de la misma manera. El líder es una persona de coraje, no se amilana ante los obstáculos. El líder va a exigir a su equipo que funcione de forma similar. Prefiere que sus colaboradores tomen decisiones, aunque se equivoquen. Se rodea de gente de acción, personas con ganas de hacer cosas. Fomenta en la empresa una cultura orientada a la acción.

Existe una línea muy marcada las acciones de los líderes y de los tradicionales directivos. Ambos con diferentes tendencias 11:

Directivo	Líder
• Analítico, estructurado y ordenado	• Visionario, flexible, desordenado y creativo
• Se preocupa por el pensamiento estratégico.	• Centra su interés en la creación de una cultura fuerte.
• Se centra en la prevención del fracaso, intentando controlar los riesgos.	• Ve oportunidades y piensa en el éxito.
• Tiene versiones específicas de los acontecimientos, centrándose en la resolución de los problemas a corto plazo.	• Tiene visión global y a largo plazo.
• Es fiel a la estructura de la autoridad y a la jerarquía de la organización.	• Confía en su poder de influencia para gestionar la Empresa.
• Confía en que determinados programas ayuden a las personas a desarrollar las actitudes necesarias para que se realicen las tareas.	• Busca el contacto con las personas para motivarlas y propiciar el desarrollo individual de cada una de ellas.
• Prefiere la gestión por objetivos.	• Prefiere la gestión personal.
• Persigue y reprueba el incumplimiento de las tareas, tomando con facilidad la decisión de despedir a los responsables de las desviaciones.	• Se preocupa por desarrollar y retener al personal.
• Desea la estabilidad frente al cambio.	• Reconoce que el caos puede estimular la mejora, optando por nuevas alternativas frente a fórmulas repetitivas e imitadas.
• Reacciona y responde al cambio.	• Se anticipa y crea el cambio.
• Destaca la formalidad.	• Favorece la informalidad.
• Mide el rendimiento.	• Valora el potencial de las personas.
• Premia la consecución de los buenos resultados.	• Mira más por la satisfacción de las personas que por la compensación económica.
• Quiere resultados tangibles e inmediatos.	• Reside en el futuro y valora los resultados intangibles.

1.2.2. Componente de identificación de liderazgo

La gente no quiere jefes sino líderes; y para ganarse el liderazgo de un equipo, hay que ser más competitivo. Los líderes deben tener en cuenta que la eficiencia de un equipo no depende solo de las habilidades de sus

¹¹ Gabriel Olamendi: Liderazgo. 2001. Pág.4

miembros, sino del sentimiento de entrega total, de trabajar al máximo de las habilidades de sus miembros, sino del sentimiento de entrega total, de trabajar al máximo de sus posibilidades¹².

Y muchos parecen olvidar que ese sentimiento no aparece espontáneamente en el ser humano, sino que, al contrario, debe ser potenciado por sus dirigentes. Si el equipo asume situaciones arriesgadas es porque saben que su jefe lo ha hecho antes que ellos. El éxito de un equipo comienza por la plena confianza en el líder, esto no lleva a comprender que el liderazgo no es una ciencia, sino que un arte de inteligencia emocional.

En el liderazgo es de tener una visión, compartir e inspirar a los demás para que la apoyen mientras crea la suya propia simultáneamente. Por lo tanto, el líder será la persona que guíe y encamine dicho cambio con valores actitudes y habilidades¹³.

a) Valores

Entiéndase por valores como: cualidades específicas que los sujetos le confieren a los objetos o a los sujetos. Y es a través de ellos que le podemos dar importancia o no a estos objetos, pero también comprende a los sucesos o a los acontecimientos.

Los valores parten de la atribución y de la percepción que tienen los sujetos sobre el mundo exterior en el cual desarrollan su actividad los cuales posibilitan un ordenamiento según el grado de importancia.

⇒ Tipos de valores

Más allá de esta cuestión, resulta útil clasificar a los distintos valores según criterios específicos en:

- **Valores personales:** Son los que resultan indispensables y a partir de los cuales las personas van guiándose en su vida cotidiana. Muchas veces provienen de la experiencia directa que tienen las personas y van acumulando.
- **Valores socio-culturales:** Son los cánones generales que funcionan y son parte de la cultura de una sociedad determinada. Más allá del núcleo duro general o hegemónico de la sociedad, los cuales pueden coincidir con los valores personales o de grupos sociales específicos, se encuentran en constante roce o yuxtaposición con demás valores. Se debe tener en cuenta que coexisten una variedad de múltiples valores en una sociedad y momento histórico dado.
- **Valores materiales:** son depositados sobre los objetos y bienes que hacer que el ser humano pueda subsistir. Por ejemplo, lo necesario para la alimentación o protección.

Conceptualizar que se entiende por valor, importante y de acuerdo a la Real Academia Española, se entiende por valores¹⁴:

- Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
- Subsistencia y firmeza de algún acto.
- Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos

¹² Gabriel Olamendi: "Liderazgo". Dirección web: www.estoesmarketing.com Pág.1

¹³ Amaia Goena Rodríguez. "Inteligencia Emocional y su impacto en el liderazgo". Pág. 7. Madrid, 2015. Dirección web <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4518/TFG001308.pdf?sequence=1>

¹⁴ Real Academia Española. Sitio web : <https://dle.rae.es/?id=bJeLxWG>

- Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad

De acuerdo a ACNUR¹⁵, valor es:

“Los valores humanos son el conjunto de ideas que tienen la mayor parte de las culturas existentes sobre lo que se considera correcto. Suponen la colocación de la especie humana en una posición de superioridad gracias a los valores éticos y morales.

Aunque las costumbres de cada población cambian a lo largo de la historia, se piensa que hay valores que deberían perdurar, ya que indican a las personas lo que es correcto y lo que no.

Conocer nuestros valores nos aporta diversos beneficios como personas y en la relación con los demás. Estos beneficios son los siguientes:

- Conocer sus valores permite conocerse mejor a sí mismo.
- Los valores que se adoptan ayudarán a vivir con integridad.
- Podrá tomar decisiones que se adecuen a su forma de pensar.
- Le permitirán saber cómo invertir mejor su tiempo y priorizar lo que es realmente importante.

Cada persona tiene valores humanos diferentes y entre los más importantes destacan:

- **La honestidad.** Supone que como personas debemos decir siempre la verdad. No significa ser hirientes, ya que la honestidad debe ir acompañada siempre de otro valor fundamental que es el respeto. Ser honesto significa ser objetivo, hablar con sinceridad y respetar las opiniones de otras personas.
- **La sensibilidad.** Debemos ser sensibles ante otras personas. Esto nos permitirá ayudar, ser compasivos, utilizar la empatía y entender el dolor ajeno. Una persona sensible comprende las miradas y los gestos más allá de las palabras y sabe cuándo otra necesita algo.
- **La gratitud.** Estamos acostumbrados a un mundo que se mueve muy deprisa. Nos quejamos de lo que no tenemos o de lo que tenemos sin darnos cuenta de que debemos ser agradecidos, pues en nuestra vida hay muchos motivos para la alegría y para decir “gracias”.
- **La humildad.** Nos permite conocernos a nosotros mismos, saber que tenemos defectos y aceptarlos, entender que siempre se puede sacar una lección de todo lo que ocurre a nuestro alrededor.
- **La prudencia.** En la vida, actuar con prudencia significa saber evaluar los riesgos y controlarlos en la medida de lo posible. Es importante ser prudente cuando no se conoce a otra persona o cuando no se sabe cuáles son las circunstancias de un caso.
- **El respeto.** Como decíamos antes, se relaciona con la honestidad. El respeto conlleva atención o consideración hacia otra persona. Es uno de los valores humanos más importantes, ya que fomenta la buena convivencia entre personas muy diferentes.
- **La responsabilidad.** Supone el cumplimiento de las obligaciones, el tener cuidado a la hora de tomar decisiones o llevar a cabo una acción. Es una cualidad que poseen las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta.

Debe saberse, que se encontrarán con diferentes tipos de valores, pero cuando se hace referencia a los humanos y conocerlos un poco más, solamente tendremos que fijarnos en las acciones de cada individuo. Porque en todas ellas estarán reflejados de alguna manera. Siempre que los pongamos en práctica, estaremos

¹⁵ ACNUR, sitio web: <https://eacnur.org/blog/valores-humanos-lista-los-7-mas-importantes/>

llamando a las buenas acciones. Éstas pueden repercutir en nuestra vida y en la sociedad o bien, perdurar en el tiempo.

- **Simpatía:** El reflejo del alma, de la abundancia de la alegría en el corazón.
- **Sensibilidad:** Es inherente a todo buen comunicador la capacidad de comprender y compadecerse. El sentimiento es un elemento que hace al hombre más completo sentir es vivir
- **Empatía:** Capacidad de entender. Es escuchar y comprender lo que los otros dicen, sienten, piensan, es la capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- **Carisma:** Es el magnetismo, la autoridad, la admiración que se despierta cuando un individuo irradia respeto. Es la combinación de vida interior, prudencia, sabiduría, simpatía.
- **Sencillez:** Es una manifestación de la sabiduría, de la profundidad del hombre humano y espiritual.
- **Autoestima:** Es una cualidad para el desarrollo del ser humano integral, como buen comunicador como líder; es la base de la relación con los demás.

Los valores sirven de guía interpretativa en el devenir de lo cotidiano. Al ser una cuestión subjetiva principalmente, podemos decir que afirmar que los valores son de carácter universal sería cuanto menos conflictivo. Sin embargo, encontramos que generalmente son caracterizados de este modo.

La realidad es que los valores son históricos, es decir, que su origen se relaciona con un contexto social y cultural determinado el cual influye directamente en su concepción y formación.

De este modo, podemos hacer notar que en las sociedades tienen valores diferentes sobre cuáles son los modos de actuar, de comportamiento, morales, de convivencia, etc.

b) Actitudes

Es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

c) Habilidades

Esta palabra proviene del latín “habilitas”, hace referencia a la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad.

Por lo tanto, una persona hábil, es aquella que obtiene éxito gracias a su destreza.

Quién ha desarrollado, habilidad, "ha adquirido una metodología, técnicas específicas y práctica en su área de trabajo. Prácticas que han de abreviar formas de procesos intelectuales o mentales.

Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; pero solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo.

Cuando se hace referencia la habilidad de un integrante en un equipo, solo se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar, sin que signifique que esta habilidad lo tenga en la realización de otra tarea.

En el desarrollo personal, la habilidad es un cierto nivel de competencia para cumplir con una meta específica.

- ⇒ **Habilidad cognitiva:** personas que son capaces de solucionar diferentes problemas, de comprender que una determinada acción tendrá una serie de consecuencias y por lo cual tomar una serie de decisiones

No obstante, no podemos pasar por alto el hecho de que, además de este tipo de habilidad, existen otras clasificaciones que permiten determinar las distintas variantes de aquella:

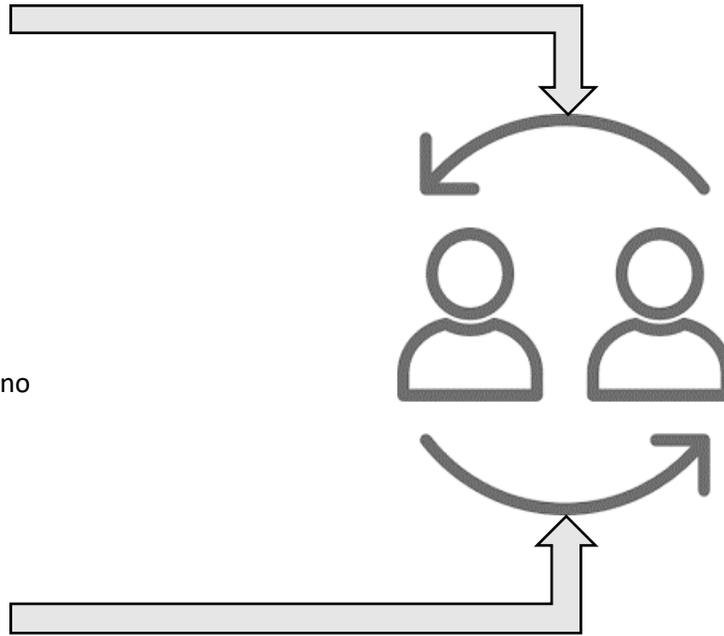
- ⇒ **Habilidad matemática:** inteligencia que emplean las personas y que se utilizan en forma correcta para completar un proceso de raciocinio de manera adecuada. Por lo tanto, las personas con habilidad matemática tienen facilidad para trabajar con funciones, proporciones y otros elementos abstractos.
- ⇒ **Habilidad social:** todas aquellas capacidades que tiene una persona para llevar a cabo lo que son las relaciones de tipo interpersonal. Así, se hace referencia a la capacidad para comunicarse, para tener empatía o para negociar.
- ⇒ **Las habilidades de tipo comunicativo:** son las terceras más importantes y son aquellas que determinan la capacidad de alguien para llevar a cabo el análisis de la influencia que puede tener con otras personas o incluso los medios de comunicación. Sin olvidar que también hará lo mismo con los valores o las normas que estén establecidas en la sociedad.
- ⇒ **Habilidades para el trabajo:** En concreto, las que son más valoradas en un profesional son el liderazgo, la creatividad, la destreza manual, la capacidad lingüística o la destreza de tipo mecánico.

Todas ellas determinarán que aquel sea un empleado competente, eficaz e importante para cualquier empresa.

Cabe destacar que la habilidad puede ser una aptitud innata (es decir, transmitida por la vía genética) o desarrollada (adquirida mediante el entrenamiento y la práctica). Por lo general, ambas cuestiones se complementan: una persona puede haber nacido con habilidad para jugar al fútbol, pero tendrá que entrenar muy fuerte si quiere desarrollar su talento y poder competir a nivel profesional.

En resumen, las habilidades del líder deben tener la capacidad y tacto de:

- Comunicar
- Auto-liderarse
- Trabajar en equipo
- Innovar
- Negociar
- Aprender
- Especular
- Evaluar
- Delegar
- Declinar..... decir que no
- Reclamar
- Diseñar
- Entrenar al equipo
- Organizar el trabajo
- Cultivar relaciones
- Construir confianza



1.2.3. Comunicación efectiva

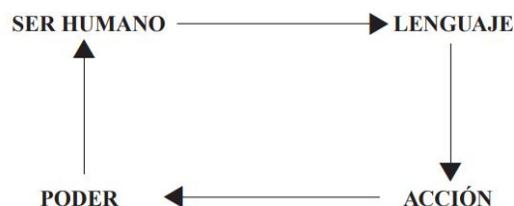
De la Cruz (2014) expresa que es un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida, en esto se establece que sea efectiva; así mismo el intercambio de mensajes que se dan entre varias personas con el fin de informar o persuadir emociones.

❖ Elementos que intervienen en la comunicación¹⁶

Es un proceso a través del cual se intercambia información y es necesario conocer cuáles son los aspectos básicos o esenciales para que se de este proceso:

¹⁶ Cruz Consuelo Acosta Alciva: El Liderazgo y su relación con la comunicación eficaz de los miembros del Colegio Técnico Agropecuario Odilon Gómez Andrade. Impreso 2013. Pág. 22

⇒ **Emisor.** Es quien da marcha al proceso, toma la iniciativa de notificar, genera y envía el mensaje, puede ser una persona o un departamento; y para obtener una comunicación efectiva entonces debe situarse en el lugar de la otra persona y analizar sus características, las relaciones que mantiene con él, su nivel cultural y lenguaje.



⇒ **Receptor.** Es la persona o personas que reciben el mensaje y lo interpreta, esta figura es muy importante en el proceso comunicativo porque el resultado mayor radica en que el mensaje tenga sentido y en ningún momento se malinterprete.

⇒ **Mensaje.** Es la información que se transmite, un conjunto de ideas, datos o sentimientos que se desean difundir, transformado a través de un código que es compartido por el emisor y el receptor.

⇒ **Código.** Compuesto por lenguaje, conjunto de señales, normas, símbolos o claves que son de utilidad para transmitir un mensaje y tienen un significado común para las personas involucradas.

⇒ **Canal.** Medio por el cual se difunde el mensaje del emisor al receptor, es específicamente la línea de transmisión.

⇒ **Contexto.** Referente a la situación o condiciones concretas donde se desarrolla el intercambio, relaciona características sociales, lugar y momento.

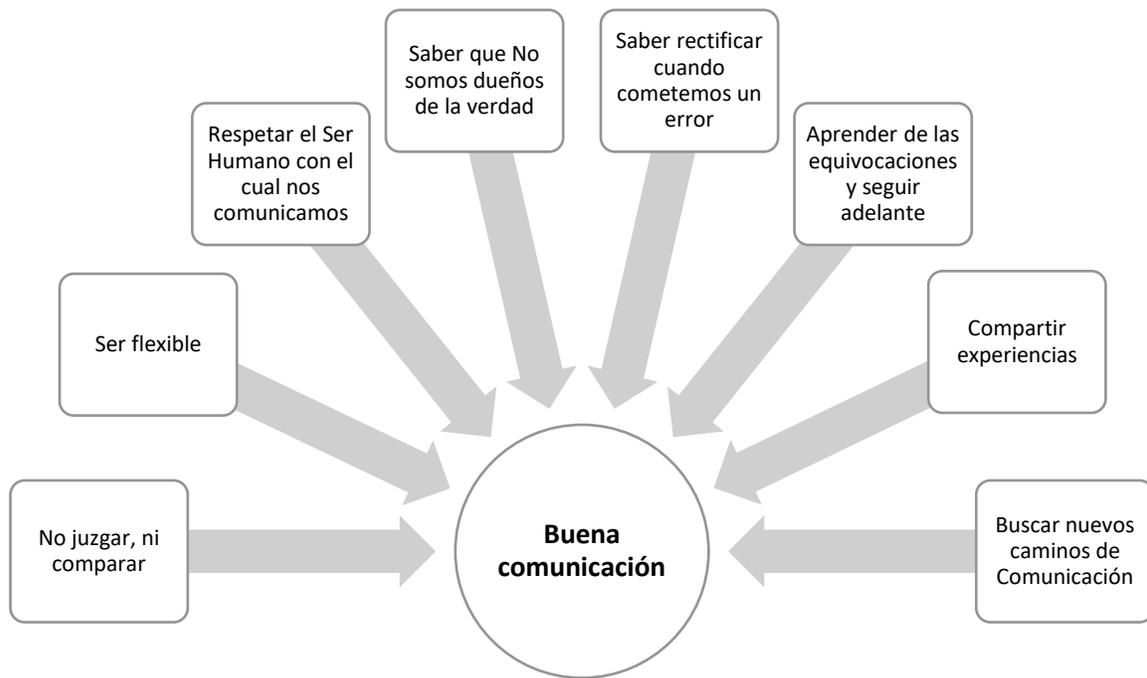
La comunicación supone la interacción o relación entre dos personas o más que toman el rol de emisor y receptor, recíproca o al mismo tiempo. Se crea una estructura social a partir de estas relaciones.

Berjano y Pinazo, 2001

Es decir que el comunicador tiende puentes, crea confianza, motiva, aclara, para facilitar la información, la comunicación, el conocimiento y el entendimiento.

Es un constructor de relaciones para lograr objetivos comunes que hacen crecer y avanzar a los seres humanos.

Para el logro de una buena comunicación es necesario:



Entonces la comunicación eficaz de un líder contiene:

Sin embargo, la comunicación eficaz es mucho más que la mera presentación verbal de un contenido. También significa involucrar a la audiencia, identificarse con ella, saber qué contenido debe enfatizarse y elegir qué decir.

a) Comunicar un Contenido

- Las presentaciones deben comunicar unas pocas ideas, metas o conceptos importantes; inducir a los oyentes a actuar; o llamar la atención sobre los elementos más críticos de una estrategia, proceso o procedimiento.
- Las presentaciones se usan pocas veces, o nunca, para transmitir información compleja y detallada, pues ello con frecuencia confunde, cansa y aburre a la audiencia.
- Deje la complejidad y los detalles para la sesión de discusión posterior a su presentación o inclúyalos en un informe, que puede distribuir tras su conferencia.
- En una presentación de 20 minutos no deben incluirse más de tres o cuatro ideas principales.
- Haga uso de relatos y anécdotas para ilustrar y destacar los puntos principales.
- También es una buena práctica familiarizarse con la terminología local y aplicarla, y hacer referencia a ejemplos locales.
- Las ideas deben expresarse tan concisamente como sea posible. Sea flexible. Es fácil equivocarse, especialmente en el caso de grupos pequeños, al juzgar el nivel de conocimientos o experiencia del grupo antes de la sesión.
- Si descubre que los participantes tienen conocimientos avanzados en la temática tratada, no les haga perder el tiempo contándoles cosas que ya saben. Más bien, déjeles que expongan sus conocimientos y discuta únicamente áreas o aspectos problemáticos en los que están interesados.

b) Comunicación No Verbal

- Para lograr una comunicación eficaz debe prestarse atención también a las formas de comunicación no verbal.

- Durante la presentación, debe transmitir entusiasmo o pasión por la temática tratada.
- Establezca y mantenga contacto visual con su audiencia. Algunos presentadores lo hacen “sosteniendo la vista” brevemente (2 segundos) con todos los participantes de la sala de reunión. Otros lo hacen mediante la técnica de “barrido”, observar lentamente a la audiencia de un extremo al otro: Mantener contacto visual con las personas de un lado de la sala y, a continuación, dirigir los ojos lentamente al otro lado de la sala. Muchos presentadores utilizan una combinación de ambas técnicas.
- La clave está en mantener la vista dirigida a la audiencia, no a las propias notas, papelógrafos, diapositivas o transparencias. Con ese comportamiento usted está comunicando que presta atención a su audiencia y que tiene interés por ella.
- Pero también se comunican mensajes a la audiencia con el cuerpo. Permanezca en pie en una postura abierta y relajada. Esto transmite confianza y soltura con respecto a la temática.
- También es importante estar siempre de cara a la audiencia.
- En determinados momentos puede ser adecuado avanzar en dirección a los participantes, para enfatizar un aspecto o para recuperar su atención.
- Evite zigzaguear o dar pasos nerviosamente de adelante para detrás, pues sólo conseguirá que su audiencia esté más atenta a sus movimientos que a su mensaje. Tampoco debe tener en las manos papeles y bolígrafos o similares, pues pueden distraer a los participantes si usted juega con ellos o los mueve de un lado a otro.

c) Voz y Velocidad de Habla

- El volumen, entonación y velocidad con los que se habla también transmiten varios mensajes.
- Generalmente, en una presentación usted debe hablar más lentamente y en voz más alta que en una situación normal.
- Una regla sencilla es que se debe hablar a la persona sentada en la Parte del fondo de la sala. Así, es seguro que todas las personas pueden entenderle.
- Hable dinámicamente, variando el tono de su voz y la velocidad de habla.
- Varíe el tono, desde tonos más suaves, a más fuertes para enfatizar algo y llamar la atención.
- De manera similar, varíe la velocidad de sus palabras: más rapidez para animar, y más lentitud para enfatizar aspectos importantes.
- Más que de una forma rígida y mecánica, lo ideal es hablar en un tono de conversación, como si usted estuviese hablando a un grupo de compañeros o amigos de confianza.

d) Comunicación Multimedial

- Si usted comunica su mensaje de varios modos, su audiencia va a retener una mayor parte de lo que dice.
- Las personas aprenden escuchando, viendo, reflexionando sobre su experiencia y actuando.
- Esto significa, que usted debe presentar la información verbalmente (invitar a escuchar), utilizar gráficas (atraer la vista) y proporcionar oportunidades a sus alumnos para discutir y aplicar lo escuchado (reflexionar y actuar).
- Cuando los participantes intervienen activamente en su propio aprendizaje, es más probable que recuerden detalles de la experiencia.

En general, podemos decir que la comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. A través de este proceso un sistema transfiere información a otro sistema que es capaz de recibirla.

Los elementos o factores de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario (bajo un código), receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y retroalimentación

a) Definición de competencias:

El Parlamento Europeo (2006) lo hace de la siguiente manera: “las competencias se definen como una combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuadas al contexto. Las competencias claves son aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo”. Se trata, por tanto, de un “saber hacer”, un saber que se aplica y es susceptible de adecuarse a una diversidad de situaciones y contextos y tiene un carácter integrador, abarcando conocimientos, procedimientos y actitudes.

Ser competente en un ámbito o actividad significa, desde este enfoque, ser capaz de activar y utilizar los conocimientos relevantes para afrontar determinadas situaciones y problemas relacionados con dicho ámbito. En el mundo educativo el término expresa una cierta capacidad o potencial para actuar de modo eficaz en un contexto. Implica el uso eficaz de todo tipo de conocimientos.

Uno de los documentos germinales del proceso de reflexión sobre las competencias es el llamado Informe DeSeCO (Definición y Selección de Competencias), elaborado por la OCDE, cuya primera versión aparece en el año 2000 y cuya versión definitiva se difunde en el año 2003. A partir de este documento, la mayoría de los países de la OCDE ha comenzado a reformular el currículo escolar en torno al concepto de competencias fundamentales (“Key competencias”), denominadas “básicas” en la nueva legislación.

El Informe DeSeCo define el término competencia como “la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz”.

Al término “competencia en educación” se le atribuyen varios significados que pueden generar cierta confusión, al no quedar claro cómo se concibe la competencia y qué diferencias existen con un desarrollo basado en capacidades y habilidades. En este sentido se encuentra con frecuencia que palabras como capacidad, habilidad y competencia funcionan como sinónimos. Sin embargo, en otras ocasiones, entre estos conceptos existe una relación, pero no una equivalencia. Competencia tiene que ver con tres acepciones: Capacidad, Competitividad e Incumbencia:

- **Capacidad o aptitud del individuo para hacer algo.** Una persona es competente cuando es capaz de entender y resolver un problema o situación que se le plantea. Tiene que ver con características del propio individuo y con sus experiencias previas e historia personal.
- **Competitividad** entendida como capacidad de la persona no sólo para enfrentarse con éxito a nuevos aprendizajes, situaciones o problemas sino de hacerlo con más eficacia que otras. Esto implica la capacidad de la persona por hacer valer sus formas de pensar y actuar en la comunidad y de demostrar que están más preparadas que el resto.
- **Incumbencia referida a la relación que la persona establece con la realidad y su entorno.** Es decir, el grado de interés, participación y sentimiento que le genera la realidad en la que se desenvuelve. Desde esta perspectiva la persona puede juzgar que un hecho presente o futuro, le compete o no, suscita o no su interés, puede afectarle o no.

Entonces el concepto de competencia es multifacético en cuanto a su expresión formal, cada autor la define de acuerdo con lo que privilegia de su estructura interna y desde qué mirada la conceptualiza. Sin embargo, hay componentes que son ineludibles, ya sea se trate de competencias en el campo laboral o educativo. De cualquier manera, para llegar a una competencia laboral el sujeto ha transitado por la etapa de la educación.

Esta se apoya en cuatro pilares:

1. **Aprender a conocer**, consiste en aprender a aprender, un proceso constante desde la educación formal a la educación permanente. Primero, en el reducido marco del conocimiento disciplinar, luego en el profesional y/o laboral.
2. **Aprender a hacer**, involucra los procedimientos intelectuales, prácticos, físicos, artísticos, etcétera. Además de las capacidades para hacer frente a un gran número de situaciones y a trabajar en equipo.
3. **Aprender a vivir** juntos desarrollando la comprensión del otro, respetando la pluralidad de ideas y gestionando las formas más convenientes de la interdependencia.
4. **Aprender a ser**, la reflexión intrapersonal que promueve el autoconocimiento, la autonomía, la capacidad de juicio y la responsabilidad personal.

Para definir las competencias podemos recurrir a varias fórmulas o procedimientos. Se entiende por competencia el buen desempeño en contextos diversos y auténticos basado en la integración y activación de conocimientos, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores.

Se entiende también como el conjunto de saberes que involucran conocimientos, acciones, sentido axiológico y propósitos que desarrolla la persona tanto en el contexto de su formación, en el ejercicio profesional como en su vida personal y social, que, combinados, coordinados e integrados, facilitan su actuación eficazmente.

Finalmente, en la comprensión del concepto de competencia es preciso tener muy en cuenta las siguientes características:

No son directamente evaluables: Definir los aprendizajes escolares únicamente en términos de “competencias”, prescindiendo de la identificación de los diferentes tipos de contenidos y conocimientos que se movilizan, son engañosas y resultan contradictorias con el concepto mismo de competencia. La adquisición de una competencia está indisolublemente asociada a la adquisición de una serie de saberes (conocimientos, habilidades, valores, actitudes, emociones...) Para poder adquirir o desarrollar una competencia, hay que asimilar y apropiarse siempre de una serie de saberes asociados a ella y, además, aprender a movilizarlos y aplicarlos. Hay que elegir los contenidos más adecuados para trabajarlas y desarrollarlas, definir la secuencia y el grado propio de los distintos niveles y cursos, establecer indicadores de logro y proponer acertadamente tareas para que el alumno realice.

1.2.4. Marco de competencia humanitario

El Parlamento Europeo (2006) lo hace de la siguiente manera: “las competencias se definen como una combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuadas al contexto. Las competencias claves son aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo”.



Mantiene una actitud positiva(Saber-Ser)

Sabe ver y reconocer las bondades de la situación.
Resalta lo positivo
Manifiesta fortaleza y esperanza ante la incertidumbre
Obtiene provecho de las cosas negativas.



Conoce la tarea (Saber- Saber)

Domina su área profesional y se actualiza.
Reta mejorar y superar la acción.
Aprovecha las fortalezas individuales y los recursos del equipo para lograr los resultados.



La gente se siente atraída (Saber-Hacer)

A aquellos que son congruentes y mantienen un comportamiento consistente
En cambio la gente se molesta y se distancia cuando un líder actúa inconsistentemente

Se trata, por tanto, de un “saber hacer”, un saber que se aplica y es susceptible de adecuarse a una diversidad de situaciones y contextos y tiene un carácter integrador, abarcando conocimientos, procedimientos y actitudes.

Observación: Un buen comunicador tiene que ser un excelente observador, percibirá al mundo con sus 5 sentidos y será capaz de expresarlo con sus 5 sentidos.

Condensación: Es la capacidad de resumir o sintetizar lo observado.

Abstracción: Capacidad de generalizar y sacar conclusiones esta unidad a la brevedad, una de las condiciones esenciales del buen comunicador.

Lucidez: Es la facilidad de comprender y de relacionar

Claridad: Expresarse inteligentemente y sin ambigüedad.

Orden: Las ideas deben ser claramente organizadas.

Coherencia: Es la capacidad de relacionar ideas y evitar la contradicción. Es el resultado de una claridad de pensamiento y de un esquema previo para hablar.

Ser competente en un ámbito o actividad significa, desde este enfoque, ser capaz de activar y utilizar los conocimientos relevantes para afrontar determinadas situaciones y problemas relacionados con dicho ámbito. En el mundo educativo el término expresa una cierta capacidad o potencial para actuar de modo eficaz en un contexto. Implica el uso eficaz de todo tipo de conocimientos.

Entonces el concepto de competencia es multifacético en cuanto a su expresión formal, cada autor la define de acuerdo con lo que privilegia de su estructura interna y desde qué mirada la conceptualiza. Sin embargo, hay componentes que son ineludibles, ya sea se trate de competencias en el campo laboral o educativo. De cualquier manera, para llegar a una competencia laboral el sujeto ha transitado por la etapa de la educación. Esta se apoya en cuatro pilares¹⁷:

- **Aprender a conocer**, consiste en aprender a aprender, un proceso constante desde la educación formal a la educación permanente. Primero, en el reducido marco del conocimiento disciplinar, luego en el profesional y/o laboral.
- **Aprender a hacer**, involucra los procedimientos intelectuales, prácticos, físicos, artísticos, etcétera. Además de las capacidades para hacer frente a un gran número de situaciones y a trabajar en equipo.
- **Aprender a vivir** juntos desarrollando la comprensión del otro, respetando la pluralidad de ideas y gestionando las formas más convenientes de la interdependencia.
- **Aprender a ser**, la reflexión intrapersonal que promueve el autoconocimiento, la autonomía, la capacidad de juicio y la responsabilidad personal.



Para definir las competencias podemos recurrir a varias fórmulas o procedimientos. Se entiende por competencia el buen desempeño en contextos diversos y auténticos basado en la integración y activación de conocimientos, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores.

¹⁷ Joaquina Fernández: Las Competencias emocionales en el liderazgo del siglo XXI. Julio 2012. Sitio web http://www.academia.edu/20124593/COMPETENCIAS_EMOCIONALES_Y_LIDERAZGO_EN_EL_SIGLO_XXI

Se entiende también como el conjunto de saberes que involucran conocimientos, acciones, sentido axiológico y propósitos que desarrolla la persona tanto en el contexto de su formación, en el ejercicio profesional como en su vida personal y social, que combinados, coordinados e integrados, facilitan su actuación eficazmente.

Se puede entender que las competencias representan **el lenguaje del desempeño en una organización**, articulando los resultados esperados de los esfuerzos de un individuo y la manera en que se llevan a cabo estas actividades.



"Una señal de la organización al individuo de las **áreas** y los **niveles de desempeño** esperados. Proporcionan a la persona un mapa o una indicación de **los comportamientos** que serán valorados, reconocidos y en algunas organizaciones recompensados.

1.2.5. Tipo de marco de competencias

Comportamientos y habilidades que contribuyen al desempeño en el nivel de liderazgo. (E.G. Comportamientos de Liderazgo de la Universidad Deakin.)

Comportamientos y habilidades que contribuyen al desempeño operacional. Relacionados con la naturaleza del trabajo que se está desarrollando.

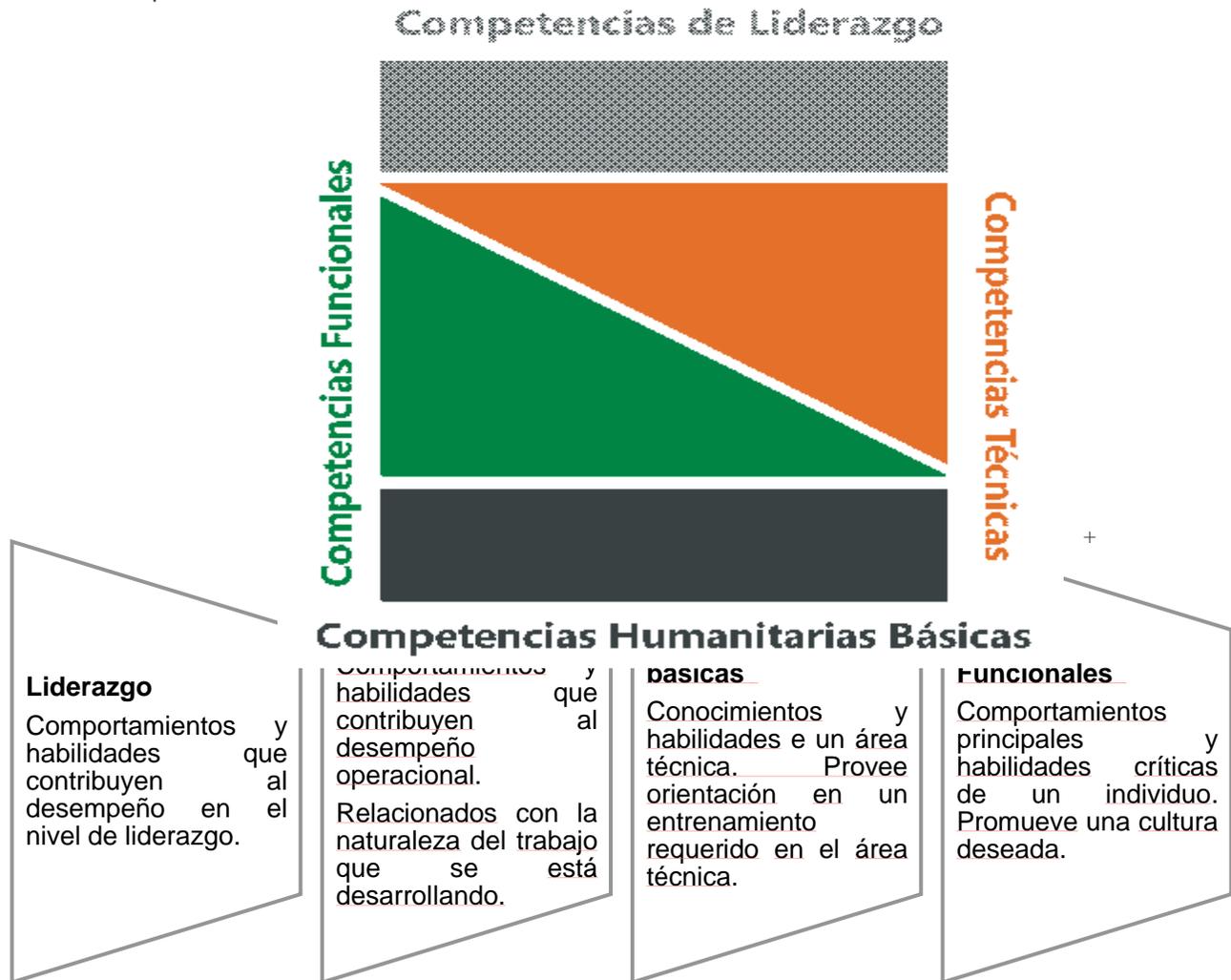
Conocimientos y habilidades en un área técnica. Provee orientación en un entrenamiento requerido en el área técnica. (E.g Competencias para la Protección Infantil en emergencias)

Comportamiento principal y habilidades críticas de un individuo. Promueve una cultura deseada. e.g. CHCF

En el marco de competencias humanitarias CHCF describe las competencias básicas y los comportamientos correspondientes requeridos para una respuesta efectiva. Las competencias se describen como los comportamientos que los empleados deben tener, o deben adquirir, para lograr altos niveles de desempeño en su rol.

- Entendiendo el contexto humanitario y aplicando los principios y estándares humanitarios: El resultado de este dominio es que los trabajadores de asistencia comprendan los contextos operativos, las partes interesadas clave y las prácticas que afectan las intervenciones humanitarias actuales y futuras y se adhieren a los principios y estándares humanitarios.
- Logro de resultados: el resultado de este dominio de competencia es que los trabajadores humanitarios sean responsables de su trabajo y usen los recursos de manera efectiva para lograr resultados duraderos
- Desarrollo y gestión de relaciones de colaboración: Uno de los principales desafíos durante la respuesta humanitaria es la coordinación y la colaboración. Reconociendo la necesidad de abordar esta brecha, este dominio de competencia apunta a desarrollar y mantener relaciones de colaboración y coordinadas con las partes interesadas y el personal.

- Operando de forma segura y segura en todo momento: Opere de manera segura en un ambiente presionado.
- Gestionarse en un entorno presionado y cambiante: adaptarse a la presión y al cambio para operar de manera efectiva en contextos humanitarios.
- Demostrar liderazgo en el contexto humanitario: el resultado de este dominio de competencia es que el trabajador humanitario demuestre valores y principios humanitarios, y motive a otros a lograr resultados en situaciones complejas, independientemente de la función, la función o la antigüedad de una persona.



1.2.6. Dominios de competencias humanitarias

En el marco de competencias humanitarias se describe las competencias básicas y los comportamientos correspondientes requeridos para una respuesta efectiva. Las competencias se describen como los comportamientos que los empleados deben tener, o deben adquirir, para lograr altos niveles de desempeño en su rol.

- Entendiendo el contexto humanitario y aplicando los principios y estándares humanitarios: El resultado de este dominio es que los trabajadores de asistencia comprendan los contextos operativos, las partes

interesadas clave y las prácticas que afectan las intervenciones humanitarias actuales y futuras y se adhieren a los principios y estándares humanitarios.

- Logro de resultados: el resultado de este dominio de competencia es que los trabajadores humanitarios sean responsables de su trabajo y usen los recursos de manera efectiva para lograr resultados duraderos
- Desarrollo y gestión de relaciones de colaboración: Uno de los principales desafíos durante la respuesta humanitaria es la coordinación y la colaboración. Reconociendo la necesidad de abordar esta brecha, este dominio de competencia apunta a desarrollar y mantener relaciones de colaboración y coordinadas con las partes interesadas y el personal.
- Operando de forma segura y segura en todo momento: Opere de manera segura en un ambiente presionado.
- Gestionarse en un entorno presionado y cambiante: adaptarse a la presión y al cambio para operar de manera efectiva en contextos humanitarios.
- Demostrar liderazgo en el contexto humanitario: el resultado de este dominio de competencia es que el trabajador humanitario demuestre valores y principios humanitarios, y motive a otros a lograr resultados en situaciones complejas, independientemente de la función, la función o la antigüedad de una persona.

El CHCF describe las competencias básicas y los comportamientos correspondientes requeridos para una respuesta efectiva. Las competencias se describen como los comportamientos que los empleados deben tener, o deben adquirir, para lograr altos niveles de desempeño en su rol.

Entendiendo el contexto humanitario y aplicando los principios y estándares humanitarios: El resultado de este dominio es que los trabajadores de asistencia comprendan los contextos operativos, las partes interesadas clave y las prácticas que afectan las intervenciones humanitarias actuales y futuras y se adhieren a los principios y estándares humanitarios.

Logro de resultados: el resultado de este dominio de competencia es que los trabajadores humanitarios sean responsables de su trabajo y usen los recursos de manera efectiva para lograr resultados duraderos

Desarrollo y gestión de relaciones de colaboración: Uno de los principales desafíos durante la respuesta humanitaria es la coordinación y la colaboración. Reconociendo la necesidad de abordar esta brecha, este dominio de competencia apunta a desarrollar y mantener relaciones de colaboración y coordinadas con las partes interesadas y el personal.

Operando de forma segura y segura en todo momento: Opere de manera segura en un ambiente presionado.

Gestionarse en un entorno presionado y cambiante: adaptarse a la presión y al cambio para operar de manera efectiva en contextos humanitarios.

Demostrar liderazgo en el contexto humanitario: el resultado de este dominio de competencia es que el trabajador humanitario demuestre valores y principios humanitarios, y motive a otros a lograr resultados en situaciones complejas, independientemente de la función, la función o la antigüedad de una persona

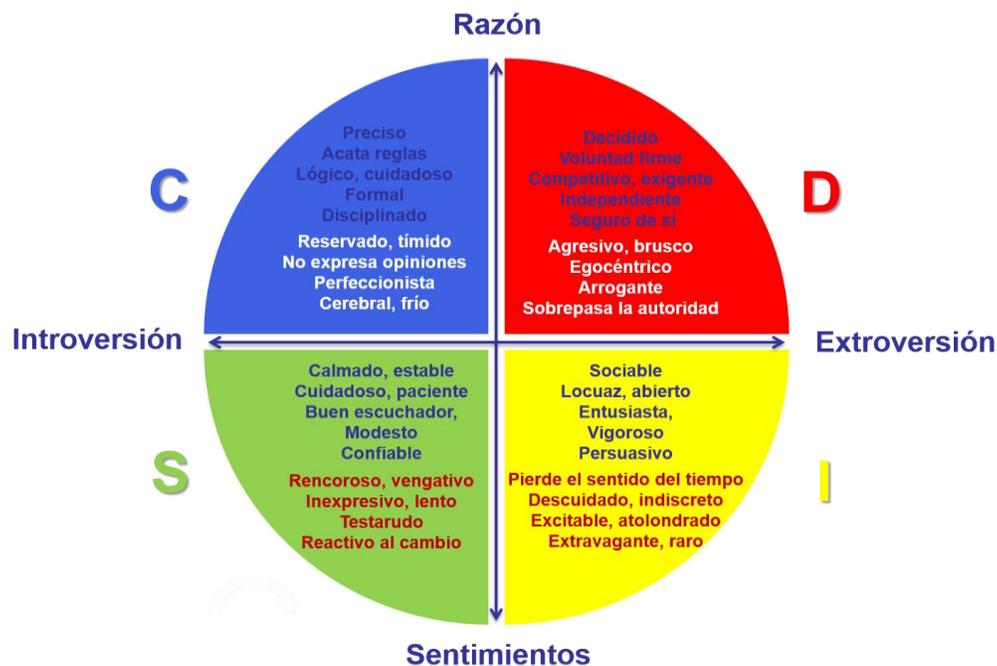
De acuerdo al estudio de Chandler un buen líder en emergencias es:

Líder en emergencias

- Coordinado
- Decisivo
- Experimentado
- Orientado a las metas
- Capaz de Comunicarse
- Capaz de Facilitar.
- Capaz de manejar el estrés.
- Capaz de escuchar.
- Abierto de mente.
- Responsable.
- Capaz de priorizar.
- Capaz de pensar críticamente.
- Adaptable
- Entrenado y preparado.

1.2.7. Perfil de un líder: DISC

Las características de comportamiento podrían agruparse en cuatro divisiones principales llamados estilos de personalidad. Las personas con estilos similares tienden a presentar características específicas de comportamiento comunes a ese estilo. Marston nombro cuatro dimensiones del comportamiento, y creó un medio para identificar la propensión relativa de los individuos a comportarse en consecuencia. La palabra DISC es un acrónimo de estos estilos y está representado por (Ver diagrama siguiente)



A continuación, algunas de las características mas importantes de cada dimensión de personalidad:

La D (Dominancia: buscan resultados)

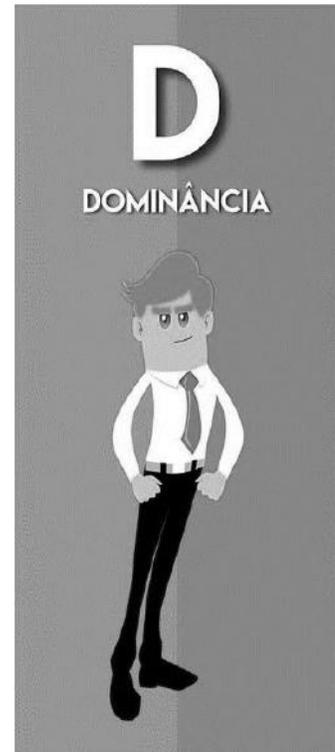
- Pueden llegar a ser distantes
- Se Inclina hacia adelante y mantienen contacto visual directo

MOTIVANTES

- Retos
- Oportunidades de dirigir
- Tareas difíciles

QUÉ HACER

- Sea claro, específico y directo
- Vaya directamente al asunto (No deambule)
- Proporcione alternativas
- Enfóquese en los hechos no en la persona.
- Deje que aporte ideas
- Presente hechos lógicamente
- Realice preguntas específicas
- No prometa lo que no puede cumplir
- Proporcione oportunidades donde ambos ganen



I de Influencia, son

- Cercano
- Se sienta a su lado
- Sonríe, relajado, divertido
- Contacto visual amigable
- Gestos expresivos

MOTIVANTES:

- Interacción con las personas
- Reconocimiento e Inspiración

QUÉ HACER:

- Apoye sus sueños
- Hable de las personas y sus metas
- Pida la opinión del target
- De ideas para implementar acciones
- Hágalo sentirse especial
- Permítale tiempo para socializar



S de Constancia (steadiness)

LENGUAJE CORPORAL:

- Relajado, calmado
 - Metódico
- No apresurado
- Contacto visual amigable
 - Pequeños gestos

MOTIVANTES:

- Se adueña de su espacio,
- seguridad Conclusiones
 - Trabajo en equipo
 - Servir a los demás

QUÉ HACER

- Haga contacto a nivel personal
 - Escúchelos
- Presente sus ideas lógicamente, pero ni debe intimidar al target
 - No hiera sus sentimientos con la lógica
 - Se paciente
 - Proporcione garantías a nivel personal
- De tiempo suficiente para pensar y decidir.

C

de compliance- apego a la norma

- Mantiene la distancia Se sienta frente a usted Postura firme
- Contacto visual directo Poca gesticulación con manos

MOTIVANTES:

- Información
- Estándares de calidad
- Apego a las reglas
- Analizar e investigar

QUÉ HACER Y NO HACER:

- Prepare sus argumentos
- Sea directo
- Apóyese en las reglas y políticas
- Dele tiempo para decidir
- Pruebe con hechos
- No sea desorganizado
- Construya credibilidad
- Presente cosas específicas
- Tómese su tiempo, pero sea persistente
- Ayúdelos a hacer las cosas “bien”
Sea justo y consistente



CAPÍTULO II

HABILIDADES PREVIAS



2.1. Negociación y persuasión

Negociar no es más que gestionar situaciones para intentar llegar al mejor acuerdo para las partes implicadas. Al tratarse de una interacción social con otras personas, necesitamos dominar habilidades de empatía y escucha activa para tratar de comprender las necesidades, deseos e intenciones de la otra parte y no establecer una relación de influencia sobre ella. Además, también debemos ser hábiles en el control de impulsos, ya que no nos podemos dejar llevar por la impresión de las primeras ofertas y se estará siendo persuadido por la contra parte, o por la evaluación subjetiva de lo que para mí significa el tema o material a negociar.

En caso de conflicto la solución que a priori parece más adecuada es la negociada (frente a la vía coercitiva o violenta, o soluciones judiciales) ya que el acuerdo logrado se produce directamente entre las partes. Pero esto no quiere decir que la negociación sea una panacea y que ante cualquier conflicto necesariamente sea la única solución posible.

Un conflicto puede estar revelando la necesidad de que se produzcan unos determinados cambios y, por el contrario, la proposición de negociación para evitar las consecuencias desagradables del conflicto y salvar en la medida de lo posible la situación actual, puede ser una estrategia para mantener la relación de poder o los privilegios actuales. Otra situación donde la negociación tiene poco que hacer es cuando las partes tienen un margen nulo de maniobra, es decir prácticamente no pueden ceder nada, es lo que se produce en el caso de las negociaciones sobre principios, en este caso la solución al conflicto debe buscarse de otra manera, quizás redefiniendo el conflicto. Finalmente hay que tener muy en cuenta la posibilidad de la utilización estratégica de la negociación de cara a terceras partes: el contenido en sí no es tan importante como la percepción de una tercera parte de su exhibición de poder, de fidelidad, etc.

2.2 La negociación

El término negociación es de uso común y por tanto parece que hace innecesaria una definición precisa de él. Esto es algo que aprovechan algunos autores para entrar directamente en el tema sin el trámite de definir el concepto central de la obra.

La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos.

La negociación se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes. Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar. La negociación busca eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.

Para iniciar una negociación tiene que haber además interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo. Sólo con que una de las partes no tuviera esta voluntad de entendimiento no habría negociación.

Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el respeto a la otra parte. No se le debe considerar como un enemigo al que hay que vencer. Muy al contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

Hay que tener muy claro que cuando se negocia uno no se enfrenta con personas, sino que se enfrenta con problemas. Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.

No obstante, frecuentemente no se respeta esta regla fundamental y la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente.

Bellanger (1984):

“la negociación se presenta como una confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y de reducir las diferencias para lograr una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado”.

Morley y Stephenson (1977: 15 y 26):

“cualquier forma de comunicación verbal, directa o indirecta, mediante la que las partes en un conflicto discuten, sin recurrir a arbitrajes u otros procesos judiciales, la forma de una acción conjunta mediante la que deben resolver una disputa entre ellos”

ruitt (1981):

“La negociación es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas”

La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo.

“Es un medio básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí”

Escuela Japonesa de Negociación)

“Negociar es la actividad que despliegan dos o más partes cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse”

2.2.2. Supuestos de la negociación

- a) Los Objetivos de las partes involucradas en la negociación pueden ser :
 - Ganar, maximizar el resultado
 - Minimizar el riesgo
 - No dejar el otro gane
- b) El Proceso que se lleva a cabo para la negociación puede buscar:
 - Eliminar/gestionar un conflicto
 - Colaborar
 - Dominar
- c) La Estrategia de cada una de las partes interesadas puede ser:
 - Competitiva
 - Cooperadora

La negociación está basada en el interés por miedo del cual dos o más personas resuelven sus problemas teniendo como objetivo la identificación y satisfacción de los intereses que llevan a la mesa de negociación. Uno de los puntos centrales de la negociación basada en intereses es la identificación de los intereses, necesidades o valores que las partes desean preservar. Estos tres factores son las razones que subyacen al

reclamo – la posición - de la persona que se siente agraviada. Descubriendo los intereses de las partes se pueden solucionar los conflictos.

1. **Los intereses:** son lo que las partes efectivamente desean o las motivaciones que subyacen a las posiciones. Están vinculados, generalmente, con recursos escasos como el dinero, el tiempo, bienes, etc.
2. **Las necesidades:** son elementos imprescindibles para el desarrollo personal. Estas necesidades pueden ser tangibles (alimento, vivienda, vestido) o intangibles (reconocimiento, respeto, afecto). Los conflictos basados en necesidades son más difíciles de resolver en tanto que la solución solo podrá darse de lograr satisfacerse esas necesidades de algún modo.
3. **Los valores** son principios rectores de vida. Por ejemplo, un valor central para una persona es no mentir, mientras que un valor se relaciona a aspectos religiosos, costumbres, etc. Los conflictos étnicos, son los más difíciles de resolver. La resolución tiene mucho que ver con la convivencia tolerante o la modificación de los valores a través del paso del tiempo.

Formas de averiguar los intereses de las partes:

1. Antes de empezar una negociación:

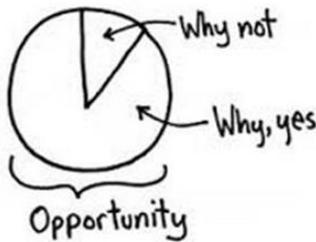
- Preguntarse así mismo: ¿Para qué quiero mi posición?
- Poniéndome en el lugar de mi contraparte para aproximarse a sus intereses ¿Si yo fuera el otro, porque querría (la posición del otro)?

2. Durante la negociación

- Preguntando a mi contraparte sobre el porque de su posición (es importante utilizar valorar que utilizar el ¿Por qué? O ¿para qué? No siempre es la forma mas adecuada de averiguar los intereses de la otra parte)
- Analizando o preguntando a la contraparte sobre las razones (molestias, deseos, preocupaciones) que manifiestan durante la discusión de los problemas



2.2.3 Tipos y elementos de la negociación



Walton y McKersie desarrollan su teoría en el contexto de los trabajos de resolución de conflictos en las ciencias de la conducta. Especifican el ámbito de las relaciones laborales para ubicar su trabajo de modo que se remarque la importancia de los aspectos contextuales, así como el carácter de unidad social de las partes implicadas en todo proceso negociador.

Las negociaciones comprenden¹⁸:

⇒ **Negociación distributiva** → Resolución de conflictos de intereses puros

La negociación distributiva, también conocida como negociación posicional, negociación de suma cero, negociación competitiva, o negociación ganar-perder, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes compiten por la distribución de una cantidad fija de valor.

Al final de una negociación netamente distributiva, lo que una parte ha ganado la otra lo ha perdido. Los puntos al final siguen sumando cero ya que previamente no se ha creado valor.

⇒ **Negociación integradora** → Resolución de problemas en los que puede haber intereses comunes o complementario

La negociación integradora, también conocida como negociación principista, negociación cooperativa, o negociación ganar-ganar, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas.

En vez de aproximarse al problema de un modo competitivo como en la negociación distributiva (reclamando valor sólo para uno), en la negociación integradora las partes adoptan una actitud orientada a resolver el problema y a buscar un resultado favorable para ambas.

Caracterización de los sistemas de actividad

Sistema de actividad	Tipo de Asuntos	Tipo de Proceso	Partes implicadas	Función
<i>Neg. distributiva</i>	Económicos y de derechos y obligaciones de las partes	Cognitivo: toma de decisiones	Trabajadores	Resolución de conflictos de intereses puros
<i>Neg. integradora</i>			Dirección	Resolución de problemas en los que puede haber intereses comunes o complementarios

El modelo de Walton y McKersie nos muestra cómo en todo proceso de negociación se producen procesos cognitivos y emocionales, toma de decisiones sobre conflictos de interés y sobre resolución de problemas, reestructuraciones de actitudes y de interacciones. Estos subprocesos tienen lugar tanto entre las partes negociadoras como entre los representantes y sus representados. Cada uno de estos subprocesos tiene la

¹⁸ Silvia García Dauder : Introducción a la teoría de la negociación. 2003. Universidad Rey Juan Carñps, Madrid. Pág.8. Sitio web : https://www.researchgate.net/publication/313505493_Introduccion_a_la_Teoria_de_la_Negociacion

suficiente importancia para ser analizado de forma independiente, ya que suscitan estrategias y generan actividades –tácticas- diferenciales.

Este planteamiento responde a un criterio analítico frente al que se propone una síntesis final. Es decir la diferenciación en distintos subprocesos independientes es el resultado de someter a análisis la complejidad de la negociación que produce la identificación de esos procesos. Ahora bien, en la realidad hay que tener en cuenta en todo momento los cuatro procesos de modo conjunto. Su presencia e importancia es diferencial en cada caso por lo que el análisis concreto de cada situación es el que revela la interferencia producida entre los diferentes subprocesos.

De modo general Walton y McKersie señalan cuatro temas clave a tener en cuenta en una síntesis de los cuatro subprocesos:

- ✓ El grado de compromiso con los intereses propios
- ✓ El grado de apertura en la comunicación para poder encontrar campos de intereses comunes
- ✓ El nivel de confianza en la interacción entre las partes, mostrado en las actitudes de cada una de ellas
- ✓ El grado de control del representante sobre la negociación –establecimiento de objetivos, estrategias, tácticas, modificación de las mismas, etc.-, o el grado de libertad que disfruta respecto a sus representados

2.2.4 Posibles reacciones en la negociación

Toda negociación implica un intento de influencia mutua, en que cada negociador pretende conseguir el máximo de sus intereses, a ser posible dentro de un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Es la negociación un proceso que tiene lugar directamente entre las partes (o entre sus representantes), sin la presencia de terceros, la cual:

- Se produce entre personas o “partes” que son, de alguna forma, interdependientes.
- Está orientada a conseguir resultados.
- Influye (tiene consecuencias) en las relaciones.

En general, es más fácil, eficaz y productiva cuando se trabaja cooperativamente en una búsqueda de ganancia para ambas partes, que cuando se compite por la victoria de una de ellas.

Todos sabemos negociar en determinadas circunstancias. Pero, ¿cómo es que somos a veces más eficaces sin utilizar conscientemente elaboradas técnicas que en otras ocasiones en las que nuestro empeño es mayor y voluntario?

Hay dos razones fundamentales: la dificultad de las situaciones y como las enfocamos. Este segundo factor es ciertamente el más importante. La negociación es una herramienta. El cómo la usamos depende de nuestra forma de pensar y sentir.

Cierre. Si alguien se siente amenazado por una propuesta tiende a defenderse de ella. Para ello se cierra a todos aquellos argumentos, hechos o puntos de vista que cuestionan su propia posición y/o favorecen la posición de otro. En lugar de escuchar (que es la manifestación por antonomasia de un mapa abierto) se contra-argumenta, se interrumpe, se niegan o minimizan los hechos que el otro relata y sus interpretaciones, etc. Este cierre es incompatible con la empatía y con un primer entendimiento mutuo, y de hecho, tendemos a reducir la comunicación con la otra parte, lo que incrementa el fenómeno de cierre

Contracción. Cuando un organismo vivo se siente en peligro se concentra en mantenerse a salvo. En el caso de un conflicto, nuestro mapa se concentra en ganar razón, coherencia consigo mismo y fuerza ante la percepción de amenaza de perder algo, para lo cual reduce su visión a los hechos, interpretaciones y perspectivas que le confirman y refuerzan, y rechaza los que parecen debilitar nuestra postura.

Polarización. El enfrentamiento nos hace mucho más conscientes de lo que nos diferencia del otro, de lo que defendemos y que él ataca o no parece tener en cuenta. Cuanto más esgrime el otro su posición y sus argumentos, más amenazados nos sentimos y más necesidad tenemos de defender los nuestros. Si existen previamente puntos en común, éstos van perdiendo valor en favor de las discrepancias que nos distancian. El resultado que va creciendo es una percepción de la situación que ve a las personas y los sucesos en términos “conmigo o contra mí”.

Reiteración. Llega un momento en que las ideas se acaban, los argumentos se repiten, se alegan una y otra vez los mismos datos y razones. Entramos, pues, en un patrón de bucle. Nuestro pensamiento y nuestro discurso se mueven como un disco rayado. La reiteración contribuye a su vez a una posición más fuerte y enrocada, aumenta el entrampamiento, y dificulta enormemente la creatividad y el aprendizaje dentro de la dinámica del conflicto. El resultado último de estos movimientos de cierre, contracción, polarización y reiteración es que nos vamos volviendo menos inteligentes y eficaces, paradójicamente, cuando más necesitaríamos mantener o incrementar nuestras facultades psicoemocionales.

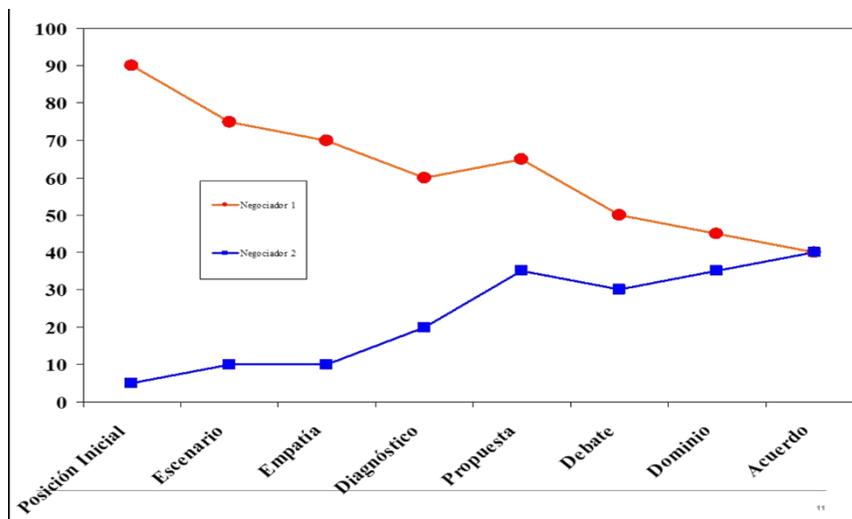
2.2.5. Preparación de la negociación

Una buena preparación determina en gran medida el éxito de la negociación.

Pasos para seguir en una negociación:

- Recopilar información
- Definir objetivos (propios y de la otra parte)
- Contactar departamentos vinculados
- Definir márgenes de maniobra
- Lugar, tiempo, infraestructura
- Definir nuestro BATNA (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)
- Plan B

- Cierre



2.2.7 BATNA¹⁹

La negociación basada en el interés constituye un método para maximizar las ganancias mutuas a través de la acción. De acuerdo a este enfoque, las partes se esfuerzan por satisfacer sus intereses en lugar de sus posiciones. El objetivo estratégico en la negociación basada en el interés es llevar la negociación a partir de un enfoque distributivo a un enfoque centralizado. Los negociadores que usan técnicas distributivas se arriesgan a asignar las participaciones de recursos ya identificables (por ejemplo, tasas o retornos permitido) adelantando posiciones establecidas.

Los negociadores que usan las técnicas integrales trabajan en forma conjunta con la finalidad de crear recursos adelantando cada gama de intereses del negociador (por ejemplo, limitando el riesgo y asegurando una oferta continua de energía fiable). Los negociadores tienden a usar operaciones basadas en su posición, a menos que una o más de las partes se prepare a cambiar la negociación en una dirección basada en los intereses. Con el fin de realizar dicho cambio, el negociador debe conocer sus propios intereses cabalmente, así como aquellos de la otra parte, ya que puede aprender.

Los negociadores posicionales poderosos ejercerán la coerción sobre uno, amenazarán e intimidarán con la finalidad de obtener la mayor parte de los recursos. Defiéndase de tales ataques identificando su mejor alternativa para un acuerdo negociado (BATNA). Su BATNA identifica el valor mínimo de un acuerdo aceptable. Use su BATNA para contrarrestar a los poderosos negociadores posicionales rechazando todo acuerdo que no exceda el valor de su BATNA

La negociación es una actividad humana básica y genérica en la que todos participamos. El enfoque más familiar de la negociación es posicional, en el cual cada parte adopta posiciones conflictivas sobre problemas relevantes e intenta convencer a la otra parte de aceptar la posición preferida del persuasor. Ciertas personas son muy hábiles en la negociación posicional y son capaces de alcanzar sus objetivos la mayoría de veces usando técnicas posicionales. Sin embargo, basarse en la negociación posicional a menudo va en detrimento de las relaciones a largo plazo.

¹⁹ Robert Thomas: Negociación estratégica: conceptos y responsables en la regulación de los servicios públicos. Sitio web:

https://bear.warrington.ufl.edu/centers/purc/docs//papers/0107_Thomas_Negociacion_Estrategica_Conceptos.pdf

Además, es difícil sostener el uso exitoso de las técnicas posicionales. Los negociadores posicionales desarrollan reputaciones que reflejan su enfoque de negociación. Los individuos que enfrentan a los negociadores con tales reputaciones son muy cautos, desconfiables y se muestran reacios a compartir la información que pueda llevar a un acuerdo. Los individuos observan típicamente las negociaciones con negociadores posicionales como retos competitivos y resisten fuertemente los esfuerzos posicionales por cambiar sus posiciones.

A menudo, el resultado de tales encuentros es una ruptura de la negociación y no un acuerdo. Cuando esto sucede, no existen ganadores.

Por el contrario, los negociadores basados en el interés luchan por convertir las sesiones contenciosas de negociaciones posicionales competitivas en sesiones que resuelvan problemas, en donde los negociadores trabajen en forma conjunta para explorar y encontrar soluciones creativas que satisfagan los intereses de cada parte.

Con la finalidad de sacar ventaja de la negociación basada en el interés, los negociadores deben alterar su enfoque posicional (o marco) a uno que se base en el interés. Los negociadores deben reconocer que todos los intereses no se encuentran en yuxtaposición el uno con el otro.

Una vez que se encuentra familiarizado con los diferentes tipos de intereses, resulta importante identificar la naturaleza de sus propios intereses. Sus intereses substanciales deben ser fáciles de identificar. Como regulador, probablemente se encuentre interesado en reunir precios razonables para los usuarios, y satisfacer los requerimientos de aquellos a los cuales se reporta. Además, puede también desear que los medios de comunicación y el público lo vean como un campeón efectivo de los intereses del usuario. Tal imagen puede facilitarle la habilidad para alcanzar sus objetivos, y a largo plazo, ayudarlo a lograr sus metas profesionales. Si planea ser un regulador por un periodo extenso, ciertamente tiene interés en el proceso y las relaciones.

Con la finalidad de usar las técnicas basadas en el interés en forma efectiva, resulta esencial que identifique todos sus intereses y los coloque en orden de prioridad. ¿Está más interesado en obtener las concesiones substanciales de precio incluso si significa que la calidad de la relación regulador – empresa se vea dañada? ¿En qué lo ayudará el alcanzar sus objetivos? ¿Qué pasará si no logra alcanzar sus objetivos? Relacionada con esta última pregunta se encuentra la noción “Mejor Alternativa Disponible para un Acuerdo Negociado” (BATNA, de su nombre en inglés Best Alternative To a Negotiated Agreement).

Su BATNA quizás sea su mejor defensa contra las tácticas agresivas que podría usar la otra parte. También se trata de un valioso protector contra la confianza excesiva. Conocer que puede obtener si las negociaciones fracasan puede ayudarlo a decidir rechazar un acuerdo propuesto cuyo valor es menor a su BATNA. También lo informa que presionar por una concesión adicional cuando tiene un acuerdo propuesto que es mejor que su BATNA puede no ser benéfico.

Su BATNA no es fija. Para identificarla, debe considerar muchas alternativas posibles. Es útil la lluvia de ideas sobre las alternativas posibles en participación con otras personas. Una vez que ha identificado tales alternativas, las evalúa luego para determinar cuál es la mejor. El proceso no se detiene aquí. Un BATNA débil no proporciona mucho poder. Si su BATNA es suficientemente débil, la otra parte puede estar en capacidad de dictaminar los términos del acuerdo, que usted podría ser incapaz de rechazar debido a su BATNA débil.

Use su BATNA para alcanzar sus Intereses:

⇒ Su Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado puede:

- Protegerlo de la coerción, amenazas y arucos
 - Ayudarlo a identificar el valor del acuerdo mínimo aceptable
- ⇒ Alternativas de Lluvia de Ideas
- Evaluar cada alternativa
 - Intentar mejorar su BATNA
 - Determinar su Precio de reserva (su “escape”)

2.3 La persuasión

Como se ha venido mencionando, la negociación es un proceso de resolución de conflictos que trasciende del ámbito profesional. Negociamos todos los días, en todas las facetas de nuestras vidas personales y profesionales, aunque a veces no seamos conscientes de ello. Por ello, negociar, y negociar bien, adquiere una importancia vital para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones.

Es en este contexto cuando adquieren especial importancia las habilidades y técnicas que faciliten el proceso negociador, en el sentido de que pueden ser decisivas a la hora de posibilitar la adopción de posibles acuerdos, siendo uno de estos elementos la persuasión.

Son numerosas, a la par que variadas, las facetas de la vida en las que se puede sacar provecho de esta habilidad social, tanto en el ámbito profesional (a la hora de negociar un contrato, para motivar a nuestros empleados, etc.), como en el ámbito personal (para la educación de un hijo, para fijar las obligaciones familiares, etc). Cuando en cualquiera de estas circunstancias convergen distintos intereses o voluntades, la resolución de los posibles conflictos de intereses que puedan surgir pasan por una adecuada gestión de las relaciones personales, y es en este ámbito en el cual la “capacidad de persuadir” puede ayudar a la consecución del éxito.

Persuadir consiste en mover a otra/s persona/s a aceptar nuestro punto de vista de manera voluntaria o, dicho de otro modo, proponer una línea de acción a una persona y convencerla de modificar su conducta para ejecutarla.

Debe prestarse especial atención a la importancia que el término “voluntad” adquiere dentro la definición, ya que lo distingue de otras habilidades que se confunden a menudo con la persuasión. Una de ellas es la de “influnciar”, que es muy parecida pero que se diferencia de aquella en una ausencia total de voluntad aplicada a la acción, aspecto que define “per se” a la capacidad de persuadir.

Esta diferencia entre ambos conceptos, que puede parecer sutil a simple vista, pero de gran calado si se analiza en profundidad, no se limita al ámbito “conceptual”, sino que también influye considerablemente en la respuesta de las personas ante ellas.

La “persuasión” desvela fragilidad en las propias convicciones, lo que unido al hecho de que sea otra persona la que pueda cambiarlas nos hace sentir débiles y vulnerables, transmitiéndonos una cierta sensación de inquietud y rechazo. Por el contrario, la influencia es en gran medida un acto inconsciente, que nos transmite una “falsa” sensación de estar actuando en libertad. Por este motivo, a la hora de persuadir es de vital importancia manejar con destreza el “factor psicológico”, para intentar enmascarar a los ojos de la otra persona las verdaderas intenciones que nos mueven, ya que será el cumplimiento de este objetivo el que condicione de manera decisiva la efectividad de la acción

2.3.1 Definición

La persuasión es una acción que se ejerce para modificar un comportamiento, una actitud, o una preferencia de otra persona, y forma parte de la vida cotidiana.

Las personas persuaden todos los días:

- Dando el ejemplo.
- Explicando razones y argumentos.
- Motivando por cuestiones materiales o emocionales.
- Apelando a los sentimientos

La negociación es el complemento de la persuasión.

Negociar es establecer una relación entre dos o más personas, para lograr un acuerdo basado en el intercambio de posiciones, bienes, servicios o dinero; con el fin de obtener beneficios mutuos.

Existen algunos conceptos relacionados con el tema, que es importante definir:

- **Persuasión:** Acción con la que se persigue que una persona o un grupo de personas acepte modificar voluntariamente un comportamiento, una actitud o una preferencia.
- **Negociación:** Relación que establecen dos o más personas para llegar a un acuerdo de intercambio, buscando que resulte provechoso para todas las partes.
- **Coerción:** Presión ejercida sobre alguien para forzar su voluntad o su conducta. Incluye represión, inhibición y restricción.
- **Manipulación:** Intervención con medios hábiles y, a veces arteros, para obligar a una persona o un grupo de personas, a cambiar su comportamiento o modo de pensar, con el fin de obtener beneficios de dicho cambio, aún a costa de la persona o personas manipuladas.

La Persuasión tiene que ver con aspectos emocionales, el momento de persuadir es indicado para:

Sondear necesidades, intereses y deseos para comprender al interlocutor.

- Inspirar el deseo de mejorar.
- Evidenciar las ventajas y beneficios que puede obtener, para sí mismo y otras personas.

La negociación trata los aspectos duros de la interacción cuando se habla de compromisos, obligaciones, lo que hay que dar y lo que se espera recibir,

3.3.2 Bases perceptuales de la persuasión: La ilusión de Adelson

Las ilusiones ponen en evidencia que la percepción no está determinada objetivamente (exclusivamente por los datos del estímulo) de forma absoluta, sino que existen determinantes estrictamente psicológicos, los cuales se ponen de manifiesto merced a ellas, permitiendo de este modo un estudio privilegiado del proceso perceptual y facilitando la verificación de teorías sobre la percepción.

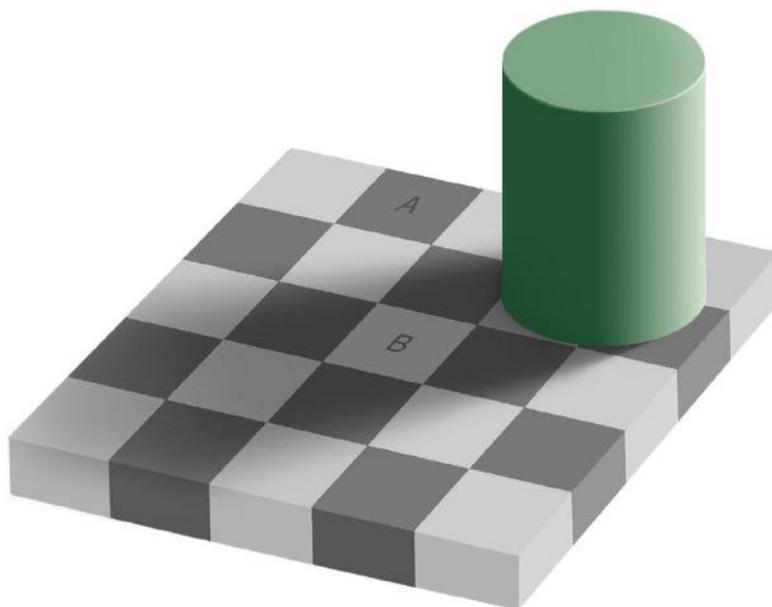
Como por ejemplo la ilusión de Adelson que consiste en el movimiento y el color aparente.

El tablero de Adelson. Publicada en 1995 por el profesor de ciencias de la visión del MIT, Edward Adelson, ésta es probablemente la ilusión óptica más difundida en la red. En ella se muestran dos casillas coloreadas de un tablero de ajedrez cuadrículado con áreas claras y oscuras. El cuadro A parece ser más oscuro que el B, pero son del mismo color. Puedes comprobarlo abriendo la imagen en el software de edición de imagen que prefieras y utilizando la herramienta de selección de color.

La explicación es que nuestro sistema visual tiene problemas para determinar el tono de gris de la casilla porque, para el cerebro, no es suficiente medir la cantidad de luz proveniente del tablero por la sombra creada por el cilindro verde. Una superficie blanca bajo la sombra podría reflejar menos luz que una superficie negra a luz plena. Así que, para sobreponerse a esto, el cerebro utiliza dos trucos:

- **El primero es el contraste local.** Las casillas oscuras del tablero están rodeadas de casillas claras y viceversa. Por lo que una casilla clara, aún bajo la sombra, se interpreta más clara por contraste con las que la rodean. Igualmente pasa al contrario, la casilla oscura bajo la luz, se ve más oscura de lo que es por estar rodeada de casillas claras.
- **El segundo truco usado por el cerebro** es diferenciar los contornos suaves de las sombras y los bruscos de las superficies con color. El sistema visual suele ignorar entonces los cambios graduales en la iluminación para determinar el color de las cosas sin ser engañado por las sombras.

Para los científicos del MIT, este efecto visual “demuestra el éxito más que el fracaso del sistema visual. Este sistema no es muy bueno en medición de luz, pero ese no es su propósito. La tarea importante es descomponer la información de la imagen en componentes con significado, por tanto, percibiendo la naturaleza de los objetos”.



2.3.2 La persuasión y el liderazgo

Hacer que alguien cambie de opinión es solo una parte del fenómeno de la persuasión. Digamos que siempre que consigues que una persona cambie de opinión estás persuadiendo, pero no toda persuasión consiste en

hacer variar de opinión a alguien. Por ejemplo, una persona podría no tener una opinión formada al respecto de algo hasta que, después de escucharte a ti, se la crea.

Esta sería otra de las vertientes de la persuasión, crear realidades para otras personas. De hecho, desde el punto de vista del liderazgo, crear realidades es una de las maneras más efectivas e importantes de ejercer influencia en los equipos y es un aspecto en el que los líderes deben poner su máximo empeño.

2.3.3. Fases de la persuasión

- a) **Confrontación:** Reducir la abierta oposición ante un público hostil.
- b) **Conversión:** Contexto de la audiencia favorable/Incrédulos y críticos/desinformados/apáticos
- c) **Disuasión:** No busca modificar actitudes ni creencias. Favorecer los valores compartidos. Refuerzo

El momento de la verdad en la negociación, es cuando los representantes de las partes en litigio se encuentran frente a frente, dispuestos a esgrimir argumentos y razones para obtener los máximos beneficios posibles. Para este momento, el negociador que mejor haya aprovechado la etapa de preparación cuenta con una ventaja significativa.

El momento de la negociación presenta cuatro tiempos:

1. El rapport
2. La presentación de argumentos.
3. La discusión.
4. Las objeciones y las concesiones.

En una situación ideal, los cuatro tiempos se marcan detalladamente y los negociadores pueden avanzar sincronizadamente hacia el final de la interacción.

En otros casos, los cuatro tiempos pueden traslaparse, debido a la dinámica que tome la negociación y que obligue a insistir sobre situaciones pasadas.

En un caso extremo, la negociación puede desviarse totalmente de los cuatro pasos y esto puede ser un síntoma de dos posibles situaciones:

- a) **Uno (o ambos) de los negociadores** no tiene ningún interés en llegar a acuerdos y prefiere tergiversar la negociación para rendir al interlocutor por cansancio y hastío.
- b) **Uno (o ambos) participantes** ignora la forma correcta de llevar una negociación y se deja (o dejan) llevar por la improvisación.

El ambiente que priva entre los negociadores durante la interacción es determinante para su desempeño:

- En un ambiente tenso los negociadores tienden a actuar con nerviosismo, que en situaciones adversas puede derivar hacia reacciones negativas.
- Cualquier negociación, aun para gente avezada en la materia, despierta sentimientos de tensión e incertidumbre, que pueden acrecentarse en el transcurso de las discusiones y llegar a crear un clima que bloquea cualquier intento de conciliación.
- Un mínimo grado de cordialidad, ayuda a despejar la tensión, relaja los ánimos y favorece las oportunidades de llegar a acuerdos.

➤ **Primer Tiempo: El rapport.**

El rapport es la etapa más breve, pues su duración es apenas de unos minutos, durante los cuales:

- Se intercambia información personal. Al momento de saludar, el buen negociador identifica por su nombre y puesto a cada uno de los participantes, así como su grado de intervención en la negociación.
- Se pueden tratar temas de similar interés para los participantes y que ayuden como introducción al tema: la situación general del sector, expectativas y perspectivas comunes, particularidades de cada una de las empresas, etc.
- No es conveniente abordar temas triviales. Cuando hay interés en establecer una relación duradera con el interlocutor, o existe la intención de negociaciones futuras, el rapport cobra especial importancia ya que un buen grado de sintonía facilita enormemente la interacción y deja a los participantes predispuestos a posteriores contactos.

Hay negociadores, especialmente los que pretenden una fama de “duros”, que desdeñan esta etapa y entran directamente a la negociación.

Independientemente de que puede formar parte de una táctica de presión, es importante recordar que la negociación es un proceso entre personas donde se trata de enfrentar problemas y no confrontar a la gente. La negociación tiene lugar entre personas y en sus decisiones influyen, además de los argumentos y razones que se aporten, sus emociones y sentimientos, que muchas veces resultan predominantes.

➤ **Segundo Tiempo: La presentación de argumentos.**

La siguiente etapa de la negociación consiste en el intercambio de información. De la misma manera que un médico no diagnostica hasta haber auscultado ampliamente a su paciente, el buen negociador no se precipita en llegar a conclusiones antes de asimilar toda la información posible.

En esta etapa existen seis reglas tácitas que no dejan de ser importantes:

1. La parte que convocó a la negociación, por lo regular empieza realizando una presentación de su oferta y/o su posición.
2. Cada una de las partes debe respetar el tiempo en que su interlocutor expone sus argumentos, sin interrumpir ni violentar.
3. Cada una de las partes debe aprovechar su turno de tomar la palabra exponiendo argumentos de manera precisa y efectiva, sin divagaciones.
4. En cualquier caso, “cantinflear” es síntoma de falta de seguridad, argumentos sólidos o capacidad para negociar. El riesgo de “cantinflear” es que un negociador aguerrido sabrá aprovechar la debilidad manifiesta de su antagonista.
5. Mientras mejor preparadas estén las partes, es más expedito y fructífero el intercambio de información.
6. No existe un tiempo límite para esta etapa, pero es importante que por lo menos uno de los negociadores tenga la experiencia y asertividad para detectar el momento en que debe terminar y pasar a la siguiente.

Dos consideraciones más, con respecto a la duración de la etapa de presentación de argumentos.

1. Un intercambio de información demasiado breve, truncado por un negociador impaciente o precipitado, ocasiona que falten bases de conocimientos para las etapas posteriores:
2. Un intercambio de información excesivamente largo, sobre todo cuando empieza a ser repetitivo, provoca hastío, cansa a los participantes y desgasta los ánimos para las etapas posteriores.

➤ **Tercer Tiempo: La discusión.**

Una vez que ambas partes hicieron la presentación de sus argumentos, y con ello compartieron información suficiente para sustentar o modificar sus posiciones, llega el momento de trabajar para acercarlas, a través de la discusión y en busca del punto exacto en que puedan encontrarse.

En esta etapa de la negociación, influyen las características personales de cada negociador, la preparación que haya realizado previamente y sus intenciones subyacentes.

- Una preparación adecuada permite que la discusión tenga bases sólidas de conocimiento y no se atasque en falsos argumentos “no porque no” o “si porque si”.
- Las intenciones subyacentes son fundamentales, ya que un negociador que tenga la consigna de cerrarse a cualquier propuesta contraria, hará imposible que la negociación tenga mínimas posibilidades de éxito.

La discusión puede tomar muchas formas radicalmente distintas, desde pláticas amables hasta cruentas disputas. Trata de mantenerte en un punto razonable donde prive la cordialidad, pero sin perder el enfoque de lograr los resultados que más satisfagan sus expectativas.

2.3.4 Técnicas de persuasión²⁰

Las técnicas basadas en la reciprocidad son aquellas en las que la interacción entre fuente y receptor provocan en éste último la idea de que se le está realizando una concesión, lo cual hace que sea más propenso a devolver el favor.

Estas técnicas son utilizadas, por supuesto, por comerciales, pero en ocasiones también por organizaciones políticas en negociaciones o incluso en las estrategias publicitarias de ayuntamientos y gobiernos que instan la población a cuidar los recursos y equipamientos públicos, aunque si se usan mal también pueden tener un papel más siniestro en el mantenimiento de redes clientelares y tramas de corrupción.

Dentro de estas técnicas destacan:

⇒ **Técnica de la puerta/el portazo en la cara**

Esta técnica se basa en que la fuente hace una oferta inicial muy exagerada y costosa para el receptor que sabe que éste va a rechazar. Una vez el receptor la rechaza la fuente va a ir rebajando progresivamente el nivel de costo, para finalmente llegar al punto que era el objetivo desde el primer momento. Así, el receptor considera que se le ha hecho una gran rebaja, con lo que se facilita que acabe accediendo a la oferta.

Un ejemplo claro y fácil de entender que emplea esta técnica es el regateo propio de comerciantes en diferentes mercados del mundo.

⇒ **Técnica “esto no es todo”**

Se basa en ofrecer, además de la oferta inicial, un pequeño obsequio extra. El obsequio se ve como una concesión, de modo que de nuevo se facilita que el receptor se sienta favorecido y quiera aceptar la oferta.

²⁰ Oscar Castillo Mimenza. “Las 10 técnicas de persuasión mas eficaces”. Sitio web: <https://psicologiaymente.com/social/tecnicas-persuasion-eficaces>

Un ejemplo lo encontramos en las promociones televisivas de algunos productos, en que frecuentemente regalan un pequeño obsequio (la funda del cuchillo que hemos comprado, un segundo par de gafas, etc.).

⇒ **Técnica de la palmada en el hombro**

Esta técnica se basa en establecer una vinculación informal y en parte emocional entre fuente y receptor, haciendo que el receptor sienta la necesidad de corresponder a la relación que tiene con la fuente. Esta técnica puede ejemplificarse con el procedimiento llevado a cabo por entidades bancarias con sus clientes.

⇒ **Técnicas basadas en el compromiso**

Las técnicas basadas en el compromiso y la coherencia se fundamentan en el deseo del receptor de ser coherente con sus actitudes y acciones previas.

También son las que plantean más dilemas morales en sus versiones más extremas, ya que algunas rompen con la idea de que emisor y receptor deben partir desde la igualdad de condiciones al ser el primero quien sabe toda la información necesaria y juega con ventaja. Es por eso, también, que saber reconocer estas técnicas nos ayudará a no dejarnos atrapar por ellas.

Las principales y las más utilizadas son las siguientes:

⇒ **Técnica del amago o “low-ball”**

En esta técnica el receptor acepta una oferta de la fuente, pero una vez aceptada la fuente pone énfasis en informaciones que vuelven el trato algo menos atractivo. Por supuesto, esta información no puede ir en contra de los datos proporcionados al principio por el emisor, pero suelen formar parte de "la letra pequeña" de lo que se ha negociado. El receptor siempre puede rechazarla, pero el deseo de ser consistente puede provocar que decida aceptar la oferta igualmente.

⇒ **Técnica del pie en la puerta**

Esta técnica se basa en hacer una oferta inicial pequeña, fácilmente aceptable por el receptor. Una vez aceptada, se puede proceder a hacer ofertas cada vez mayores. Un símil válido podría darse en el juego, donde se empieza por hacer apuestas pequeñas para luego ir aumentando la cantidad de dinero apostada.

⇒ **Técnica del cebo y el interruptor**

Se basa en que cuando el receptor accede a la oferta, el producto en cuestión que le atraía se ha agotado, si bien se ofrecen otras opciones semejantes

3.3.6.1 La persuasión y el cerebro reptil.

Según Jurgen Klaric, un promotor de las neuro ventas, los consumidores nunca saben por que compran y que en más de un 75% cuando tomamos una decisión esta es tomada de manera inconsciente, volviendo a las ventas un proceso totalmente irracional.

A la hora de generar propuesta de valor para manifestar su liderazgo, deben ser propuestas que despierten el interés del cerebro reptil de los targets. Estudien a los targets.

Un buen líder es aquel que sabe identificar las necesidades del cerebro reptil de su grupo o de las necesidades del grupo al cual se va a dirigir.

Empiece su discurso de liderazgo y persuasión con algo que su target conozca e identifique, Evite el lenguaje muy técnico y recuerde hablar con las emociones.... Su principal objetivo es llegar a la emocionalidad de su

grupo para que, así como sacan sus billeteras para comprarle, abran sus corazones para que permitan ser liderados hacia una mejor opción.



CAPITULO III: HERRAMIENTAS Y MODELOS



3.1. Toma de decisiones y métodos:

La toma de decisiones es una habilidad esencial en la vida. Dependiendo de tu personalidad, tus habilidades y tus competencias, te enfrentarás a problemas y tendrás que tomar decisiones. La forma en que gestionas esos problemas determina tu éxito en los negocios. Sin embargo, existen distintas teorías que pueden ayudarte en esta tarea. El éxito depende de cómo afrontas los problemas y qué decisiones tomas²¹.

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual se elige entre distintas alternativas para resolver diferentes situaciones de la vida, las cuales se pueden presentar en diferentes contextos: laboral, familiar, sentimental, empresarial, etcétera, es decir, en todo momento se toman decisiones; la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

La toma de decisiones va de la mano de otro concepto: la resolución de problemas. En general, es cuando aparecen los problemas cuando se hace necesario tomar decisiones. Por esto estas dos habilidades están íntimamente ligadas.

La resolución de problemas es por tanto el proceso de trabajo a través del cual se encuentra una solución a un problema. La resolución de problemas puede incluir operaciones matemáticas u operaciones sistemáticas que calibren las habilidades de pensamiento crítico de una persona. (fuente: Diccionario Business). La resolución de problemas es una competencia clave y puede suponer una gran diferencia en tu Carrera. Los problemas a los que te enfrentas son muy distintos, con distintos orígenes y complejidad y requieren una mente abierta y la posesión de un pensamiento sistémico. Pero lo principal es: ¡que no cunda el pánico!

De manera práctica, las decisiones a nivel administrativos pueden ser:

- **De rutina:** las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.
- **De emergencia:** ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento. Pueden consumir la mayor parte del tiempo de un gerente. •
- **Estratégicas:** decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Son las decisiones más exigentes, y las tareas más importantes de un gerente.
- **Operativas:** son necesarias para la operación de la organización, e incluyen resolver situaciones de “gente” (contratar y despedir), por lo cual requieren un manejo muy sensible

Una de las competencias más relevantes en el proceso de toma de decisiones es tener una actitud proactiva. Es el principio por el que la persona u organización asume pleno control de sus acciones. Esto implica tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas e innovadoras y soluciones para generar mejoras dadas unas ciertas circunstancias. Ser proactivo no sólo significa asumir el liderazgo de una acción sino también ser responsable de hacer que algo pase, decidiendo qué hacer y cómo. Piensa y actúa antes de que te lo pidan, no esperes a que el problema se haga mayor y te abruma. Es como predecir el futuro, pero en lugar de usar una bola de cristal, usarás tu experiencia, tu creatividad y la información que posees.

3.1.1 Definición

La toma de decisiones es una habilidad esencial en la vida. Dependiendo de tu personalidad, tus habilidades y tus competencias, te enfrentarás a problemas y tendrás que tomar decisiones. La forma en que gestionas

²¹ G.H. Wheatley: Toma de decisiones. Sitio web: http://mroad.nsinfo.hu/ckfinder/userfiles/files/MROAD_LO3_ES.pdf

esos problemas determina tu éxito en los negocios. Sin embargo, existen distintas teorías que pueden ayudarte en esta tarea. El éxito depende de cómo afrontas los problemas y qué decisiones tomas.

.....Proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias opciones o alternativas, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel personal, laboral, familiar, sentimental, empresarial.

La toma de decisiones no es más que elegir entre varias opciones, cual es la más conveniente para nosotros en un determinado momento.

En términos generales, tomar una decisión implica:

- Identificar el problema, es decir, el propósito sobre el que se debe decidir.
- Listar las opciones o alternativas disponibles.
- Evaluar las opciones estableciendo los pros y contras de cada una.
- Escoger entre las opciones disponibles, la mejor.

El mismo consta de 3 fases:

- Investigación (inteligencia) exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las decisiones. Los datos de entrada se obtienen, se procesan y se examina en busca de indicios que pueden identificar problemas u oportunidades.
- Diseño. Invención, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción. Esto involucra los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad
- Elección. Selección de una alternativa o curso de acción entre aquella que están disponibles. Se hace una selección y se implementa.

3.1.2 Tipos de toma de decisiones

- **Decisiones directas:** Situaciones regulares hasta urgentes
- **Decisiones complejas:** son grupales, en las que participan grupos multidisciplinarios para la toma de decisiones en una emergencia.

En este tipo de decisiones se logra:

- La información y los conocimientos son más completos
- Mayor diversidad en los puntos de vista
- Mayor aceptación de una solución
- Mayor legitimidad

Situaciones que requieren análisis para llegar a resultados:

- a) Identificación y definición del problema
- b) Análisis del problema, es decir, identificar la verdadera causa del problema, qué sucedió, cuándo sucedió, cómo sucedió y cuál es la magnitud e impacto del problema.
- c) Una vez identificadas las causas hay que establecer las metas u objetivos que van a lograrse con la decisión.

- d) Clasificar y jerarquizar los objetivos por orden de importancia, es decir, lo que esperamos lograr con la decisión, cuáles son los resultados que quiero obtener con la decisión.
- e) Buscar, señalar y barajar todas las alternativas o posibles soluciones que permitan alcanzar los resultados esperados.
- f) Valorar las alternativas evaluándolas por medio de los beneficios o perjuicios que cada una de ellas produzca, es decir, las consecuencias positivas o negativas de cada alternativa, que puede salir mal o que puede salir bien si se toma esta opción.
- g) Escoger la mejor opción, la que produzca los beneficios con el menor número de desventajas.
- h) Ejecutar la decisión, es decir, convertir la decisión en acción efectiva a través de un plan de acción minimizando los riesgos que se pueden presentar.

Cabe aclarar que no siempre tienen por qué darse estos pasos ni por este orden. Desde esta perspectiva, el producto creativo es resultado de un gran trabajo previo y posterior a la “iluminación”, lo que ofrece una alternativa a las explicaciones basadas en las musas e inspiraciones divinas o mágicas. Esto, se suele expresar con la frase: “La creatividad es un 1% de inspiración y un 99% de transpiración” (atribuida a Thomas Alva Edison y a Johan Wolfgang von Goethe). También desmitificador es el concepto de “serendipia” o “serendipity” con el que se denomina a aquellos descubrimientos (como el de la penicilina) realizados supuestamente por azar pero que realmente conllevan una gran dosis de trabajo, dedicación, motivación y habilidades de la persona creadora.

3.1.3. Los siete métodos para la toma de decisiones

- a. **Autonomía:** proviene del vocablo latín auto que significa “uno mismo” y nomos quiere decir “norma”, esto nos indica que la autonomía es la capacidad que tiene una persona o entidad de establecer sus propias normas y regirse por ellas a la hora de tomar decisiones.
- b. **Mayoría:** mayoría es la cualidad de mayor. En un conjunto de personas o de objetos, la mayoría será el grupo que tiene una cantidad más elevada de integrantes o miembros.
- c. **Minoría negativa:** número reducido de personas que aportan sus valoraciones al colectivo, aunque su posición no sea igual al de las mayorías; es decir, su posición es opuesta al de los demás.
- d. **Ranking:** Lista de opciones o relación ordenada de cosas o personas con arreglo a un criterio determinado.
- e. **Unanimidad:** decisión del colectivo es la misma y no existen discrepancias o diferencias.
- f. **Consenso:** acuerdo o conformidad en algo de todas las personas que pertenecen a una colectividad.
- g. **Combinación de ideas:** establecer consenso de las diferentes ideas que se tengan, logrando un equilibrio de opiniones y decisiones.

3.2. Gestiones del tiempo

Gracias al tiempo, es posible organizar los acontecimientos de manera secuencial. Este orden deja establecido un pasado (lo que ya sucedió), un presente (lo que está pasando en el momento) y un futuro (lo que pasará próximamente).

3.2.1 Importancia del tiempo en la toma de decisiones

El tiempo como variable que incide en la toma de decisiones, determina si una decisión que se ha tomado es oportuna, ya que se debe tomar una decisión en el momento apropiado y ponerla en práctica en el tiempo requerido, por lo que el papel que juega el tiempo en la toma de decisiones es determinante.

3.2.2 Causas de la falta de tiempo

a) Autogeneradas:

- Desorganización personal
- Incapacidad para decir **no** (evitando un sentimiento de culpabilidad).
- Perfeccionismo innecesario que implica alargar el tiempo.
- Mala planificación en las actividades que están programadas, provocando saturaciones, cuellos de botella.
- Desconocimiento de las metas y de los objetivos que han de cumplirse.

b) Ambientales:

- Visitas inesperadas fuera de agenda, visitas continuas sobre temas triviales, con un importante alargamiento de la sesión sin que conduzca a nada concreto.
- Llamadas telefónicas constantes para tratar temas banales y ocurrencias de **última hora**.
- Correos electrónicos sorpresivos con **encargos** fuera de control y otros de carácter ocioso e inútil.
- Falta de puntualidad en encuentros que cuando se producen con reiteración obligan a continuas recapitulaciones.
- Reuniones ineficaces que no terminan de resolver los temas que debían ser tratados.
- Burocracia y papeleo en general.

3.2.3 Priorización de tareas

- Establecer prioridades es, por ende, la única forma de poder asegurarnos de que abordamos correctamente las tareas y objetivos principales, dejando para luego todos los secundarios.
- Pero esa priorización de tareas tan obvia nos lleva a una pregunta que no lo es tanto: **¿cómo decidimos qué es prioritario y qué no?**
- Los expertos en productividad y trabajo han desarrollado multitud de metodologías que ayudan en este necesario proceso. Entre ellas, **una de las más conocidas es la denominada Matriz de Eisenhower**.

3.2.4 Matriz de Eisenhower (Matriz de gestión de prioridades)

Se trata de una representación gráfica, en un cuadrante de dos ejes, de los distintos niveles de importancia y urgencia de una tarea específica. Se trata de una clasificación diaria de temas pendientes de ejecución, colocados en un total de cuatro bloques diferenciados entre sí y que ejemplifican diferentes grados de prioridad. De esta forma, con un simple golpe de vista, podremos ver todo lo que tenemos encima de la mesa y a qué debemos prestar atención en primer lugar.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	HACER	PLANIFICAR
NO IMPORTANTE	DELEGAR	ELIMINAR

Esta matriz representa a través de dos ejes la **IMPORTANCIA** y la **URGENCIA** con la que deben tratarse y gestionarse las actividades diarias.

La importancia de las cosas está vinculada con los resultados de las acciones que se desarrollan, la urgencia guarda relación con el tiempo del que se dispone para realizarlas.

ACTIVIDADES	
I. Importantes y Urgentes	II. Importantes pero No Urgentes
<ul style="list-style-type: none"> - Crisis - Problemas apremiantes - Proyectos cuyas fechas vencen <p style="text-align: center;">Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrés - Agotamiento - Administración de crisis - Rol bombero: siempre apagando incendios 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención - Construir relaciones - Reconocer nuevas oportunidades - Planificación, recreación <p style="text-align: center;">Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión, perspectiva - Equilibrio - Disciplina - Control - Pocas crisis
III. No Importantes pero sí Urgentes	IV. Ni Importantes Ni Urgentes
<ul style="list-style-type: none"> - Interrupciones, algunas llamadas - Correo, algunos informes - Algunas reuniones - Cuestiones inmediatas, acuciantes - Actividades populares <p style="text-align: center;">Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentración en el corto plazo - Administración de crisis - Carácter de camaleón, atento a la reputación - Considera que los planes y metas no valen la pena - Se siente impotente, excluido de control - Relaciones frágiles o rotas 	<ul style="list-style-type: none"> - Trivialidades, ajetreo inútil - Algunas llamadas, correo - Pérdida de tiempo - Actividades agradables <p style="text-align: center;">Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total irresponsabilidad - Despido de los empleos - Dependiendo de otros o gobernado por apremios básicos

➤ **Los cuadrantes**

Cuadrante I (Importantes y urgentes):

Suelen ser problemas apremiantes o crisis inminentes. También proyectos clave para la empresa cuya fecha límite está a la vuelta de la esquina.

Aunque parezca contradictorio, a este cuadrante es al que menos tiempo deberíamos dedicar: hacerlo significa que hemos planificado mal nuestra atención al resto de cuadrantes y que hemos dejado para última hora nuestro trabajo más relevante.

Cuadrante II (Importantes, pero NO urgentes):

Todo lo contrario, sucede con este cuadrante: al tener tiempo por delante para hacer estas tareas tendemos a retrasarlas, pero es justo el ámbito donde más atención y esfuerzos debemos aplicar.

Las personas efectivas no se orientan hacia los problemas/urgencias. Trabajar en lo importante y no urgente es sinónimo de planificación, orden, proactividad y prevención.

Cuadrante III (NO Importantes y urgentes):

Suele confundirse con el primer cuadrante, con lo que muchas personas se apresuran a resolver problemas urgentes pero que, en realidad, no revisten mayor relevancia.

Cuando se tratan temas urgentes y poco importantes, posiblemente debido a continuas interrupciones, reuniones improductivas y procrastinación, obliga a desenvolverse de un modo acelerado.

Cuadrante IV (NI importantes NI urgentes):

Como resulta obvio, este cuadrante es el menos interesante de todos y las tareas que en él se encuentren solo deben ser abordadas cuando todas las demás hayan sido resueltas. Incluso, en la mayoría de las ocasiones, podemos delegar estas tareas en otras personas o directamente eliminarlas de la agenda.

3.2.5 Gestión de la información

Un conjunto de procesos por los cuales se controla el ciclo de vida de la información, desde su obtención (por creación o captura), hasta su disposición final (su archivo o eliminación).

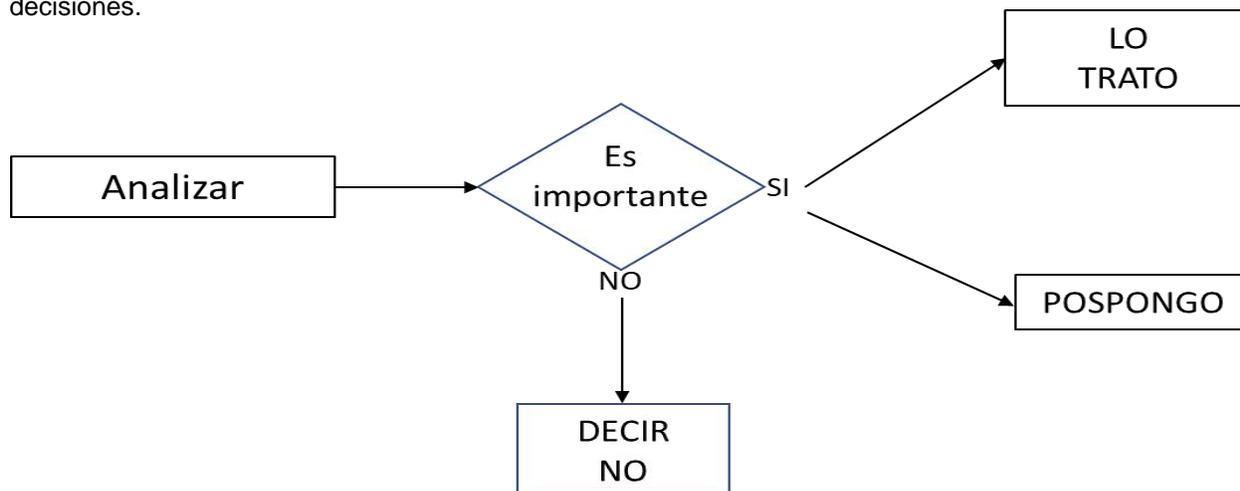
Tales procesos también comprenden la extracción, combinación, depuración y distribución de la información a los interesados.

El objetivo de la gestión de la información es garantizar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.

- La información es clave para la toma de decisiones; el gestionarla física o informáticamente sobre la marcha no es la forma más adecuada para la toma de decisiones.
- Cada vez y con más frecuencia se manejan más datos en el quehacer diario y ante ese volumen se hace necesario filtrar y categorizar la información que realmente resulta relevante para la toma de decisiones.

3.2.6 Tratamiento de imprevistos

Una buena planificación contribuye a disminuir el impacto que los imprevistos pueden tener sobre la toma de decisiones.



3.2.7 Reuniones ineficaces

- Otro importante elemento para una mejor gestión del tiempo de cara a la toma de decisiones es el relacionado con el modo en el que ha de diseñarse, conducirse y cerrarse una reunión.
- El 50% del éxito de una reunión tiene su origen en su preparación previa.

➤ **Aspectos relacionados con una reunión**

ASPECTOS	ELEMENTOS POSITIVOS	ELEMENTOS NEGATIVOS
Inicio de la reunión	Inicio puntual	Los asistentes llegan tarde
Discutir los temas por turnos	Las intervenciones son claras y concisas	Se apartan de la agenda
Obtener opiniones de cada tema	Los convocados hacen contribuciones	Existen desacuerdos continuados entre los asistentes.
Clarificar objetivos	Se examinan y valoran todas las opciones.	Se producen enfrentamientos.
Llegar a una decisión	Se culmina el compromiso	Bloqueo y desidia.
Realizar el cierre	Los puntos se resumen y se resuelven.	La reunión termina sin acuerdos.

3.2.8 Conclusión

La priorización de tareas, gestión de la información, resolución de imprevistos y mantenimiento de reuniones eficaces, son varios elementos que sin duda contribuirán a una mejor racionalización y uso del tiempo para el análisis de problemas y la toma de decisiones.

3.3 Modelos para la toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona

tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

3.3.1. Definición de problema

Consiste en detectar la brecha entre las condiciones deseadas y las reales (concientización de la existencia del problema). La detección del problema puede ser la clave del éxito.

El planteamiento del problema debe responder ¿Qué se quiere hacer? ante una situación o un problema a resolver.

Algunas definiciones de problema:

- Problema es un procedimiento dialéctico que tiende a la elección o al rechazo o también a la verdad y al conocimiento (Aristóteles).
- El Problema o la proposición problemática es una proposición principal que enuncia que algo puede ser hecho, demostrado o encontrado (Jungius).
- Problema es una proposición práctica demostrativa por la cual se afirma que algo puede o debe ser hecho (Wolff).

¿Qué es una situación problemática?

Una situación problemática es la presencia o ausencia de un hecho, desarrollo o no de una actividad y prestación o no de un servicio que afecta el logro de los objetivos de un sistema y organización

Esta presencia o ausencia de un hecho, desarrollo o no de una actividad y prestación o no de un servicio se puede o debe diagnosticar o pronosticar como una deficiencia (debilidad) o necesidad (requisito).

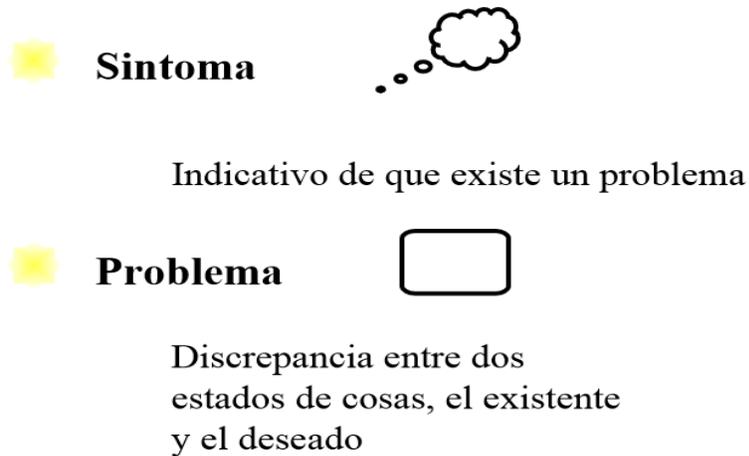
- **Deficiencia:** Dificultad o no se posee los recursos, servicios, métodos para cumplir con el objetivo propuesto
- **Necesidad:** Puede ser Anticipada (En el caso que se va a implantar un nuevo producto, recurso o servicio) o por Demanda (el sistema u organización considera indispensable en su desarrollo social, económico, tecnológico).

Delimite y explique cuál es el problema, por qué se genera y cuáles son las variables susceptibles de ser manipuladas a través de una estrategia racional.

La información es la materia prima y fundamental en la toma de decisiones ya que, a mayor calidad de información, mejor es la calidad en la toma de decisiones. Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

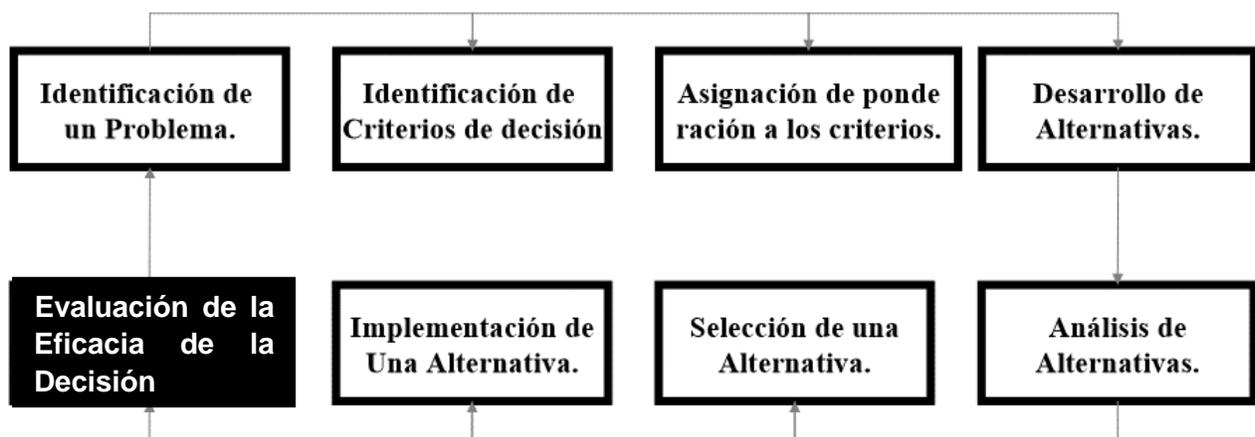
3.3.2 Definición de síntoma

Son todos los indicadores que generan indicio de que existe un problema. Este síntoma se percibe de acuerdo al nivel de conocimiento que se tenga de la realidad. Este análisis situacional puede llevar claramente hacia el problema.



3.3.3. Pasos para la toma de decisiones

Son los estándares de juicio utilizados para evaluar alternativas, mientras más específicos, sean mejor será la decisión. Hay que especificar las reglas del juego para la decisión.



3.3.3.1 Identificación de diagnóstico del problema

Detectar problemas/oportunidades puede ser muy fácil o muy difícil. En definitiva, va a depender de lo capaces que seamos de anticipar en el tiempo su aparición.

Se tienen tres posibilidades en este sentido:

- El problema lo encuentra
- Prevención de problemas
- Descubrir oportunidades

No anticipar los problemas y dejar que estos aparezcan supone ir siempre a remolque de la situación. Esta pérdida de control origina desorientación, ésta causa un bajo rendimiento que lleva al estrés y a la pérdida de la autoestima y de la motivación. En la vida real los problemas se presentan pocas veces de forma clara y estructurada, sino que “están a nuestro alrededor”, esperando ser descubiertos.

Para poder anticipar problemas y concederles el valor que se merecen o para poder detectar oportunidades, es preciso desarrollar una actitud individual y grupal abierta:

- Observación, curiosidad y visión.

Es una habilidad individual que consiste en poner atención a lo que nos rodea y darse cuenta de cambios o relaciones entre personas, cosas o acontecimientos. La curiosidad implica una actividad de exploración, de movimiento hacia lugares no habituales. La visión necesita de la observación de tendencias y evoluciones, así como de una actividad creativa de imaginar lo que puede suceder. Requiere una actitud favorable “querer hacer”:

Ideas que refuerzan esa actitud:

- Es muy útil para uno mismo darse cuenta de lo que pasa a alrededor.
- En cualquier lugar, con cualquier persona puedes descubrir cosas que nunca hubieras sospechado.
- Con el paso del tiempo te das cuenta de que si hubieras sido más curioso hubieras descubierto oportunidades magníficas que estaban a tu alcance.
- Si yo no descubro los problemas que van a afectar a mi trabajo, nadie lo va a hacer por mí.
- Cualquier actividad laboral siempre tiene algún aspecto que se puede mejorar. Es cuestión de descubrirlo.

Es bueno abrirse al exterior: ver qué se hace en otros sitios, cómo se hace, qué es importante.... Esto te da una visión global para enfocar mejor tus objetivos.

Delimite y explique cuál es el problema, por qué se genera y cuáles son las variables susceptibles de ser manipuladas a través de una estrategia racional.

La información es la materia prima y fundamental en la toma de decisiones ya que, a mayor calidad de información, mejor es la calidad en la toma de decisiones. Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

Es primordial a la hora de tomar decisiones analizar los hechos fríamente, apoyándose en experiencias pasadas para realizar predicciones y tomar las decisiones más acertadas. Las decisiones, han de ser tomadas de modo que los datos y experiencias pasadas, no han de entrar en contradicción con las futuras decisiones

3.3.3.2 Identificación de los criterios de decisión

Los criterios de decisión son importantes para resolver los problemas, son las condiciones pertinentes que se busca que las alternativas tengan para poder decidirse por alguna de ellas.

Son los indicadores que se tendrán en observación para identificar los resultados del problema a abordar.

Es importante plantearse numerosos interrogantes sobre el problema y sobre la ausencia de problema en otros contextos. Ejemplos de cuestiones que nos podemos plantear sobre la situación-problema están reflejadas en el siguiente cuadro:

	¿DONDE EXISTE?	¿DONDE NO EXISTE?
NATURALEZA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué aspectos es visible la situación? • ¿En resultados, en procesos, en insumos? 	¿En qué aspecto no se manifiesta?
LOCALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué áreas geográficas se localizan? • ¿Abarca a toda la provincia, solo a una escuela o a un conjunto de escuelas? 	¿En qué áreas o subsistema de la educación provincial no está presente?
MAGNITUD O EXTENSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A cuántas personas afecta? • ¿Qué características de sexo, edad, formación, contexto social, tiene esa población? 	¿A qué poblaciones o actores no afecta la situación?
FOCALIZACIÓN O SEGMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A todos afecta por igual? • ¿Puede distinguirse grupos o poblaciones que están afectadas diversamente por el problema? • ¿Cuántos son los integrantes de estos grupos? 	¿A qué población no se hace vidente la situación?
PERMANENCIA O HISTORIA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es una situación reciente? • ¿Se viene constatando desde hace mucho o poco tiempo? 	¿En qué momentos no se ha constatado esta situación?

1. **Valorar la importancia.** Muchas veces nos encontramos con que se invierten medios excesivos para solucionar problemas que no tienen tanta importancia como otros. De ahí viene que resulta clave determinar la importancia con criterios objetivos. Valorar la importancia de un problema/oportunidad consiste en hacer un juicio previo sobre la trascendencia que dicho problema/oportunidad va a tener sobre nuestros objetivos o metas.
2. **Acotar. Definir los límites.** Del problema conocemos sus consecuencias, por lo menos inmediatas, por eso aparece como tal. Sin embargo, muy a menudo se arreglan “cortando por lo sano”, cuando un análisis más minucioso encontraría el límite concreto de lo problemático. Los problemas generalmente aparecen de forma confusa e indefinida. Antes de acometer su solución tenemos que conocerle bien y llegar a un acuerdo grupal acerca de qué es y qué no es el problema. El problema siempre irá referido a un objetivo o meta del grupo.
3. **Conocer las causas y consecuencias.** Mediante las técnicas de acotar el problema indagamos sobre las causas del mismo al tiempo que lo describimos. Pero analizar las causas de un problema puede llevarnos a descubrir relaciones más profundas entre los distintos elementos del entorno laboral.

3.3.3.3. Asignación de ponderación de los criterios de decisión

Una vez han sido identificados los indicadores de observación, es importante asignar ponderación, del mas importante al menos importante o relevante.

Como, por ejemplo:

- Precio.....7
- Calidad.....8
- Garantía.....5
- Soporte.....4
- Fiabilidad.....1
- 0
- Capacidad de almacenamiento..... 10
- Rápidez.....9
- Etc.

METODOLOGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

OBJETIVOS	ETAPAS	TAREAS	TÉCNICAS	COMPETENCIAS NECESARIAS
COMPRENDER EL PROBLEMA en su complejidad y sus causas, para llegar a una definición breve, clara y compartida por los implicados.	1. IDENTIFICAR EL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es el problema? Búsqueda de información, benchmarking, síntesis de información y redacción de una breve definición del problema ▪ Definición de la meta objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delimitación del problema. ▪ Los ojos del cliente ▪ Análisis DAFO ▪ Reunión de discusión ▪ El grupo nominal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis ▪ Síntesis ▪ Visión global ▪ Pensamiento hipotético-deductivo
	2. EXPLICAR EL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoración de su importancia ▪ Definición de límites ▪ Detección de Causas ▪ Detección de Consecuencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificación de problemas ERIM. ▪ Lluvia de ideas. Brainwriting ▪ Los seis interrogantes ▪ Diagrama de espina de pez 	
CREAR UNA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN apoyada en las fortalezas, que minimice los efectos negativos y que asegure logros reales.	3. IDEAR LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de alternativas de solución para cada uno de los factores causales del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4X4X4 ▪ Lluvia de ideas. Brainwriting ▪ El grupo nominal ▪ La pecera ▪ Seis sombreros para pensar ▪ Cinco alternativas más 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creatividad ▪ HH Interpersonales ▪ Negociación ▪ Comunicación
	4. DECIDIR LA ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoración de alternativas ▪ Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparación por pares ▪ Elección de estrategias según factores causales ▪ Método combinado ▪ Las seis medallas de valor 	
	5. DISEÑAR LA INTERVENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación y Programación ▪ Marketing y venta del plan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa: acciones a realizar, prioridades, responsables de tarea y tiempos límite. ▪ Estrategia de marketing. 	
LOGRAR LA MEJORA	6. DESARROLLAR LA INTERVENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación de las medidas a adoptar ▪ Puesta en marcha del programa ▪ Reuniones periódicas con el equipo ▪ Sistema de indicadores 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Capacidad para motivar ▪ Comunicación verbal y escrita.
	7. EVALUAR LOS LOGROS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación del proceso y de resultados ▪ Elaboración del informe final 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores ▪ Cuestionarios ▪ Entrevistas 	

3.3.4 Desarrollo de alternativas

Se refiere al aspecto intelectual, imaginativo, no particularmente racional, de la toma de decisiones. Se explora toda clase de posibilidades, la creatividad es clave, es decir que el desarrollo de una lista de alternativas viables con las que se puede resolver el problema.

3.3.5 Selección de alternativas

Aquí solo se elige la alternativa que resulto con mayor puntuación en el paso anterior. Es importante estar consciente de cada una de las ponderaciones que recibieron los indicadores en observación.

3.3.6 Análisis de cuadrícula

Convertir la decisión en acción es el siguiente paso importante que debe darse. Mientras una decisión no se ponga en práctica no es realmente una decisión.

El paso final es determinar que tan efectiva fue la alternativa seleccionada, si resolvió el problema y cumplió con los criterios de la decisión obtenida sean los establecidos en la identificación del problema.

3.3.7 Implementación de la alternativa

Consiste en poner en práctica la decisión. Esto incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan para ponerla en práctica.

3.3.8. Evaluación y control

Consiste en evaluar el resultado de la decisión para verificar que el problema haya sido resuelto. En caso contrario se tiene que evaluar qué fue lo que fallo, corregir el rumbo realizando el proceso de nuevo.

Es particularmente importante en todos los aspectos del trabajo de un gerente. Pues la toma de decisiones interviene en las cuatro funciones administrativas. La toma de decisiones tiene presencia en todos los aspectos de nuestra vida: ¿DONDE COMER? ¿QUE COMER? Etc.

3.3.9. Enfoque naturalista de la toma de decisiones

Los enfoques naturalistas buscan entender y ayudar a los tomadores de decisiones bajo condiciones de emergencia. Ejemplos: pilotos en situaciones de emergencia, bomberos, tripulaciones de portaaviones, líderes humanitarios.

En este enfoque, las decisiones se toman en la medida que se construyen escenarios que son evaluados bajo criterios subjetivos o por la coherencia argumental del relato (construida por el conocimiento o la experiencia.

Es importante aclarar de partida lo que entendemos por naturalismo desde un punto de vista estratégico, es decir, filosófico-aplicado. Desde el siglo XVIII, el objetivo del filósofo natural consistía en describir las causas de fenómenos físicos, humanos y morales, sin recurrir a la intervención de agentes sobrenaturales. Desarrollada a partir del impulso ilustrado en dos grandes corrientes, una empirista y clasificatoria en las Islas Británicas, y otra idealista y romántica en el Continente bajo la directriz alemana, la filosofía natural en todo momento demostró una gran capacidad de permeabilidad hacia la mayor parte de los ámbitos del conocimiento. Ambas corrientes promovieron el desarrollo experimentalista de las contribuciones teóricas, tanto desde el empirismo como desde el idealismo: desde el primero, la línea que parte de Bacon, Galileo, Locke, Hume, Boyle, Newton, Linneo, Lamarck, Darwin; desde el segundo, aquella que desarrolla parte de

sus planteamientos en Laplace, Leibniz, Goethe, Hegel, Herder, Schelling, Faraday, Oersted, Oken. En este sentido, el naturalismo como estrategia no plantea discriminación alguna entre empirismo o idealismo filosófico. Finalmente, y como proyección científica unificadora de todo el conocimiento obtenido de la naturaleza, el planteamiento naturalista asumió durante las últimas décadas del siglo XIX el carácter evolutivo impuesto al orden natural, y al hombre y su cultura como parte de dicho orden.

Dentro de las diversas doctrinas que constituían las dos corrientes principales de la filosofía natural, existía una noción de unidad última de las fuerzas naturales, un evolucionismo incipiente que acabó imponiéndose como triunfante marco general de interpretación del cambio natural, un progresivo predominio de la explicación orgánica frente a la inicial explicación mecanicista derivada de la filosofía cartesiana, y la afirmación globalizadora de una continuidad entre los fenómenos orgánicos e inorgánicos de la naturaleza hasta entonces escindidos en campos de fenómenos esencialmente diferenciados por su propia naturaleza. La búsqueda de armonías, simetrías, paralelismos y analogías entre los fenómenos naturales y sociales permitió una importante unificación metodológica de la experimentación y explicación de la variedad de fenómenos a partir de una clasificación homogénea de las causas naturales. La psicología podía así escapar en las últimas décadas del siglo XIX de las garras del naturalismo aristotélico apelando a la fisiología clínica en el orden de la explicación causal, aunque dejaba a un lado el irresuelto problema mente-cuerpo cartesiano.

La estrategia naturalista ha demostrado históricamente ser un excelente punto de partida para la conformación experimental de nuevas disciplinas científicas. Tal vez por ello se ha convertido en el clásico recurso al que apelan recurrentemente aquellas otras disciplinas que por su propia y peculiar naturaleza epistemológica no han conseguido la emancipación científica de primer nivel. De este modo, la hipótesis naturalista aplicada a las Ciencias Sociales permite reconocer en su seno tres conexiones diferenciadas:

- i. en primer lugar, la dependencia de la vida social, animal y humana, de la naturaleza como condición y como medio, hace coincidir la posición naturalista con alguna variante del materialismo;
- ii. en segundo lugar, la homogeneización de la explicación de todos los fenómenos como referidos a causas naturales presupone una intención característicamente científica;
- iii. y, en tercer lugar, la posición naturalista apunta a una disolución del abismo entre el ser y el deber ser en su sentido lógico, lo que permite caracterizar una forma naturalista de fundamentación ética.

Así vista, la estrategia naturalista pretende, desde un principio, eliminar los inconvenientes metafísicos que históricamente han rodeado el estudio de la conducta humana, y para ello asume el materialismo, la científicidad y el naturalismo ético, con mayor o menor aplomo. El materialismo garantiza la disolución de las causas sobrenaturales; la científicidad promueve el tratamiento y explicación homogénea del ámbito humano con el conjunto de nuestro conocimiento físico y natural; y el naturalismo ético establece la fundamentación moral de los valores en el dominio de las aptitudes y objetivos naturales que nos descubre el estudio biológico de nuestra propia conducta.

Dando un pequeño repaso a la historia de las ciencias, el naturalismo, en general y como propuesta estratégica de las Ciencias Sociales, ha estado en estrecho contacto con dos posiciones epistemológicas fundamentales:

- i. como naturalismo sin cualificar asociado al positivismo;
- ii. como naturalismo crítico asociado al realismo científico.

La tradición positivista –fundamentalmente sociológica– se expresa a través de clásicos como Émile Durkheim (1858-1917) y en las corrientes conductistas, funcionalistas y estructuralistas. En su conjunto, el positivismo ha tenido que enfrentarse a la precariedad de sus pilares epistemológicos a priori, como fundamento del análisis del mundo social. En su afán por encuadrar este análisis del mundo social dentro de los procedimientos metodológicos definidos para la ciencia empírica, el positivismo se ha visto obligado a reconocer una “complejidad” de lo social frente al fenómeno natural, y a promover un reduccionismo hacia el

nivel neurofisiológico que supone en cierto modo un retroceso en el proceso descriptivo y explicativo de la conducta humana. Sin duda, estos aspectos fueron en parte responsables del agotamiento positivista de las primeras décadas del siglo XX. La estrategia naturalista en este caso tan sólo imponía el telón de fondo sobre el cual el positivismo debía desplegar su apuesta metodológica.

3.3.9.1 Modelo TDODAR

TDODAR es un método de entreno de los pilotos que les enseña a responder de manera rápida, y sabiamente, en la vida en situaciones amenazantes, utilizando un proceso de 6 pasos: *Tiempo, Diagnóstico, Opciones, Decidir, Actuar, Revisar*.

1. **Tiempo:** ¿Cuánto tiempo tenemos para responder a la emergencia?
2. **Diagnóstico:** Es importante utilizar todos los recursos posibles para evaluar certeramente la emergencia. Analice:
 - ¿Cuáles son las necesidades primarias?
 - ¿Qué evidencia tenemos para soportar esto?
 - ¿Cuáles son las emergencias secundarias?
 - ¿Cuál es el impacto de la misma?
3. **Opciones:** La generación de opciones es un esfuerzo de equipos. Importante que no se elige la opción en esta fase.
4. **Decidir:** Analizar las opciones. Una pauta para escoger la opción más apropiada es satisfacer la "primera prioridad". Siempre pregunte a sus colegas sobre la justificación de su decisión
5. **Asignar:** Quién va a hacer qué?. Seguimiento a los procedimientos ó decisión del intervalo de tiempo en el cual los procedimientos deben ser activados.
6. **Revisar:** Hasta que la situación esté completamente resuelta. DODAR:
 - D: ¿Hemos tomado la decisión correcta?
 - O: ¿Necesitamos más opciones?
 - D: ¿Tomamos la decisión correcta?
 - A: ¿Todas las acciones han sido implementadas?
 - R: Revise de nuevo si está inseguro.

Es un modelo de aprendizaje continuo, diseñado para ser utilizado tantas veces como sea necesario para aterrizar un avión con seguridad.

TDODAR es particularmente útil para tomar decisiones bien consideradas en emergencias y en situaciones de presión donde hay un elemento real de incertidumbre sobre qué hacer.

Algunos elementos importantes por tener en cuenta con este método, para pasar de una mala a una buena toma de decisiones, es decir, para pasar de una empírica a una técnica, son los siguientes:

⇒ Hechos reales

- ⇒ Experiencia
- ⇒ Autoridad
- ⇒ Intuición

Las personas que trabajan en las empresas están en todo momento dedicadas a la toma de decisiones.

Debido a lo anterior, es importante tener en cuenta que se debe seguir algún proceso para llegar a conseguir las decisiones óptimas:

- ⇒ Definición del problema
- ⇒ Búsqueda de alternativas
- ⇒ Evaluación de alternativas
- ⇒ Elección de una de las alternativas
- ⇒ Determinación del plan de acción
- ⇒ Comunicación de la decisión
- ⇒ Implementación de la decisión
- ⇒ Control y evaluación

3.3.9.2 Modelo de reconocimiento de decisiones primarias (RPD)

- ⇒ El tomador de decisiones escoge señales e indicadores que le permite reconocer patrones.
- ⇒ Basado en los patrones, el TD elige un curso de acción, un “libreto de acción” que considera que lo llevará a un resultado esperado.
- ⇒ El “libreto de acción” pasa por una simulación mental.
- ⇒ Las simulaciones mentales se basan en modelos mentales desarrollados a partir de la experiencia.
- ⇒ No hay comparación de alternativas, hay cambios de “libretos de acción”.
- ⇒ Experiencia y patrones

A medida que las personas se vuelven más expertas en su campo elegido, a medida que tienen más y más experiencia, se mejora su capacidad para reconocer patrones. Esto les da más opciones para elegir. Lo que significa que, la mayoría de las veces, la primera opción que elijan funcionará.

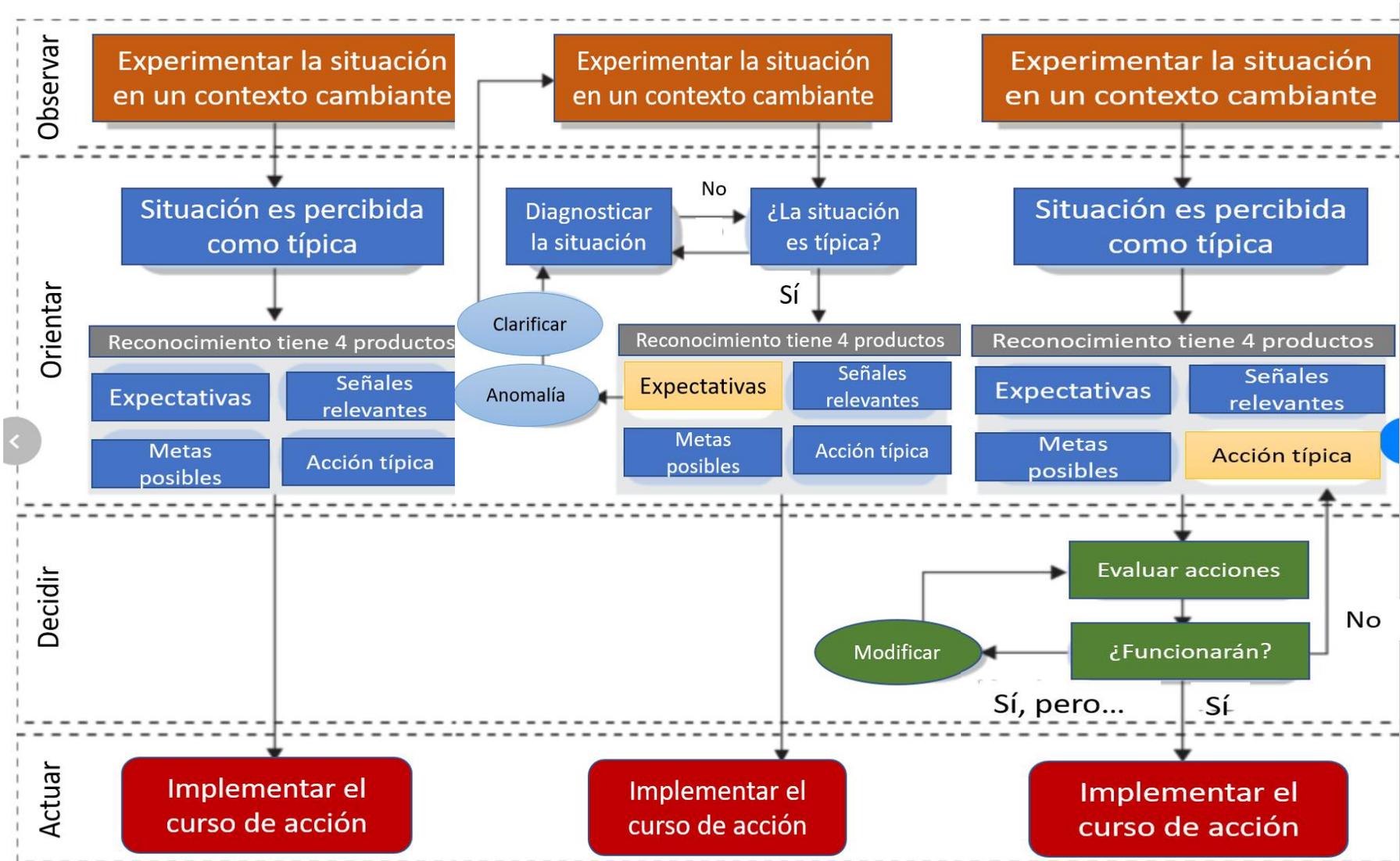
Intuición → Reconoce situación
Análisis → Verifica el curso de acción

Su movimiento rápido y efectivo a través del modelo de toma de decisiones preparado para el reconocimiento es lo que los hace expertos.

El primer paso para poder realizar estas dos acciones y continuar con la toma de decisión es la autoobservación. Este autoconocimiento hará que la persona sepa ante qué circunstancias su respuesta es más lenta y en cuáles puede actuar de manera rápida.

En este modelo es importante mentalmente:

- Observar
- Orientar
- Decidir
- actuar



3.3.9.3. Toma de decisiones colaborativa en emergencia

Es un modelo de Intercambio de ideas abierto y fructífero, que permite una negociación basadas en el “trato” y no de la disputa, para combinar conocimiento con información y construir modelos mentales compartidos.

En líneas generales, tomar una decisión implica:

- Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.
- Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.
- Evaluar las opciones: cuales son los pro y contras de cada una.
- Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.
- Convertir la opción seleccionada en acción.

Con este modelo de toma de decisiones, es preciso mencionar los aportes de Steven Johnson (2001), quien aborda la temática definiendo emergencia como aquello que sucede cuando un sistema interconectado de elementos relativamente simples se auto-organiza para desarrollar comportamientos más inteligentes y adaptativos. Menciona como caso paradigmático el de las colonias de hormigas, capaces de desarrollar un complejo sistema a partir de la acción colectiva; argumentando que una sola hormiga es un simple insecto con limitada memoria y capacidad para desarrollar acciones simples y que no existe ninguna que posea el poder de dirigir sobre el resto. Sin embargo, la colonia expresa un comportamiento colectivo complejo que provee soluciones inteligentes a problemas tales como cargar objetos de extensa longitud, formar puentes y encontrar las rutas más cortas desde su nido hasta la fuente de alimento. Una sola hormiga no posee conocimiento sobre la acción que está ejecutando. El comportamiento inteligente emerge naturalmente como consecuencia de la auto-organización y comunicación indirecta entre las hormigas, vehiculizada a través de la eliminan feromonas, sustancias químicas que atraen al resto de los integrantes de la colonia. A partir de este ejemplo y considerando las definiciones aportadas, es posible sintetizar que la inteligencia emergente se pondrá de manifiesto en aquellos comportamientos inteligentes derivados de la intervención de un conjunto de agentes, diferenciables de los comportamientos procedentes de la acción cada uno de los agentes individuales.

Con este modelo se toma en cuenta:

Ambiente

- Estrés situacional.
- Presión del tiempo, incertidumbre y complejidad de la situación.
- Dinamismo.
- Modo de negociación (distributiva o integradora)

Sistema

- Estructura y cultura organizacional.
- Metas organizacionales
- **Actores**
- Número de actores, partes interesadas y expertos.
- Nivel de interdependencia.
- Nivel de confianza mutua y aceptación.
- Diferencia en valores, poder, percepciones, preferencias.

Capacidad.

- Herramientas de comunicación en emergencias.
- Experiencia previa colaborativa (vida real, entrenamiento o simulación).
- Interoperatividad.
- Operabilidad emergente (flexibilidad e improvisación)

3.3.10. Aspectos por considerar para tomar decisiones en emergencias

El diseño de la intervención es la programación cuidadosa y minuciosa de todas las acciones, roles, recursos, decisiones auxiliares, plazos, instrumentos, métodos y asesoramientos necesarios para llevar adelante el proceso de mejora.

Si hemos realizado bien los pasos anteriores, y todo el equipo ha estado participando activamente en todas las fases del proceso, ahora se sentirán involucrados en la tarea y será mucho más fácil asumir responsabilidades.

3.3.10.1 Racionalidad limitada e influencias

La toma de decisiones suele no ser totalmente racional, porque existen muchos factores que influyen en la toma de decisiones. La racionalidad limitada significa que la capacidad mental limitada de la gente, combinada con influencias externas sobre las que tienen poco control, resulta determinante en la toma de decisiones satisfactorias.

3.3.10.2 Proceso racional de la toma de decisiones

El primer paso es la intuición, los tomadores eficaces de decisiones no se apoyan solamente en técnicas analíticas y en metodologías, pues también usan la intuición. Esto implicaría:

- ⇒ **Riesgo:** situaciones propias de las condiciones en las cuales las personas que toman decisiones pueden calcular la probabilidad de obtener ciertos resultados.
- ⇒ **Incertidumbre:** situación en la cual la persona que toma las decisiones no cuenta con pista alguna de las alternativas, ni con estimaciones razonable de las probabilidades correspondientes

3.3.10.3 Aspectos cognitivos

Aquí influye la capacidad de encontrar soluciones eficaces. Una dimensión importante de la personalidad es la precaución y calidad conservadora. El perfeccionismo también tiene un impacto importante en la toma de decisiones.

La actitud de la persona que aborda los problemas tratando de resolverlos en cuanto se presentan, depende mucho del desarrollo que posea de su inteligencia emocional.

Inteligencia emocional: es la eficacia con que uno maneja sus sentimientos y entiende a otras personas afecta la calidad de las decisiones.

3.2.10.4 Calidad y accesibilidad de la información

Llegar a una decisión eficaz generalmente requiere una información válida de alta calidad.

La accesibilidad de la información puede ser todavía más importante que su calidad para determinar si se usa o no

3.2.10.5 Consideraciones políticas

Muchas decisiones se basan en consideraciones políticas, favoritismos, alianzas, o el deseo de ser bien visto por la gente que tiene poder.

El tomador de decisiones puede elegir datos que apoyan la posición de una persona influyente a quien el está tratando de agradar.

3.2.10.6 Crisis y conflictos

Al tomar decisiones muchas veces se entra en pánico a lo que conlleva que estas se tornen menos racionales y más emocionales de lo que serían en un ambiente tranquilo.

El conflicto se relaciona con la crisis porque ambos pueden ser una experiencia emocional.

3.2.10.7 Valores del tomador de decisiones

Los valores de cada persona influyen directamente en la toma de decisiones, un profesional que se enfoca en la búsqueda de la excelencia buscara la solución de más alta calidad.

3.4 Herramientas para toma de decisiones

3.4.1 Análisis de cuadrícula

Es un proceso sistemático de selección de la mejor alternativa de diseño que utiliza de manera conjunta todos los posibles criterios de evaluación implicados. Para ello hay que especificar dichos criterios, asignarles una importancia relativa y comparar las alternativas en cada criterio. El resultado final es una valoración ponderada de todas las alternativas. Conocido como Matriz de Pugh, en honor a su creador: el británico Stuart Pugh. Pugh fue un reconocido ingeniero de diseño, responsable de acuñar el concepto de diseño total. El diseño total es la actividad sistemática necesaria que va desde la identificación de la necesidad del mercado/usuario hasta la venta exitosa del producto para satisfacerla. Una actividad que abarca productos, procesos, personas y organizaciones (Pugh, 1990).

La Matriz de Pugh es una herramienta cuantitativa que permite comparar opciones entre sí mediante un arreglo multidimensional (una matriz de decisiones). Su aplicación más habitual es durante la fase de diseño de un producto, ya sea completamente nuevo o una actualización de uno existente. El primer paso es identificar los criterios que serán evaluados. Los criterios son básicamente las necesidades del cliente. Estos son ubicados generalmente como filas de la matriz. Luego se deben especificar los posibles conceptos de diseño que apunten al cumplimiento de los criterios definidos. Los mismos aparecerán en las columnas de la matriz.

En general, se utiliza la Matriz de Pugh cuando se desea realizar una mejora a un producto existente. El diseño actual del producto se toma como referencia, el cual aparece como una columna sobre la que se realizarán las comparaciones posteriores. Mediante el uso de técnicas grupales como el brainstorming se irá evaluando cada criterio para cada alternativa de diseño (concepto) comparándolo con el diseño de referencia, la situación actual.

El análisis de matriz de decisión le permite tomar una decisión racional a partir de una serie de opciones similares. Es mejor usar la herramienta cuando las opciones parecen bastante similares entre sí, pero usted desea decidir objetivamente cuál es la mejor opción.

Al utilizar la herramienta, se asegura de que se hayan considerado todos los factores importantes antes de seleccionar una opción y, por lo tanto, la herramienta le impide saltar a la conclusión incorrecta y seleccionar la opción incorrecta.

3.4.1.1. Como utilizar la herramienta

La mecánica es la siguiente: se toma la primera alternativa de diseño y se analiza criterio por criterio si su cumplimiento es superior al diseño actual, es inferior o es igual. Si es superior se coloca un signo "+", si es inferior un signo "-" y si es igual un "0". Para mayor comodidad, se suelen utilizar los números +1, -1 y 0 respectivamente ya que permiten operar en planillas de cálculo. Utilizaremos esta última nomenclatura de aquí en adelante. Una vez completada toda la tabla, se realiza la suma de cada columna. El concepto de diseño que obtenga un resultado mayor, producto del balance entre aspectos positivos y negativos, será la "mejor solución".

Esta matriz permite:

- Alistar las opciones de decisión
- Alistar los factores importantes a tomar en cuenta
- Construir la matriz con las opciones como encabezado de fila y los factores como encabezados de columna
- Asignar un valor a cada factor de acuerdo a su importancia relativa para la decisión
- Se puede usar una técnica como comparación de pares para determinar estos valores
- Revisar cada celda de la matriz asignando la puntuación de la opción con relación al factor
- La puntuación va de 0 (pobre) a 3 (muy bueno)
- La puntuación puede ser la misma para varias opciones en un factor
- Varias pueden ser 0 si no aportan para ese factor
- Se multiplican las puntuaciones por los pesos relativos de cada opción, así se obtiene el valor ponderado
- Se suman los valores ponderados para cada opción
- La opción que obtiene el valor mayor es la más conveniente

El análisis de matriz de decisión funciona al hacer que enumere sus opciones como columnas en una tabla, y los criterios que necesita considerar como columnas.

Luego calificas cada combinación de opción / criterios, ponderas este puntaje por la importancia relativa del criterio y sumas estos puntajes para dar un puntaje general para cada opción.

3.4.1.2. Proceso de utilización

Paso 1:

Enumere todas sus opciones como encabezados de columna en la tabla y enumere los factores/criterios que debe considerar como etiquetas de fila.

Por ejemplo, si estuviera que decidir sobre la marca de compra de un vehículo, los factores a considerar podrían ser el costo, seguridad, consumo, repuestos, mantenimiento.

FACTORES/OPCIONES	TOYOTA	NISSAN	MITSUBISHI
COSTO			
SEGURIDAD			
CONSUMO			
REPUESTOS			
MANTENIMIENTO			
TOTAL			

Paso 2:

A continuación, recorra las filas de su tabla y califique cada opción para cada uno de los factores en su decisión. Puntúa cada opción de 0 (mala) a 5 (muy buena).

Tenga en cuenta que no tiene que tener una puntuación diferente para cada opción; si ninguna de ellas es buena para un factor en particular en su decisión, entonces todas las opciones deben tener un puntaje de 0.

FACTORES/OPCIONES	TOYOTA	NISSAN	MITSUBISHI
COSTO	3	4	5
SEGURIDAD			
CONSUMO			
REPUESTOS			
MANTENIMIENTO			
TOTAL			

Paso 3:

El siguiente paso es determinar la importancia relativa de los factores en su decisión.

Muestre estos números como, por ejemplo, de 0 a 5, donde 0 significa que el factor no tiene ninguna importancia en la decisión final, y 5 significa que es muy importante. (Es perfectamente aceptable tener factores con la misma importancia).

FACTORES/OPCIONES		TOYOTA	NISSAN	MITSUBISHI	
COSTO	5				
SEGURIDAD	4				
CONSUMO	2				
REPUESTOS	3				
MANTENIMIENTO	3				
TOTAL					

Paso 4:

Ahora multiplique cada una de sus puntuaciones del paso 2 por los valores de importancia relativa del factor que calculó en el paso 3.

Esto le dará puntuaciones ponderadas para cada combinación de opción / factor.

FACTORES/OPCIONES		TOYOTA	NISSAN	MITSUBISHI			
COSTO	5	3	15	4	20	5	25
SEGURIDAD	4	5	20	4	16	3	12
CONSUMO	2	4	8	4	8	5	10
REPUESTOS	3	5	15	5	15	5	15
MANTENIMIENTO	3	4	12	3	9	2	6
TOTAL							

Paso 5:

Finalmente, sume estos puntajes ponderados para cada una de sus opciones. ¡La opción que puntúa más alto gana!

FACTORES/OPCIONES		TOYOTA	NISSAN	MITSUBISHI			
COSTO	5	3	15	4	20	5	25
SEGURIDAD	4	5	20	4	16	3	12

CONSUMO	2	4	8	3	6	5	10
REPUESTOS	3	5	15	5	15	5	15
MANTENIMIENTO	3	4	12	3	9	2	6
TOTAL			70		66		68

3.4.2. Otras herramientas 79

Nos guste o no, la esencia de asumir responsabilidades está en tomar decisiones y la mayoría de las decisiones que debemos tomar son decisiones frente a algún grado de incertidumbre. Es decir, que, aunque busquemos información y trabajemos hasta el cansancio analizando las alternativas y sus posibles resultados, no vamos a saber la consecuencia de nuestras decisiones hasta que las tomemos. Además, no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que estamos en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado.

Cuando se emprende un proyecto, automáticamente se asume un riesgo. Debemos identificar los riesgos que cada actividad conlleva y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades. Pero hay que asumir que el riesgo es algo inherente a la vida. Asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que tendrá que enfrentarse.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor: Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas.

Un buen profesional debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos, cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización.

4.4.2.1. Árbol de decisiones

Esta herramienta permite un proceso de decisión, cuando se tienen varias alternativas posibles de acción. Se debe contar con: las variables que se evalúan, las acciones que se llevarán a cabo y el orden en el cual la toma de decisión se á efectuará.

Cada vez que se ejecuta un árbol de decisión, solo un camino se seguirá, dependiendo de la importancia, del valor o del impacto de la variable evaluada. Su estructura permite seleccionar una y otra vez diferentes opciones s de decisión: al responder una pregunta se llega a una decisión (Rossiter,1997), la toma de una decisión o camino lleva a otra, hasta que todos los factores o características involucrados se hayan tenido en cuenta.

Esta herramienta efectiva representa en forma secuencial condiciones y acciones; muestra qué condiciones se consideran en primer lugar, en segundo lugar, y así sucesivamente. Este método muestra la relación que existe entre cada condición y el grupo de acciones asociado con ella, lo que permite establecer las posibles consecuencias de seleccionar cada una de ellas. También ayuda a construir una imagen de los riesgos y recompensas asociados con cada posible curso de acción.

Los árboles de decisión proveen un método efectivo para la toma de decisiones debido a que:

- Plantean el problema de forma clara para que todas las opciones se analicen
- Permiten analizar totalmente las posibles consecuencias de tomar una decisión.
- Proveen un esquema para cuantificar el costo de un resultado y la probabilidad de que suceda.
- Ayudan a llevar a cabo las mejores decisiones sobre la base de la información existente y de los mejores supuestos.

1. Cómo dibujar un árbol de decisiones

- Los árboles de decisión se dibujan sobre un plano horizontal, con la raíz del árbol al lado izquierdo del papel y las ramas hacia la derecha. Esto permite conocer las condiciones de acciones sobre las ramas.

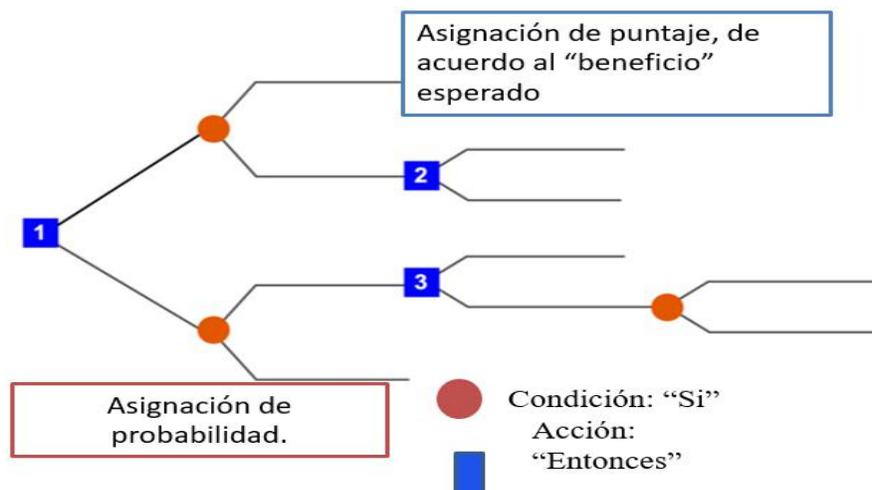
Pasos:

1. Escriba dentro de un recuadro la decisión que se necesita tomar y ubíquela en la parte izquierda de una página grande de papel.
2. Desde este recuadro, trace una línea hacia la derecha para cada opción posible, y escriba cuál es la solución sobre cada línea. Mantenga las líneas lo más apartadas posibles para poder expandir tanto como se pueda el esquema.
3. Al final de cada línea, considere los resultados: a. Si son inciertos (probables) dibuje un círculo. b. Si el resultado es otra decisión por tomar, dibuje un cuadrado.

Nota:

En los árboles de decisión, si el resultado es incierto, se dibuja un pequeño círculo. Si el resultado es otra decisión que necesita tomarse, se dibuja otro recuadro. Los recuadros representan decisiones, y los círculos, resultados inciertos. La decisión o el causante se debe escribir arriba de los cuadros o círculos.

Para cada nuevo recuadro, se repite el proceso como si fuera el primer cuadrado, y para cada círculo se dibujan líneas que representan las posibles consecuencias, y en cada línea se escribe el resultado probable. Se sigue realizando esto hasta que se tengan dibujado tantas consecuencias y decisiones como sea posible ver asociadas a la decisión original y que no queden cuadrados ni círculos sin líneas.



3.3.2.2. Mapa Mental

Para entender el porqué de la eficacia de los mapas mentales, hay que tener en cuenta cómo funciona nuestro cerebro.

Las ideas importantes se transmiten mediante el uso de palabras clave, generalmente nombres o verbos fuertes, que cada vez que se leen o se escuchan suscitan un torrente de asociaciones útiles.

En un Mapa Mental las palabras clave deben aparecer en la misma página, juntas, y no deben ir acompañadas de otras palabras accesorias o menos importantes. El cerebro, entonces, podrá establecer las asociaciones apropiadas entre los conceptos clave.

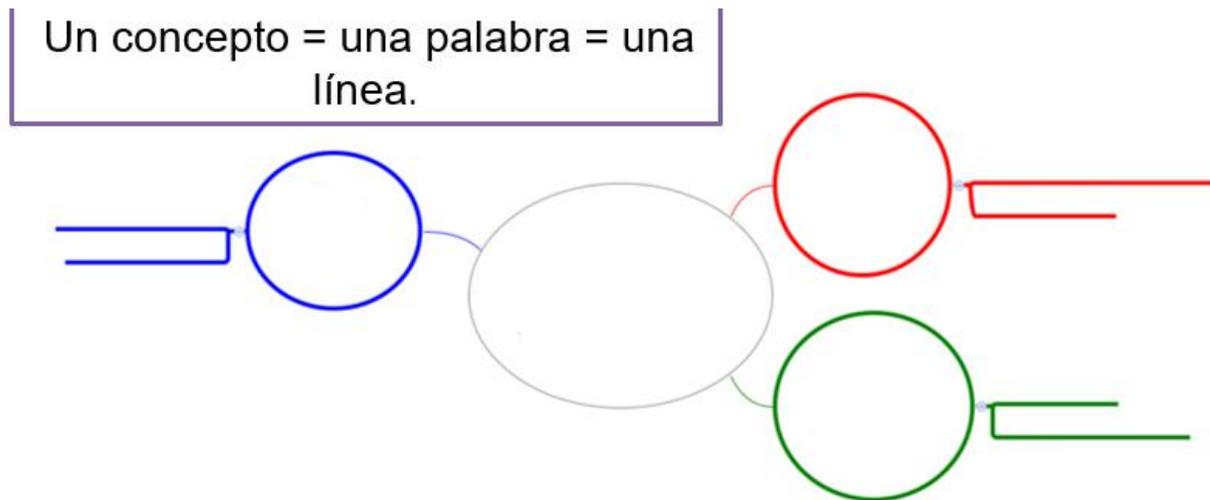
Es posible que, para recordar un concepto, sea necesario “inventarse” una palabra que transmita una idea completa, tal vez juntando dos o más palabras, o cualquier otro artificio que para uno mismo sea significativo. Podemos usar por ejemplo palabras resultantes de un acróstico o crear un verbo nuevo como lo es “Mapear”.

No use más de una palabra clave por rama. Cada palabra individual tiene infinidad de asociaciones posibles. Disponer una sola por línea le da la libertad para la asociación.

- Escriba las palabras clave sobre las líneas. La línea constituye el “esqueleto” para la “carne” de la palabra.
- Escriba las palabras con letras de imprenta, ellas tienen una forma más definida, por lo que son más fáciles de “fotografiar” mentalmente.

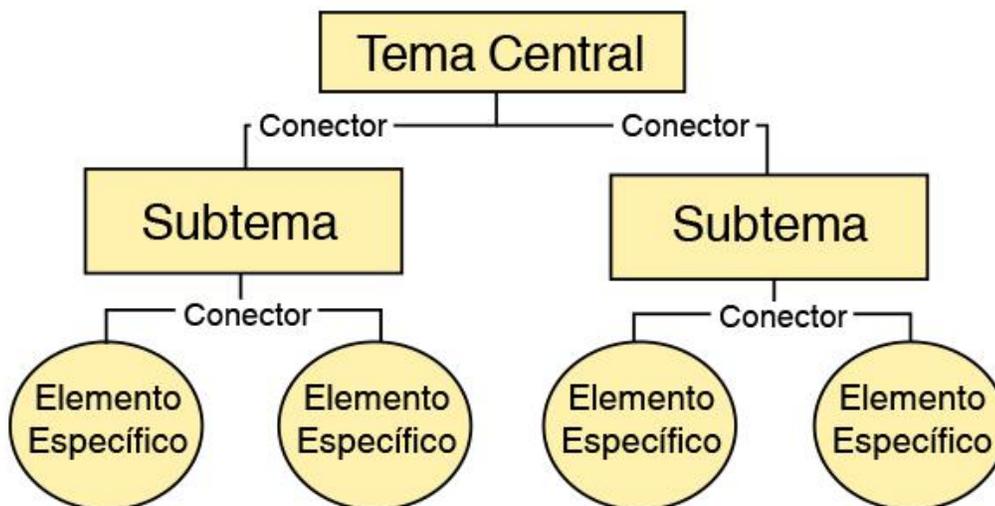
La mente no tiene por qué memorizar una gran cantidad de palabras innecesarias, sino una sola que sirve como código interno especial.

Las palabras clave más adecuadas son: los sustantivos, los verbos, los adjetivos calificativos, algunas frases cortas (varias palabras-clave a manera de paquetes de información). *Jazmín Sambrano*



3.4.2.3 Mapa conceptual

Los mapas conceptuales fueron desarrollados en 1972 por Joseph Novak, quien se interesó por tratar de comprender cuáles son los cambios por los que atraviesan los niños en el proceso de conocimiento de las ciencias (Novak & Musonda, 1991). Para hacerlo, se basó en la psicología del aprendizaje, propuesta por David Ausubel (1963; 1968; Ausubel et al., 1978), cuya idea fundamental es que el aprendizaje ocurre por asimilación de nuevos conceptos y proposiciones en una estructura conceptual y proposicional ya existente que tiene el aprendiz. A esta estructura de conocimiento que tiene el aprendiz también se le conoce como la estructura cognitiva. Así, debido a la necesidad de encontrar una mejor manera de representar la comprensión conceptual de los niños surgió la idea de representar el conocimiento de estos en forma de un mapa conceptual.



Los mapas conceptuales constituyen una representación explícita y manifiesta de los conceptos y proposiciones que posee una persona" (Novak y Gowin, 1988, citados por Monagas, 1998). Para efectos de este curso, vamos a definir un mapa conceptual como una herramienta de representación y organización del conocimiento y como un recurso de aprendizaje, el cual potencia indudablemente el aprendizaje significativo.

3.4.2.4 Diagrama de Ishikawa: Espina de pescado

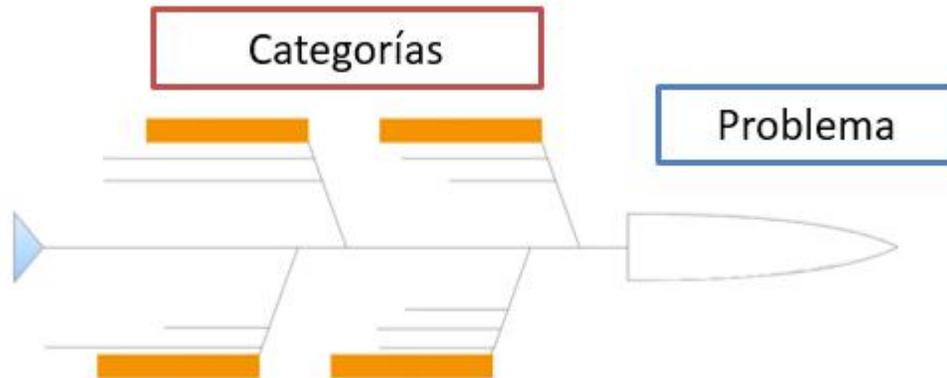
La espina de pescado, también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas para facilitar el análisis de problemas como: calidad de los procesos, los productos y servicios.

Es un método usado para analizar problemas centrales y hallar sus causas. Un diagrama de causa-efecto es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad la relación entre un problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que éste ocurra.

Se usa para:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.

- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones muchas veces sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.
- Hay que señalar pasos, y valorar las causas de los problemas. Ordenarlas para poder tratarlas.



Pasos para construir la espina de pescado o diagrama causa -efecto La espina de pescado, una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, es una línea en el plano horizontal que representa el problema por analizar, el cual se escribe a su derecha. Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral) y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario. Para construirla:

- Establece claramente el problema (efecto) que va a analizarse.
- Diseña una flecha horizontal apuntando a la derecha y escribe el problema dentro de un rectángulo localizado en la punta de la flecha.
- Haz una lluvia de ideas para identificar el mayor número posible de causas que pueda estar contribuyendo para generar el problema, preguntando: "¿Por qué está sucediendo?".
- Agrupa las causas en categorías; por ejemplo, agrupa: máquina, mano de obra método y materiales.
- Para comprender mejor el problema, busca las sub causas o haz otros diagramas de causa-efecto para cada una de las causas encontradas.
- Escribe cada categoría dentro de los rectángulos paralelos a la flecha principal. Los rectángulos quedarán, entonces, unidos por líneas inclinadas que convergen hacia la flecha principal.
- Puedes añadir las causas y sub causas de cada categoría a lo largo de su línea inclinada, si es necesario.



Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Este documento ha sido elaborado por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja con apoyo técnico del Centro de Referencia en Preparación Institucional para Desastres.

Se autoriza citar total o parcialmente el contenido de este documento con fines no comerciales, siempre y cuando se mencione la fuente. La Federación Internacional apreciaría recibir detalles acerca de su utilización.

Para más información, diríjase a:

17 Calle Poniente y Avenida Henry Dunant, Centro de Gobierno, San Salvador
El Salvador
Teléfono: +503 2239 4938
Correo Electrónico: crepd.americas@ifrc.org Sitio web: <http://www.ifrc.org>

