

## INDICE

### CAPITULO 9. Referente Teórico de los Modelos de Comportamiento del Usuario

- 9.1. Modelo de Acción
- 9.2. Modelo de Pensamiento
- 9.3. Modelo de Actitud
- 9.4. Unidad de Aprendizaje y Equipo de Trabajo
- 9.5. Ética y Política

***CAPITULO 9. REFERENTE  
TEORICO DE LOS MODELOS  
DE COMPORTAMIENTO DEL  
USUARIO***

## **CAPITLO 9. REFERENTE TEORICO DE LOS MODELOS DE COMPORTAMIENTO DEL USUARIO**

Los MODELOS DE ACCION, ACTITUD Y PENSAMIENTO se presentan al cliente en las Sesiones de Trabajo, con el apoyo del siguiente material teórico.

El mismo sirve como marco conceptual para describir el comportamiento que queremos integrar en el cliente, por tanto el significado que tiene para nosotros es solamente el de un DEBER SER.

Por otra parte queremos establecer una diferencia con nuestro esfuerzo, que consiste en generar el nuevo comportamiento del personal de la organización en la forma de trabajar, con el hiperaprendizaje que facilitamos para llevar a la práctica los principios teóricos que proponemos.

## ***9.1. MODELO DE ACCION***

## MODELO DE ACCION

El Modelo de Acción consiste en:

<b>1. Análisis de Situaciones</b>	=	<b>A S</b>
<b>2. Análisis de Decisiones</b>	=	<b>A D</b>
<b>3. Análisis de Situaciones Complejas</b>	=	<b>PM*</b>
<b>4. Técnica de Interacción Grupal</b>	=	<b>TIG</b>

\* **PM** = Plan de Mejoras

## ANALISIS DE SITUACIONES

Síntesis: Freddy Rodríguez H.

En nuestra sociedad la palabra “problema” significa muchas cosas diferentes, lo comprobamos al decir: “tengo un problema”, “el problema del edificio es”, “el tráfico es un problema”, y en resumen, no queda claro lo que realmente significa un problema.

Lo primero, entonces, que debemos hacer es ponernos de acuerdo en definir ¿qué es un problema?.

Kephner y Tregoe denominan como problema a la desviación de un estandar de desempeño y dicen que este se alcanza, cuando los requerimientos para una actuación aceptable, se presentan como debieran ser. Además dicen que si en algún momento el desempeño satisfizo el “DEBER SER” y ya no es así, se debe a que ha ocurrido una desviación, cuya causa de momento, no sabemos exactamente cuál es, por tanto, debe ser analizada. Para abordar el análisis, se recurre a la herramienta de análisis de la situación que nosotros denominamos la técnica de las cinco “D”<sup>1</sup>.

### Análisis de la Desviación a Partir de la Técnica de las Cinco “D”

- Definir
- Describir
- Distinguir
- Deducir
- Determinar

#### Definir:

Para enunciar una desviación es necesario definirla con precisión.

El enunciado de la desviación debe ser específico y referirse a un objeto o tipo de objeto, un mal funcionamiento o tipo de mal funcionamiento, o un comportamiento o tipo de comportamiento, cuya causa o razón de ser se desconoce y se desea analizar y explicar.

Cuando se enuncia una desviación, es importante retroceder hasta el punto de recordar ¿cómo era antes?, ¿cómo es ahora? ¿por qué del problema?.

La utilidad de la definición es que marca el rumbo del análisis que se va hacer. Por tanto es importante tener una definición muy clara. Sabemos que llegamos a la definición del problema cuando no hay más respuestas a la pregunta ¿por qué?.

---

<sup>1</sup> Basada en el Modelo de Kepner y Tregoe en su libro El Nuevo Directivo Racional, Mc. Graw Hill, México 1.982

## Describir

Para poder describir con claridad cualquier objeto, comportamiento o situación, tenemos que señalar su generalidad y su especificidad, de manera que cuando hacemos la descripción, debemos hacerlo en dos ámbitos: 1) lo que es y 2) lo que no es pero pudiera ser, a fin de poder tener un punto de comparación, una distinción.

Toda información disponible que describa un problema o desviación caerá dentro de cuatro dimensiones: Identidad, Ubicación, Tiempo y Magnitud.

En cada una de estas cuatro dimensiones nos hacemos preguntas que determinen nuestra descripción del efecto del problema para recoger exactamente el tipo de información que nos será útil para el análisis de lo que el problema es.

A continuación proponemos las Dimensiones:

IDENTIDAD responde a la pregunta:

¿Qué objeto ó cuál situación exactamente estamos describiendo?

¿Cuál es la naturaleza de la situación, ó del objeto o el comportamiento que intentamos identificar?

UBICACIÓN se refiere al espacio físico donde ocurre la situación.

Preguntas Tipo: ¿Dónde se observa la falla?  
¿En cuál espacio físico?

TEMPORALIDAD se refiere a cuando ocurre el problema.

Además se debe precisar si el problema tiene lugar en fechas claves por ejemplo: en navidad, carnaval, el 1er. Turno, al arrancar el equipo, etc.

MAGNITUD se refiere a cuán extensa es la desviación, y cuán grave es.

GRAVEDAD: ¿cuánto peso tiene? ¿Cuán serio es?

**EXTENSION** ¿es en una parte del equipo o es todo el equipo ¿Cuánto afectó en el proceso?

Aunque parezca obvio, es importante recalcar que hay que modificar las preguntas, para reflejar el hecho. Cuando se trata de un problema de desempeño humano, donde estamos observando personas y comportamiento es necesario tener mucho tacto.

En el “Análisis de Situaciones” debemos buscar según Kepner y Tregoe, bases de comparación lógica en cada una de las cuatro dimensiones, que nos conduzcan a entender y a resolver la desviación o el problema.

Esto es “LO QUE NO ES PERO PUDIERA SER”

Como resultado tendremos un conjunto de claves que caracterizan las cuatro dimensiones de la desviación, además de obtener una revelación de pistas importantes de sus causas.

Ejemplos de rutina:

1) en la esquina este del piso Nº 4, lo que presenta desviación **ES** el aire acondicionado.

2) NO ES PERO **PUDIERA SER** los otros aires acondicionados del piso Nº 4; y/o los otros aires acondicionados situados en la esquina este del edificio. (Esto es la descripción en cuanto a espacio).

Esto significa separar los detalles que sólo caractericen a los datos del **ES** de los datos del no es pero pudiera ser en las cuatro dimensiones y observar si este distingue, sugiere alguna diferencia que nos permita explicar la desviación.

Ejemplo de rutina:

- 1) El aire acondicionado del piso 4 se detiene después de 2 horas de funcionamiento. Este equipo es el más nuevo; sólo tiene 4 meses de funcionamiento
- 2) (Proponer ejemplo de desviación en el desempeño humano )

### **Distinguir**

Aquí comparamos lo que **ES** con lo que NO ES pero **PUDIERA SER**.

Al segregar “lo que es, de lo que no es”, se persigue lo específico de la desviación: lo que hace distinto “lo que es” de “lo que no es pero pudiera ser” en todas las dimensiones de la descripción. Al hacer esta comparación debe surgir una hipótesis acerca de la posible causa de la desviación, con lo cual conoceríamos la característica de la causa que está produciendo la desviación.

### **Deducir**

En esta dimensión lo que hacemos es plantear una hipótesis; que surge cuando se han identificado todas las distinciones, diferencias y cambios que sugieren los mismos, allí se comienzan a generar las posibles causas, y de cada una de ellas nos preguntamos:

- ¿es esta la verdadera causa del problema?
- ¿Cómo se explica entonces cada una de las cuatro dimensiones?

Tanto los datos del **ES** como los de **NO ES PERO PUDIERA SER** pueden explicar la razón de la desviación, dando una respuesta que encaje con todas las preguntas y las especificaciones realizadas hasta el momento. La posible causa debe poder explicar todas las diferencias entre lo “que no es” y no solo algunas de ellas.

### Determinar

Significa tomar una acción a partir de la deducción para corregir la desviación.

La acción tomada es positiva si la actuación regresa a lo que era antes, a la condición deseada. Entonces, dice Kepner y Tregoe que si podemos determinar la causa de la desviación, es en efecto, la que habíamos deducido.

Si la acción no restablece la normalidad, entonces debemos hacer el análisis de nuevo, para ver qué hemos pasado por alto y así tomar una nueva acción y restaurar la condición deseada.

Aquí culmina la Técnica de las 5 D para el análisis de Situaciones.

## ANALISIS DE DECISIONES

Síntesis: Freddy Rodríguez H.

Cuando hablamos de Análisis de Decisiones, la primera pregunta que debemos formular es: ¿Cuáles son las opciones que tengo frente a una situación X ?.

De no haber opciones, lo más probable es que la situación que está planteada simplemente no requiere del Análisis de Decisiones.

Igualmente debemos tener presente que este Análisis de Decisiones, supone la elección de sólo una alternativa, lo que significa descartar todas las demás opciones.

**A CONTINUACION PROPONEMOS EL ANALISIS DE DECISIONES A PARTIR DE LAS SIGUIENTES ETAPAS PROPUESTAS POR KEPNER Y TREGOE:**

Son cuatro, a saber:

1.     Introducción
2.     Requisitos
3.     Alternativas
4.     Análisis de consecuencias adversas

### 1. INTRODUCCION

- **Enunciado**
- **Nivel en el cual debe tomarse la decisión**

### **ENUNCIADO:**

Tenemos que enunciar con claridad la decisión a tomar y esto consiste en responder a las preguntas: 1) ¿cuál es la decisión que debemos tomar?. 2) ¿con qué propósito se toma esta decisión?.

El enunciado de la decisión siempre indica algún tipo de acción y un resultado esperado.

Ejemplo:

Seleccionar uno entre varios suplidores.

### **NIVEL DE DECISION:**

Nos dice el nivel donde debe tomarse la decisión, según la gama de alternativas consideradas.y las limitaciones que se tienen. Las decisiones deben tomarse al más bajo nivel posible.

### **BENEFICIARIOS:**

Es importante resaltar qué y quiénes se beneficiarán con la decisión a tomar. Así como, qué y quiénes serán afectados por la decisión. En ambos casos es conveniente que estén involucrados en la decisión.

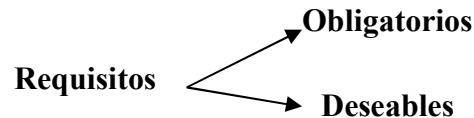
Si el beneficiario de la decisión es un departamento o una sección, la decisión la tomará el jefe de ese departamento o sección, preferiblemente con la asistencia de los afectados en el departamento o sección.

Una vez establecido claramente el enunciado, el nivel y a quién se beneficiará con la decisión, entonces procedemos a hacer una lista de requisitos que queremos satisfacer con la decisión tomada.

### **2. REQUISITOS:**

Son los criterios que rigen la decisión. Los determinamos antes de analizar las alternativas y en ocasiones antes de identificarlas.

Los requisitos se dividen en dos (2) categorías:



Los obligatorios son como su nombre lo indica, imprescindibles y deben cumplirse para garantizar una decisión exitosa. Deben ser cuantificables y cualquier alternativa que no satisfaga un objetivo obligatorio, inmediatamente debe descartarse del análisis.

Los deseables ofrecen una medida relativa de desempeño, y su función consiste en dar una idea comparativa de las alternativas.

Cuando identificamos los requisitos, ya sea que hagamos esta tarea solos o que la hagamos en grupo, damos rienda suelta a nuestra imaginación y por ende, podemos establecer aquí todas las cosas que se nos ocurran, pues la idea es contar con todos los requisitos que queremos satisfacer a la hora de tomar la decisión.

Esto equivale a realizar una lluvia de ideas, donde el grupo contribuye con los requisitos que quiere ver satisfechos con esta decisión, sin pasar juicio sobre los mismos y proponiendo solamente su listado donde todos son aceptables.

Cuando pensamos que la cantidad de cosas que queremos satisfacer con la decisión ha terminado, entonces procedemos a evaluar esos requisitos.

### **3. ALTERNATIVAS:**

Una alternativa ideal satisface perfectamente todas las condiciones que se establecen. Por tanto debemos evaluar cada alternativa que tengamos disponible, midiéndola contra todos los requisitos; de esta manera podremos elegir la que los optimice, minimizando los riesgos.

### **4. ANALISIS DE CONSECUENCIAS ADVERSAS:**

En este paso del proceso sometemos a evaluación nuestras mejores alternativas, una a una.

Comenzamos este paso con la elección provisional de la alternativa con la mayor puntuación total ponderada. Después examinamos su factibilidad, para prever su probabilidad de fracaso o sus problemas potenciales.

De esta manera calificamos sus consecuencias adversas, con base en la probabilidad de que ocurran y la gravedad que tendría si ocurriera, usando las calificaciones de alta, media y baja. Lo mismo se hace para cada alternativa.

Hay que tener muy en cuenta aquellas “consecuencias adversas” consideradas altamente probables y muy graves a la hora de asumir la opción final. Es decir, la que satisface perfectamente todos los requisitos establecidos, sin que pronostiquen graves

dificultades con una alta probabilidad de ocurrir. La alternativa que tiene el menor riesgo, es la que tiene mayor número de palabras “BAJA” (baja probabilidad ó baja gravedad) en el análisis.

Debido a que este análisis no es una camisa de fuerza, se puede tomar cualquier alternativa que satisfaga los requerimientos. La ventaja del análisis es que da a conocer el riesgo que corre con cada alternativa y por tanto se pueden tomar precauciones

Aquí culmina el Análisis de Decisiones.

## ANALISIS DE SITUACIONES COMPLEJAS

Este análisis se realiza con el Plan de Mejoras (PM), el cual se refiere a cómo desarrollar un **Patrón** para abordar una tarea compleja. El mismo nos muestra donde está la gerencia. Lo que pretende lograr, donde quiere ir, cuales obstáculos prevee encontrar y con qué cuenta para solventar dichos obstáculos.

A continuación proponemos este patrón de Freddy Rodríguez H. producto de su larga experiencia gerencial.

El Plan de Mejoras (PM) se utiliza en la empresa cuando la magnitud de la tarea a realizar es considerablemente grande, e involucra a varias personas, departamentos o unidades para su ejecución, por tanto, es necesario tener presente el carácter holístico de la organización. Esta es la situación que denominamos compleja porque se quiere introducir mejoras en la gerencia solventando puntos débiles (logro de objetivos). Y se quiere abordar situaciones para resolverlas en un tiempo determinado.

Comencemos identificando la situación sobre la cual deseamos tomar acciones, nuestro propósito y el tiempo durante el cual queremos hacerlo. Este tiempo corresponde al tiempo de ejecución del PM.

El segundo paso es el análisis estratégico de la situación actual. Para lo cual se tomarán en cuenta los puntos fuertes y débiles internos y externos de la organización y de la gerencia en particular. Esto nos permitirá identificar los puntos débiles internos de la gerencia, donde ella sí tiene influencia para mejorarlo o eliminarlos. En cada caso presentado se hace una lista sin ninguna limitación.

Veamos primero los puntos fuertes externos de la organización: ellos son los que nos ayudarán a resolver los puntos débiles y se refieren a cómo ve el entorno (cliente, entorno, proveedores) a la organización, desde el punto de vista de calidad en el servicio, atención al cliente, pago a tiempo, estructura organizacional, etc.

Si la organización es del sector público entonces se debe analizar desde el punto de vista político, social y económico.

Por su parte, los “puntos fuertes internos” se refieren a cómo se percibe la organización a sí misma en cuanto a su visión, misión, patrimonio, capital de trabajo, desempeño gerencial, política de prestaciones, política de costos, sistema de pago, administración, estructura organizativa, fuerza laboral, desarrollo del personal, flujo de información, nivel de comunicación, tecnología aplicada, etc.

Examinamos ahora los puntos débiles (ó gaps) externos. Estos se refieren a cómo ve la sociedad a la organización. El análisis se hace igual al de los puntos fuertes.

Si la organización es una gerencia, entonces se incluye cómo ve el resto de la organización a esa gerencia.

Igualmente, los puntos débiles internos de la organización, se refieren a los aspectos débiles que la organización percibe de sí misma, esto es desde el punto de vista de capital de trabajo, patrimonio, fuerza laboral, prestaciones, sistema de pago, administración, flujo de información, comunicación, capacidad gerencial, estructura organizativa, tecnología, desarrollo personal, costos, etc.

Si el “PM” se realiza para una gerencia dentro de la organización, los puntos fuertes externo y de la gerencia se refieren a como ve la organización a la gerencia. Esto se ubica en áreas como: la comunicación, la credibilidad, la confiabilidad, el grado de apego, el nivel de resistencia a nuevas formas de trabajo, la formación o el adiestramiento del personal, la satisfacción de requerimientos de la gerencia, fidelidad en el cumplimiento de los compromisos o acuerdos, etc. En estos mismos términos ocurre con los “aspectos fuertes internos”, los cuales se refieren a cómo se percibe la gerencia a si misma.

Una vez identificados los puntos débiles internos y externos de la gerencia o la organización, se jerarquizan según su importancia y relevancia en relación a la productividad y la operatividad de la organización.

¿Cómo hacer la selección?

Se hace según el criterio de si la debilidad tiene un impacto directo en la operatividad de la organización; si mejora la productividad o si mejora la imagen.

El análisis de puntos fuertes y débiles es lógico, secuencial, analítico, temporal y corresponde a funciones ubicadas en el hemisferio izquierdo del cerebro.

Una vez jerarquizados los puntos débiles de la unidad organizativa, pasamos a identificar los factores y coyunturas. Este análisis se hace con el “cerebro derecho” porque requiere de intuición y percepción. Estamos tratando de adivinar el futuro.

**Coyunturas:**

Se refiere a situaciones de certidumbre, es decir, sabemos cuando van a ocurrir y cuanto durarán; además, se conoce lo que implica para la organización; y son materialmente controlables. Ejemplo de coyunturas son las vacaciones colectivas, las mudanzas, etc.

### Factores:

Se refiere a situaciones de incertidumbre; no sabemos si van a ocurrir o no, ni cuanto tiempo durarán, por tanto no son eventos controlables y siempre puede elaborarse un plan de contingencia atendiendo a la gravedad de las posibles consecuencias (de ocurrir X situación, se elige el plan de acción A ó B ) 

En este sentido los factores no son medibles, puesto que hay situaciones de desastre donde no es posible su cálculo. En cuanto a su evaluación, sí es pertinente, pues pondrá según los criterios de la organización, un estado de ganancias o pérdida. De esta forma, podemos elaborar una lista de todos aquellos factores que se identifiquen, y luego se analizará, si al ocurrir, tienen un efecto positivo o negativo en el PM que se está llevando a cabo.

Son ejemplos de estos factores, los disturbios sociales, las huelgas, el aumento de salarios por decreto, el índice general de precios, la inflación, un aumento o caída de demanda no esperada, la moda, etc.

### Areas de resultados claves (ARC):

Las áreas de resultados claves están representadas por los puntos débiles internos de la organización y/o la gerencia jerarquizados anteriormente. Por cada ARC se identifican y se definen los objetivos que harán posible eliminar la debilidad. Los objetivos se establecen, a partir de las áreas de resultados claves seleccionadas, y deben tener la características representadas por la siglas CLARO:

C: Concreto	→	Que busca una solución particular
L: Lograble	→	En el tiempo estipulado con esfuerzo
A: Acción	→	Que propone una acción
R: Reto	→	Que es prioritario e importante para la organización que se logre, pero no es fácil
O: Observable	→	Que se puede medir, cuantificar

Ejemplo: Debilidad → el informe x no llega a tiempo  
 Objetivo: lograr que el informe x llegue el lunes de cada semana  
 Concreto: pocas palabras  
 Lograble: el tiempo es racional, razonable pero requiere un esfuerzo  
 Observable: los lunes se sabe si llegó o no, se puede evaluar  
 Acción: “lograr” es un verbo en infinitivo. Denota acción  
 Reto: el informe x es importante y generalmente llega tarde

## Estrategias

A continuación se proponen los pasos o acciones a seguir para alcanzar los objetivo(s) planteado(s); los cuales se especifican en la columna de estrategias. Estas acciones representan lo que hará posible el logro del objetivo particular.

Cada objetivo puede tener dos ó más acciones a realizar en un tiempo determinado.

La pregunta clave a formularse es: ¿Qué debemos hacer para alcanzar ese objetivo?

Hay que señalar que todo el personal debe participar en el diseño de las acciones a seguir. De esta forma se sentirán comprometidos con sus ideas, tendrán interés en el éxito.

Adicionalmente, las acciones a seguir pueden ser modificadas si no se producen los resultados esperados.

Es preciso asignar para cada acción, uno o varios responsables por sus nombres, no sus cargos, estos serán los que mejor puedan desarrollarla (preferiblemente voluntarios). Se tomará en cuenta el nombre de cada persona y no así, el cargo que ocupa.

A cada acción se le asigna igualmente un indicador que represente la medida en la que vamos acercándonos al objetivo, y anotaremos también la frecuencia con la cual se medirá (poner ejemplo).

## **Reconocimiento y Motivación:**

Se refieren al reconocimiento por el progreso en la consecución de la meta y equivale a un estímulo, para mantener esa dirección. Consiste además en el reconocimiento del progreso para alcanzar el objetivo pautado, y la motivación para alcanzar el próximo. Los incentivos deben estar acorde con las personas por lo que es indispensable conocer los intereses de la persona que se asignó responsable.

Frecuentemente, las soluciones para alcanzar los objetivos planteados, no están sólo en manos de la gerencia que elabora el PM; por lo que se hace necesario recurrir a otras gerencias o áreas en busca de apoyo, a éstas las llamamos AREAS CLAVES DE APOYO ó ACA.

El ACA, representa aquellas instancias cuyo apoyo es indispensable, pero sobre la cual no se tiene ninguna influencia, desde el punto de vista jerárquico o funcional.

En este sentido, conviene realizar con las personas una labor de convencimiento, esto es venderles la idea”identificando” los beneficios que tiene para cada quién; y de este modo comprometerlos con la realización de la actividad específica que se espera desarrollar.

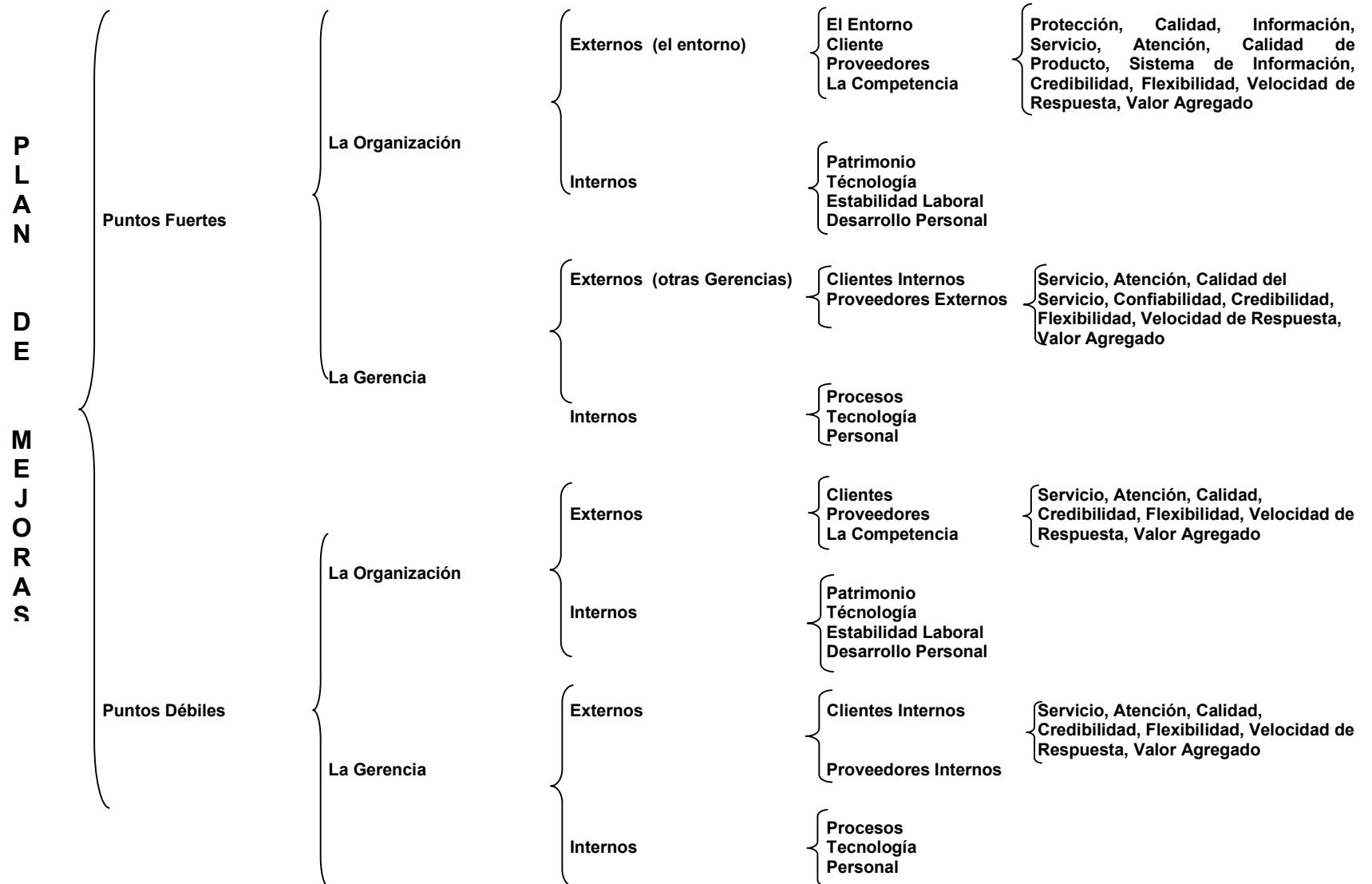
### **Acción Concreta Indispensable (ACI)**

Esta acción concreta que se solicita del ACA debe tener fecha de finalización y contenido específico de lo que se está solicitando. Por lo tanto, significa y es conveniente, ofrecer el apoyo necesario para que se haga lo que necesitamos

Como ayuda adicional al ACA, le podríamos preguntar en qué se le puede asistir para que nos dé la ACI.. Por ejemplo, proveerle de un micro-computador, o una persona adicional temporalmente, u otro espacio de trabajo, información completa, etc. Lo importante es darle lo que necesita para que nos de lo que necesitamos a tiempo.

Con esto se termina la Sesión de Trabajo para analizar la planificación de Situaciones Complejas.

## MODELO DE ACCION



## TECNICA DE INTERACCION GRUPAL (T.I.G.)

La Técnica de Interacción Grupal (T.I.G.) aparece con la necesidad de realizar una educación participativa y un aprendizaje significativo (Colegio Marroco, 1969).

Este aprendizaje supone aprender en forma significativa aún lo que es de naturaleza cognitiva, supone tener en cuenta a toda la persona: Desarrollo Integral.

La Técnica de Interacción Grupal (TIG) es una herramienta para facilitar situaciones de aprendizaje.

Esta Técnica se apoya en los principios de la Dinámica de Grupo.

El objeto de la T.I.G. es formar un grupo y convertirlo en una comunidad de gente que quiere aprender. Aquí se da plena libertad a la curiosidad, se libera el sentido de búsqueda y todas las cosas se hacen objeto de inquisición y exploración.

El aprendizaje a lograr con la técnica, es aquel que introduce una diferencia en la persona, sus actitudes, su responsabilidad. Es el aprendizaje que lleva al individuo a convertirse en una persona con un funcionamiento pleno.

Este aprendizaje se facilita por medio de la participación del individuo en problemas prácticos donde él mismo es responsable de su propio proceso de aprendizaje.

Dentro de este enfoque los individuos toman para sí la responsabilidad de aprender y trabajan con mayor intensidad y por más tiempo en las tareas que ellos mismos se han propuesto.

La Técnica de Interacción Grupal permite la transformación de un agregado de personas en un grupo. El grupo, igual que el individuo, debe pasar por cambios sucesivos para alcanzar la transformación en unidades de trabajo productivas. Este proceso es conocido como desarrollo del grupo. En este proceso los individuos aprenden maneras productivas de trabajar juntos y desarrollar confianza unos en otros y en sí mismos.

La Técnica de Interacción Grupal es igualmente un recurso valiosísimo en las “presentaciones” de cualquier asunto frente a un auditorio, porque las actividades que contempla permiten el abordaje del tema de una manera que involucra al auditorio y asegura la transmisión del mensaje de una forma clara, precisa y asertiva.

Esta técnica permite abordar cualquier tema de una manera pertinente, toca los puntos que realmente interesan, con la participación de todos los presentes, quienes expresan sus

ideas, aprovechando el tiempo y sin alejarse del tema. Igualmente permite expresar ideas libremente hasta en situaciones difíciles.

La Técnica de Interacción Grupal consiste en un conjunto de actividades. Una de ellas la llamamos SITUACION.

Esta actividad permite abordar el tema a tratar dentro del contexto que lo explica y su propósito es despertar el interés y motivación de los presentes en el tema del expositor.

La actividad de PRESENTACION que consiste en proponer el tema a tratar. Es como el título, que además debe ser UBICADO en un contexto.

Los LÍMITES son otra actividad que permite delimitar las normas del grupo.

La actividad de DISCUSION hace posible la participación de todos si ese es el caso que se desea.

Las actividades de CENTRACION y BOMBARDEO se usan sólo en caso que se considere oportuno. La primera permite señalar un comportamiento de alguien sin hacer juicio de valor, en el momento que está ocurriendo. Sólo describiendo la situación que se presenta en ese momento.

El BOMBARDEO se usa cuando se quiere incorporar al grupo, algún asistente distraído.

Por último la actividad de CIERRE permite sintetizar las ideas propuestas.

## **9.2. *MODELO DE PENSAMIENTO***

## MODELO DE PENSAMIENTO

El Modelo de Pensamiento comprende:

<b>DESARROLLO DEL PENSAMIENTO LOGICO</b>	=	<b>DPL</b>
<b>DESARROLLO DEL PENSAMIENTO CREENTO</b>	=	<b>DPC</b>

## PENSAMIENTO LOGICO

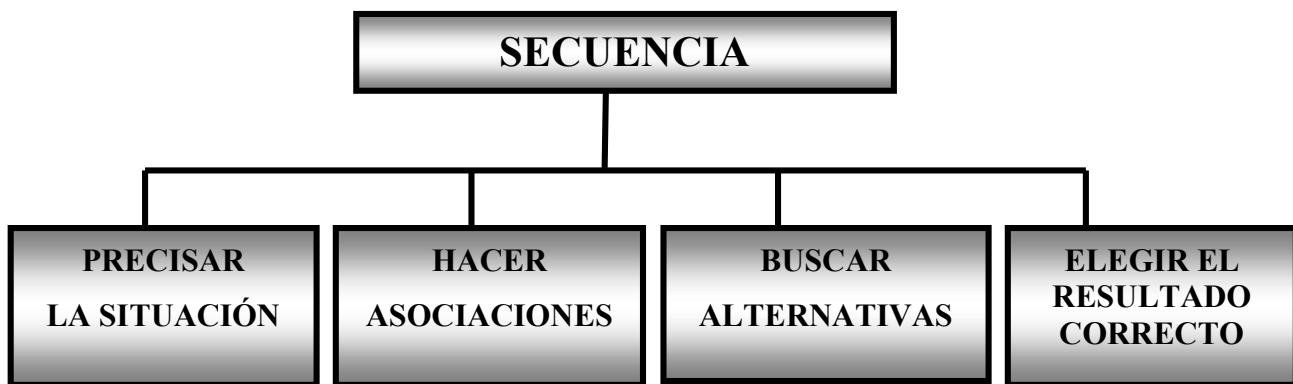
Este material se ha elaborado a partir de la experiencia de M. Marroco en el campo de la música y de la educación.

Según ésta misma experiencia, decimos que toda persona cree que cuando expresa una idea, es clara para el otro. Sin embargo creemos que será cierto solo si es producto de un pensamiento estructurado.

Nosotros proponemos representar el Pensamiento Lógico a través de esquemas, para indicar las relaciones que tienen las ideas en nuestro cerebro.

Decimos que la comprensión de una “idea” depende de la manera como es expresada, del lenguaje utilizado y de cómo está organizada por eso defendemos que el lenguaje es una forma de expresar lo que se piensa mediante una estructura o Modo de Pensamiento.

A continuación incluimos una secuencia de este modo de pensamiento.



Cada aspecto lo definimos de la siguiente manera:

1. Precisar la Situación es delimitar la información que se va a tratar.
2. Hacer asociaciones significa relacionar las características presentes en la información que se maneja.
3. Buscar alternativas, significa proponer diferentes opciones.
4. Finalmente elegir el resultado correcto significa organizar y explicar los conceptos dentro de la estructura lógica correspondiente

Queremos aclarar que esta “secuencia” de acciones, no es una camisa de fuerza o un cliché que es imperativo seguir para que todos piensen igual, sino que, es una herramienta de apoyo para defender libremente las ideas de cada quien.

El desarrollo del Pensamiento Lógico lo logramos a partir de determinadas actividades intelectuales que ponen en funcionamiento las capacidades intelectuales del individuo; de Análisis, Comparación, Síntesis, Jerarquización, Generalización.

## **LA IMPORTANCIA DE LA JERARQUIZACION Y LA GENERALIZACION**

Decimos que la jerarquización y la generalización son capacidades intelectuales que permiten hablar de lo mismo cuando se establece una interacción y referirse a lo general y lo particular al mismo tiempo.

Decimos también que jerarquizar es poder organizar una información según un patrón de relaciones o estructura, según un orden. Y generalizar es ubicar determinadas ideas dentro del contexto que las explica.

## DESARROLLO DEL PENSAMIENTO CREATIVO

El hombre debe ser educado para ser lo que es y también para llegar a ser lo que no es, pero es capaz de ser (Herbert Read, 1964).

La primera proposición la interpretamos como que cada individuo nace con determinadas potencialidades a desarrollarse dentro de la estructura de una sociedad libre como para permitir una variedad de tipos.

En la segunda proposición suponemos que, independientemente de la idiosincrasia del individuo, es necesario promover su desarrollo para adaptarse o cuestionar también las condiciones de la sociedad.

Hemos visto tradicionalmente que la formación del ser humano se inclina solo hacia el lado intelectual, aunque él es algo más que pensamiento. Sin embargo queremos decir que el ser humano es también sentimiento, intuición y sensación (área emocional). Es también un ser biológico (área física) y miembro de la sociedad (área social).

Queremos aclarar que la mente humana es heterogénea y se desarrolla entre dos puntos cardinales dando lugar a un pensamiento intuitivo (especulación) y un pensamiento sensorial.

El desarrollo de este pensamiento defendemos que da lugar al proceso creador.

La creatividad la vemos ligada intrínsecamente al ser humano durante todo el proceso histórico de la civilización. Observamos la creación ligada al sentido estético y ligada también a todos los aspectos del comportamiento del hombre.

La creatividad decimos que permite al individuo modificar la calidad de su medio circundante, significa renovación y es opuesta a la monotonía, por tanto estimula la inteligencia. Por eso vemos la creación y el desarrollo intelectual como procesos inseparables.

Opinamos que la mente del hombre está abierta al cambio, producto del acto creativo, sin embargo, y como dijimos antes, la civilización promueve la inteligencia y descuida el proceso creador.

Es por esto que debemos plantearnos como un reto en el futuro el desarrollo de la creatividad bajo diferentes formas además de la manifestación artística.

Vemos como el hombre ha sido progresivamente eliminado de muchos procesos de producción. La máquina no solamente calcula, dirige y determina calidad y cantidad sino que, como inteligencia directiva, es más rápida y exacta que el cerebro humano.

Sin embargo defendemos que el hombre es el gran programador mediante la actividad creadora.

Nos damos cuenta que vivimos en un momento de cambios profundos de todo tipo: científicos, sociales, culturales, tecnológicos, económicos, etc. Donde la tecnología y la ciencia ofrecen el punto de apoyo para defender nuevos paradigmas.

Igualmente sabemos que el trabajo de producción en masa, ha sido sustituido por aquel que se plantea satisfacer las necesidades de un mercado cambiante y competitivo, al conformarse la “aldea global”, que permite la interacción de todo el planeta.

A partir de ahora este mercado reclama a nuestras organizaciones, un funcionamiento diferente al tradicional, que exige generar “valor agregado” para mantenerse competitivas. Y estos cambios son lo que nos obliga a participar con una acción creadora, que abarca la realidad personal, laboral, familiar e interpersonal.

Debemos plantearnos por tanto como condición vital de adaptación, el desarrollo de la creatividad en un nivel que permita construir ideas novedosas y perspectivas originales, como respuesta a las nuevas realidades.

Este desarrollo es acerca de las cualidades personales del ser humano, que nos proponemos lograr a partir de la siguiente secuencia producto de nuestra experiencia:

## SECUENCIA

<b>Asunto a Tratar:</b>	Es establecer el tema a desarrollar
<b>Lluvia de Ideas:</b>	Es considerar las opiniones del grupo
<b>Reorganización:</b>	Es ordenar los mismos elementos del asunto a tratar de forma diferente
<b>Complejidad:</b>	Significa reorganizar los mismos elementos de una forma más compleja
<b>Fluidez:</b>	Significa reorganizar los elementos de forma múltiple (variedad)
<b>Síntesis:</b>	Significa reconocer un nuevo orden
<b>Idea novedosa:</b>	Significa proponer una nueva situación

### **9.3. *MODELO DE ACTITUD***

## MODELO DE ACTITUD

EL Modelo de Actitud comprende el desarrollo del:

<b>1. LIDERAZGO</b>	=	<b>L</b>
<b>2. COMUNICACION</b>	=	<b>C</b>
<b>3. NEGOCIACION</b>	=	<b>N</b>
<b>4. MOTIVACION</b>	=	<b>M</b>

## LIDERAZGO

### SINTESIS Y PROPOSICIONES DE FREDDY RODRIGUEZ H.

K. Blanchard define liderazgo como un conjunto de acciones que realiza una persona (el líder, el gerente, el maestro, el padre de familia) para conseguir que un grupo de personas (sus seguidores, sus subordinados, sus alumnos, su familia) realice una tarea predeterminada.

Esta definición relaciona dos variables de un sistema: Las Tareas y las Relaciones.

- a.- Las tareas que su grupo (subordinados) realizan.**
- b.- Las relaciones interpersonales del líder con su grupo.**

En el pasado esas dos variables: tareas y relaciones, se consideraban como los extremos de un continuo.

**Figura 1**

Tareas    X ----- X    Relaciones

La importancia del concepto “continuo” consiste en que el líder se ocupa o le dá importancia a las tareas ó a las relaciones. Es decir, ante una situación dada, el líder decide a qué debe darle más atención. En otras palabras el líder se ocupa solamente de una de las variables, (tareas o relaciones) la palabra clave aquí es “O”.

Este modelo se presentaba como:

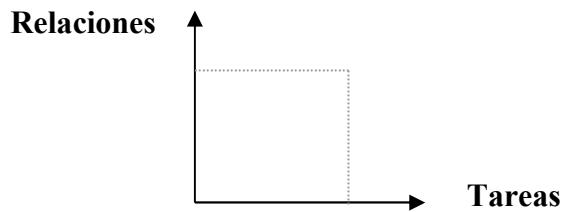
- a) Interés o atención por las tareas que significan patrones de organizaciones bien definidos, canales de comunicación y procedimientos bien establecidos y supervisados (gerente autocrático).
- b) Interés o atención por las relaciones que significan conductas iniciadoras de amistad, confianza mutua, respeto y calor en las relaciones (gerente empático).

Hoy en día, todavía algunos gerentes manejan su liderazgo siguiendo este modelo.

En los años 60, Willian Blake y Jane Mouton, de la Universidad de Texas, en su investigación sobre la “cuadricula gerencial”<sup>2</sup> establecen que la actividad del líder no se realiza en una línea continua sino sobre un plano de dos dimensiones. Es decir, que la posición del líder está determinada por dos coordinadas las cuales indican tanto el interés por las tareas, como por las relaciones. La palabra clave aquí es “Y”.

<sup>2</sup> The Managerial Grid<sup>®</sup>, Gulf Publishing Company, Houston. 1985

**Figura 2**



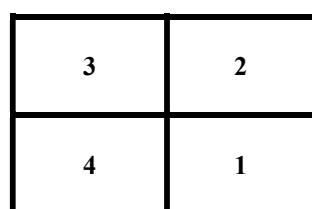
El hallazgo de Blake y Mouton representó un gran avance en la actividad gerencial del liderazgo porque significaba que los gerentes podían AUMENTAR SU ATENCION POR LAS TAREAS, SIN DESCUIDAR LA ATENCION SOBRE LAS RELACIONES O VICEVERSA.

Aquí conviene reflexionar:

1. ¿Cuál es la diferencia entre “preocuparse por las tareas “o” por las relaciones y “preocuparse por las tareas “y” relaciones”?
2. ¿Cómo este conocimiento puede afectar su actividad como líder de su grupo (su empresa, su departamento, su clase, su familia)?

Blake y Mouton, encontraron formas o estilos de liderazgo y eliminaron la terminología peyorativa utilizada hasta ese momento (gerentes autocráticos y/o gerentes empáticos) pasaron de la dicotomanía autocracia – simpatía, que supone una linealidad continua, a la multiplicidad de la convergencia de funciones que otorga la cuadrícula gerencial con las variables espaciales: tarea y relación.

**Figura 3**



- **Cuadrante 1: Alta Tarea / Baja Relación**
- **Cuadrante 2: Alta Tarea / Alta Relación**
- **Cuadrante 3: Baja Tarea / Alta Relación**
- **Cuadrante 4: Baja Tarea / Baja Relación**

Según Blake y Mouton cada cuadrante representa un estilo de liderazgo y el gerente obtiene un resultado determinado con el grupo que tiene a su cargo:

### **En el Cuadrante 1:**

La producción es alta, la calidad no es muy buena. Cae la producción drásticamente cuando el líder no está presente.

### **En el Cuadrante 2:**

Los líderes mantienen igual atención a las tareas como a las relaciones, de allí los resultados: ALTA CALIDAD Y ALTA PRODUCTIVIDAD. (aunque no tan altas como en 1 y 3). No depende de la presencia del líder ya que al faltar éste, cualquiera asume la posición de liderazgo, de acuerdo a su experiencia.

### **En el Cuadrante 3:**

La producción es baja pero la calidad es la más alta. No depende de la presencia del líder. Los empleados continúan trabajando en las tareas hasta que hayan eliminado TODOS los errores. Hay muy poca presión sobre las tareas.

### **El Cuadrante 4:**

La Producción y la Calidad no dependen de la presencia del Líder

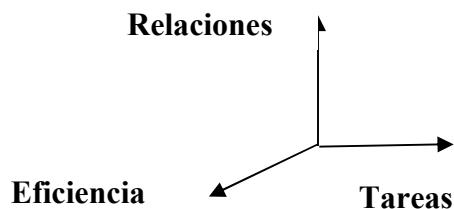
### **El Quinto Estilo:**

Este es pasivo y se manifiesta cuando el gerente ha sido promovido, en espera de sustituto, o en espera de la jubilación. No asume responsabilidades nuevas, mantiene el Status Quo, presta atención a las tareas y relaciones, pero no más de lo necesario. Por ejemplo, el presidente al final de su período después de las elecciones. A este tipo de gerente lo llamamos NI NI.

Del estudio de Blake y Mouton se derivó que todos los gerentes querían trabajar en el cuadrante 2,. Muchos quedaron frustrados con los fracasos.

En los años 70, Paul Hersey & Kenneth Blanchard (El Gerente al Minuto, The Power of Ethical Management, otros) de la Universidad de Massachusetts hicieron un importantísimo hallazgo mediante su investigación sobre “Análisis Situacional publicado en el libro “Management of Organizational Behavior, 1977, Prentice – Hall, inc.” quienes vinieron al rescate de estos gerentes frustrados y establecieron la tridimensionalidad de la función del liderazgo. Ellos incluyeron la tercera dimensión o variable que fue el interés por la eficiencia.

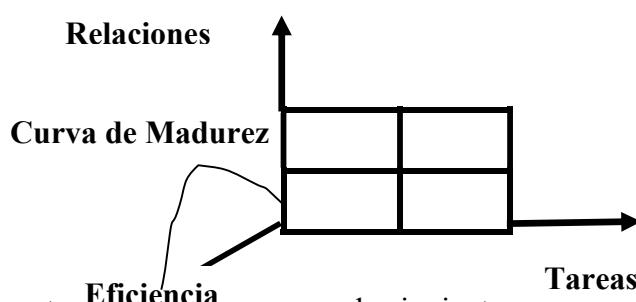
**Figura 4**



Esta variable EFICIENCIA es el resultado de la gestión de los subordinados y esta dada por la MADUREZ DEL GRUPO PARA LA TAREA. Entre los factores que afectan a los gerentes, está la MADUREZ PARA LA TAREA de los supervisados. En una organización esa madurez se distribuye en una curva que se parece a la curva de Gauss. La madurez tiene que ver con la educación, la experiencia, la independencia relativa, la habilidad para asumir responsabilidades y la motivación al logro.

Madurez para la tarea se define entonces, como la disposición y la habilidad para asumir la responsabilidad mediante la motivación al logro. Involucra conocimiento de destrezas para las tareas, educación y experiencia para realizarla.

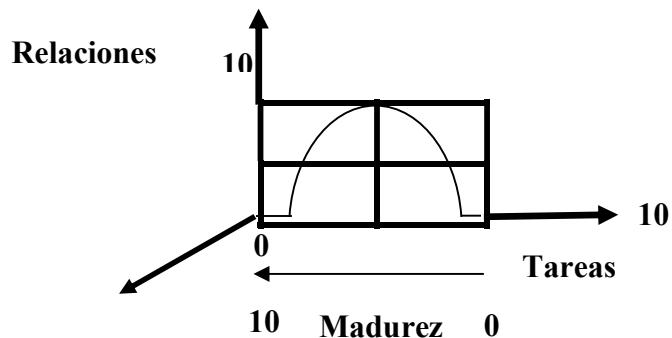
**Figura 5**



Frente a este estilo, surge la siguiente pregunta ¿Cuál estilo de liderazgo debo seguir con mi gente? La respuesta es, la madurez para la tarea de sus subordinados determina el estilo de liderazgo que se debe ejercer o emplear. Para poder analizar esta curva y estilos,

se debe hacer un poco de abstracción e imaginarse el trazado de la curva de madurez hacia el cuadrante (ver Fig. 5).

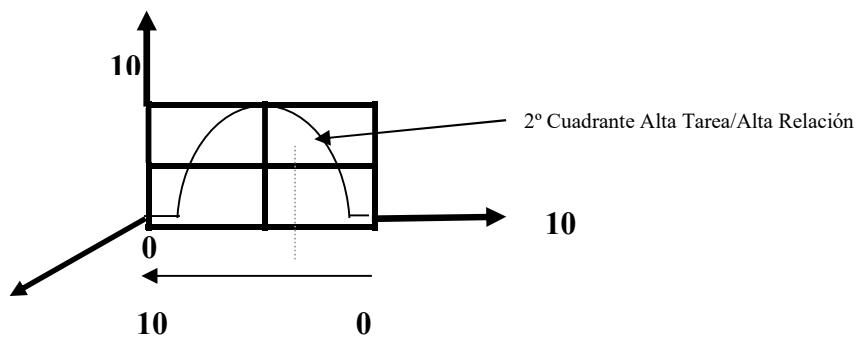
**Figura 6**



Esta figura (Nº 6) permite observar lo tratado en el párrafo anterior y la asignación de los valores de 0 al 10 para cada coordenada o eje. La coordenada de madurez queda debajo de la tarea en sentido inverso es por esto que el cero (0) de madurez, que significa poca o baja, coincide con el diez (10) de tarea que significa alta y viceversa.

Se consigue el estilo de liderazgo, cuando se proyecta la madurez para la tarea del subordinado o del grupo a la curva; el cuadrante donde la proyección corte la curva, determina el estilo a seguir el gerente. Ver a continuación

**Figura 7.**

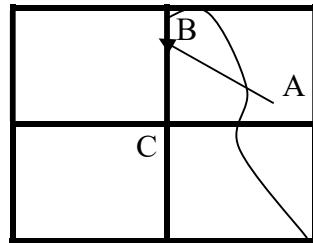


La curva de la Madurez para la Tarea de los individuos o grupos se mueve en una sola dirección. En este caso de derecha a izquierda. (Comienza en cero (0) madura y termina en diez (10) totalmente madura).

Ante lo expuesto surge entonces la siguiente pregunta ¿Cómo hacer que una persona o grupo madure para su tarea? La respuesta puede ser explicada gráficamente.

Si tomamos un segmento de esta curva, en los cuadrantes 1 o 2 y la linearizamos, obtenemos una línea con dos puntos, uno A y otro B, el punto B de mayor madurez.

**Figura 8**



Si nos queremos mover de A hacia B, es decir, queremos aumentar la Madurez, debemos ir de A a C, es decir reducir el énfasis sobre las tareas; y luego de C a B, es decir aumentar el énfasis sobre las relaciones, en dos tiempos. Es decir, reducimos el énfasis en las tareas y esperamos. Si el rendimiento del grupo se mantiene, entonces aumentamos el énfasis en las relaciones.

Hasta aquí se responde la pregunta de cual debe de ser el estilo de liderazgo de los cuadrantes 1 y 2 para que una persona o grupo madure para la tarea.

Para los cuadrantes 3 y 4 la linearización de la curva nos lleva a concluir que la madurez para la tarea se alcanza mediante la disminución de la atención de las relaciones y una disminución en la atención de las tareas. En el cuadrante 4, el empleado o grupo ya ha alcanzado una madurez superior, se hace más independiente, encontrándose el líder en la necesidad de darle nuevas tareas y responsabilidades. El gerente, en este caso debe promover aquél que ha alcanzado esa madurez.

Podemos concluir entonces que la responsabilidad fundamental de un gerente y líder es realizar la acción de “hacer madurar” a su grupo, y es necesario saber donde están en la curva y luego ajustar la atención en la tarea o en las relaciones.

Ante lo expuesto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo se evalúa y cuantifica la madurez para la tarea? Para ello definiremos los aspectos que la integran:

1. Las DESTREZAS (habilidades manuales o físicas) requeridas para la tarea.
2. La EDUCACION (conocimientos formales adquiridos).
3. La EXPERIENCIA (profundidad de esos conocimientos, capacidad de aplicación de los conocimientos, creatividad).
4. CAPACIDADES INTELECTUALES
5. La DISPOSICION
6. Y, sobretodo, LA MOTIVACION AL LOGRO que tiene cada uno de los miembros del grupo liderizado. Esta deberá ser evaluada mediante las conductas observables del supervisado, y son las siguientes:
  - a) **Capacidad de establecer metas altas y alcanzables**
  - b) **Preocupación más por los logros personales que por las recompensas por el éxito**
  - c) **Deseo de tener retroalimentación (feedback) sobre su gestión (¿cómo lo estoy haciendo?) Más que sobre sus relaciones (¿ le caigo bien? ¿le agrado?)**
  - d) **Preferencia por riesgos moderados porque saben que pueden influenciar los resultados con su esfuerzo**

¿Cómo un gerente lo evaluaría en su práctica diaria?

1. Ubica a su grupo en la curva de madurez
2. Asigna arbitrariamente valores de 0 a 10 a los aspectos: destrezas, educación, experiencia y disposición. A la motivación al logro, por ser este el aspecto más importante a considerar, le asigna valores de 0 a 20.
3. Hace una tabla para cada uno de los empleados y coloca su valor y saca su puntaje individual
4. Saca el valor promedio para así representar, la madurez promedio del grupo para la tarea.
5. Si la persona es madura para la tarea le pide su autoevaluación.

En esta acción, si el grupo o persona comienza a “resentir” o “cuestionar” al **gerente**, es oportuno que él mismo, el gerente, se autoevalúe, se revise y haga los ajustes necesarios de su propia gestión como líder de acuerdo a la percepción de sus subordinados.

Es conveniente hacer unos comentarios sobre la DISPOSICION y sobre la MADUREZ INDIVIDUAL (distinta de la madurez para la tarea):

- a) hay personas incapaces sin inclinación a realizar bien las tareas. **Aléjate de ellos.**
- b) hay personas incapaces con inclinación a realizar bien las tareas. **Entrénalos.**
- c) hay personas capaces sin inclinación a realizar bien las tareas. **Motívalos.**
- d) hay personas capaces con inclinación a realizar bien las tareas. **Aprovéchalos.**

Generalmente nos referimos a personas o grupos, que son maduros o inmaduros. Es necesario detenernos y reflexionar sobre sus características y sus diferencias. Cuando calificamos a una persona madura es necesario saber qué parte de el cómo ser humano integra esa madurez. La misma esta referida a tener un abordaje del entorno social a partir de la intuición, necesidades, intereses. Siendo la persona capaz de autoevaluarse y hacer uso de la confrontación como proceso, para conocer así sus carencias (¿qué me falta?) y sus fortalezas (¿qué tengo?) para así poder establecer relaciones adecuadas con sus pares y superiores, mostrando un manejo oportuno de la autoridad.

Este conocimiento como líder permite ser más asertivo en el momento de calificar a una persona madura o inmadura.

A continuación presentamos las siguientes características que nos permiten hacer comparación entre unas y otras.

PERSONAS MADURAS	PERSONAS INMADURAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos</li> <li>• Independientes</li> <li>• Intereses Fuertes y profundos</li> <li>• Perspectivas de largo plazo</li> <li>• Posición de igual o superior</li> <li>• Conciencia de sí mismo</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasivos</li> <li>• Dependientes</li> <li>• Intereses erráticos y superficiales</li> <li>• Perspectivas de corto plazo</li> <li>• Posición subordinada</li> <li>• Poca conciencia de sí mismo</li> <li>• Poco autocontrol</li> </ul>

Finalmente en nuestra opinión la definición mas relevante del líder es la que ofrece el Dr. Bernard M. Bass en "Leadership Psychology" cuando relaciona al líder en su tarea con los sentimientos del grupo. El Dr. Bass afirma que los líderes son de dos categorías: EXITOSOS Y DESASTROSOS (traducción libre). Los líderes exitosos son los que consiguen que su grupo haga lo que él desea o predetermina. Líderes desastrosos, son los que no lo logran. Dentro de la categoría de EXITOSOS, dice el Dr. Bass, que existen también dos categorías: EFECTIVOS y NO EFECTIVOS. El líder efectivo es el que consigue que su grupo se sienta bien, que crece individualmente y profesionalmente, cuando realiza la tarea asignada por el

Líder. El no efectivo, es el que aunque consigue que su grupo realice las tareas, sin embargo ellos se sienten mal porque no sienten que hay crecimiento ni personal, ni profesional. En consecuencia, NUESTRA TAREA ES CONVERTIRNOS EN LIDERES EXITOSOS y EFECTIVOS.

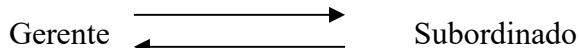
## COMUNICACION

Decimos que la organización requiere del buen uso y fluidez de la información entre departamentos y gerencias a partir de una buena comunicación.

Definimos comunicación como un proceso de interacción entre dos o más personas el cual debe ocurrir en un clima de RESPETUO MUTUO, condición necesaria para que exista una interacción productiva.

Explicamos las comunicaciones como “abiertas” cuando se puede abordar cualquier tema con fluidez y existe la retroalimentación (Feedback). Y como “seguras” cuando las personas pueden expresarse sin temor a los resultados ni las consecuencias del planteamiento. Cuando se tiene el convenimiento de que no habrá represalias.

Dentro de este contexto el Feedback es para nosotros un proceso de DAR y RECIBIR respuestas que asegura el doble canal en la comunicación.



El Feedback debe ser para nosotros:

**Descriptivo:** Significa caracterizar la reacción del otro, sin incluir interpretación, juicio o valoración del comportamiento que se quiere señalar.

**Concreto:** Significa precisión en los señalamientos sin relacionarlos con otros observados.

**Adecuado:** Se refiere a considerar siempre las necesidades propias y del otro.

**Util:** Se refiere a realizar los señalamientos a su debido tiempo, es decir durante el lapso que transcurre la situación que se quiere señalar.

Decimos que el Feedback ayuda a la persona que lo da, porque le permite entenderse a sí mismo y darse cuenta de cómo puede influir y ponerse en el lugar del otro. Sin embargo, esta persona debe admitir que puede equivocarse. A quien lo recibe también lo ayuda, porque refuerza sus actitudes corrigiendo su modo de hacer, sentir y pensar y por ende aclara sus relaciones interpersonales. Esta persona igualmente debe no argumentar, no defenderse, saber escuchar y pedir información .

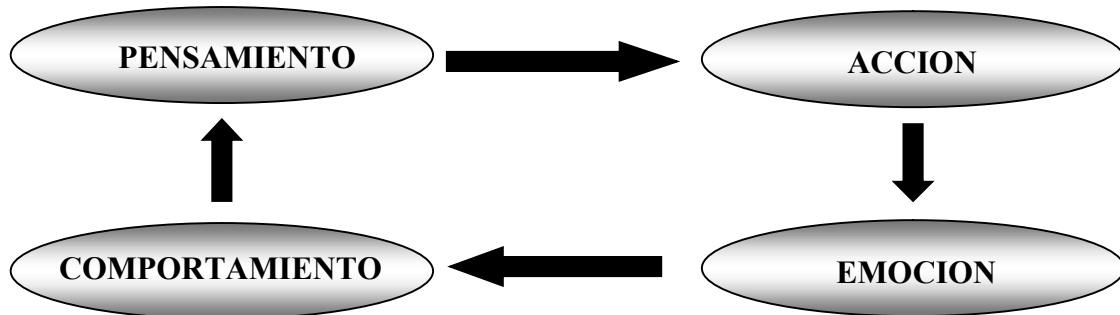
Consideramos el Feedback eficaz en la medida que se refiere al “aquí y ahora”. Además debe solicitarse si no se da espontáneamente.

Nos hemos dado cuenta que el proceso de comunicación puede distorsionarse si no existe una “lectura” asertiva del comportamiento del otro, por lo tanto, decimos que es necesario desarrollar la percepción.

El campo de la investigación nos ha demostrado, que cuando dos o más personas interactúan lo que más impacta es el lenguaje corporal, postura, gestos y contacto visual

Por eso proponemos la lectura asertiva, que significa para nosotros analizar las palabras del interlocutor como contenido del mensaje, pero significa también analizar la postura, gesto, expresión y tono de la persona al igual que el contexto donde el mensaje está enmarcado.

Esta lectura significa PERCIBIR el comportamiento del otro a partir de su Pensamiento en la ACCION, para identificar su EMOCION a través de las consecuencias inmediatas que se observan con las respuestas.



Este pensamiento es voluntario, racional y emocional.

Hemos visto sin embargo una diferencia entre este pensamiento y el otro automático el cual no es racional y tampoco identifica la emoción.

Es allí, a nivel de pensamiento automático, donde podemos observar en el otro la no coincidencia entre pensamiento-acción-emoción apareciendo dificultades que se “leen” mediante una habilidad intuitiva y perceptiva. Esta lectura la declaramos educativa.

Todo aquello de lo que estamos conscientes, incluyéndonos a nosotros mismos, constituye nuestro campo perceptual. Sin embargo, no todos los aspectos de nuestro campo perceptual tienen una influencia igual sobre nuestro comportamiento.

La cantidad de nuestras percepciones se determinan por: 1) la riqueza o cantidad de información en nuestro campo perceptivo y 2) el grado de diferenciación significativa.

## Significado y Aprendizaje

Proponemos dos tipos básicos de significados: el significado personal que es propio y asequible sólo para la persona como individuo; y el significado consensual al cual se llega acumulando las percepciones de las personas relevantes.

El significado personal se puede comunicar a otra persona, pero no puede nunca ser compartido porque entonces se convierte en significado consensual.

Es importante aclarar que el significado extraído directamente de la experiencia, tiene mayor probabilidad de ser exacto que aquel adquirido de forma abstracta o de segunda mano a través de la experiencia de otros.

El aprendizaje de estos significados consiste en determinar con claridad y exactitud nuestras percepciones. Estos procesos tienen lugar a través de la experiencia, la información y la interacción humana.

Queremos aclarar que nuestro campo perceptual abarca también lo que percibimos de nosotros mismos. Esto es el concepto de AUTOIMAGEN. Esto se define como un sistema organizado de ceremonias y sentimientos que tenemos respecto a quienes somos, cómo debemos comportarnos, y donde pertenecemos. Esto se adquiere mediante un proceso de organización e integración de un número infinito de autopercepciones progresivamente aisladas.

La Autoimagen es un proceso social gradual e interminable en la que aprendemos cosas de nosotros mismos a través de nuestra interacción con los demás.

Básicamente, esto lo hacemos de dos maneras: 1) nos comparamos con otros, sea directa o indirectamente y 2) aprendemos cosas de nosotros mismos por las reacciones de los demás hacia nosotros. Debido entonces a que la imagen se aprende, planteamos poder modificarla o perfeccionarla mediante la EDUCACION.

## CONCEPTOS BÁSICOS EN LA COMUNICACIÓN

Creemos que nos limitamos a percibir lo que estamos esperando que suceda y tendemos a distorsionar la realidad para adaptarla a nuestras expectativas.

En nuestra opinión las necesidades influyen sobre la comunicación de manera significativa, Maslow hace hincapié en la influencia de las necesidades sobre la cognición y afirma que si encontramos cualidades en una persona o situación que gratifiquen nuestras propias necesidades, podemos ganar una percepción y comprensión mucho más clara y más introspectiva.

Igualmente pensamos que la amenaza tiene un efecto negativo sobre la comunicación, porque afecta la percepción. Creemos que nos defendemos contra la amenaza mediante la distorsión y la negación de las percepciones, la cual a su vez conduce a la inexactitud de la comunicación.

La confianza es para nosotros una variable clave en la comunicación porque influye directamente en la ACTITUD y en la calidad de la comunicación. La confianza es una relación que se ve influida por la seguridad personal de cada quien.

Decimos que una persona segura confía en su identidad, su valor y aceptación en las relaciones personales.

Por otra parte queremos apuntar que existen mensajes más allá de las palabras. Nos referimos al lenguaje del movimiento corporal que se comunica por los canales visuales. Todo movimiento y todo sonido sirve a un propósito de comunicación aparte de cualquier otro fin que pueda tener. Este lenguaje corporal es el término que se aplica a la comunicación a través de medios no verbales.

En nuestra opinión causa muchos problemas, la suposición de que las palabras tienen significado y que por consiguiente, es importante emplearlas con su significado correcto. Nosotros sostenemos que los significados de las palabras son personales y se asignan por las personas que los usan. “Las palabras no tienen significado .... las gentes sí la tienen”.

## NEGOCIACION

Síntesis y Proposiciones de  
Freddy Rodríguez H.

### DEFINICION GENERAL

La negociación es un proceso de comunicación que ocurre entre personas, cuyo objetivo es llegar a un acuerdo, donde se satisfagan intereses mutuos que beneficien a las partes involucradas en el mismo.

### DEFINICION

Negociación es el proceso de convertir una confrontación en un ejercicio de solución de problemas en conjunto según William Ury<sup>3</sup>.

De las muchas valiosas definiciones y enfoques sobre negociación que existen en la literatura; esta definición nos parece la más adecuada para enfrentar las situaciones de hoy, sin descartar el conocimiento que ofrecen otros autores.

Este proceso tiene lugar entre la gente, durante el tratamiento de un problema que los enfrenta o los coloca en posiciones de hecho diferentes y donde el reto consiste, en encontrar la manera en que ambos actores o grupos, ataquen el problema y no a ellos mismos. Según, William Ury podemos representar la negociación como una reunión de los actores alrededor de una mesa, pero sentados uno al lado de otro, y el problema colocado frente a ellos.

Hay que centrar el discurso y la intención en los intereses, en cómo son las motivaciones intangibles, las necesidades, los deseos, las preocupaciones, los temores y las aspiraciones. Igualmente cómo es lo que explicitamente se dice que se quiere. Esto es las posiciones. Por ello la prioridad es tratar de identificar desde un principio los intereses que motivan las posiciones, tanto las propias como las del otro equipo.

La esencia de la estrategia de negociación no es de una forma directa, hay un desplazamiento del lugar donde nos sentamos hasta llegar al sitio del otro, y observar sus posibilidades, sus potencialidades, sus limitaciones y el “Discurso Oculto” que es la carta que deseamos ver que son los verdaderos intereses que esa persona tiene, así como las necesidades que aspira cubrir.

Cuando se llega a la situación crítica la estrategia es permanecer en el juego, pero con las reglas propias, para que en todo momento exista igualdad de beneficios. Aquí la percepción es de singular importancia, por que en el proceso de negociación se da un proceso de cambio entre lo que creen y lo que quieren las partes, esto es fundamental percibirlo. Hay

---

<sup>3</sup> Getting Past No, Bantam Books, New York, 1991

que tratar a los actores en la negociación, como socios que nos brindan la oportunidad de alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio.

Es necesario tener siempre presente, que no deben hacerse disposiciones, pues sólo cada uno puede romper su propia resistencia y únicamente hay que ayudarlos a que lo hagan.

Hablemos sobre

### LAS BARRERAS QUE EXISTEN PARA ALCANZAR LA COOPERACION DESDE LA CONFRONTACION

Según W. Ury, encontramos cinco barreras en este proceso a saber :

#### **DESCRIPCION DE LOS PASOS ENTRE LAS BARRERAS**

##### **Barrera 1 “Nuestras Reacciones”:**

Como primer paso hay que buscar el equilibrio mental y emocional.

Hay que evitar reaccionar y además se debe centrar la atención en lo que se quiere lograr y no en lo que dice el otro para desestabilizar.

Se recomienda tomar un viaje en “helicóptero” y visualizar la reunión desde “arriba”, como observador y no como actor. Si se está indisposto, se debe pedir disculpas, para alejarse unos minutos, con algún pretexto.

Es necesario recordar que al negociar, uno mismo es parte del problema. Así que se debe evitar emocionarse y menos rendirse o romper la relación.

Hay que concentrarse en la meta y no perderla de vista.

Hay que ponerle nombre a la estrategia del otro, por ejemplo; Estrategia de “Obstrucción”, Estrategia de “Ofensiva”, Estrategia “Engañoso”.

Debemos detenernos un momento y reconocer nuestros puntos débiles y pensar: “¿Cómo llegamos aquí ?”. Debemos retomar nuestra posición de socio, y sobre todo, no tomar decisiones importantes bajo presión, para esto es necesario relajarnos y visualizar una cortina fresca pasando por nuestra cabeza.

### **Barrera 2 “Las Emociones Negativas del Otro”:**

Se reflejan en los temores, las sospechas, la hostilidad o las posiciones a la defensiva. Debemos ayudar al otro a conseguir un balance emocional y mental. Debemos mostrarle respeto y hacer un esfuerzo para ver el lado de sus argumentos.

### **Barrera 3 “Las Posiciones del Otro”:**

Hay que recordar que el problema hay que abordarlo en conjunto, por eso se debe usar frases como: “Ayudeme a ver por que usted quiere eso”. En este caso se debe poner el argumento dentro de un contexto y pedir la reestructura, la proposición y la aprobación. Si no se tiene, se debe tratar de nuevo. Es necesario mostrar que se quiere satisfacer ambas posiciones: La propia y la del otro. Preguntar: ¿Cómo podríamos hacer para .....?

### **Barrera 4 “La insatisfacción del Otro”:**

Se debe construir un “Puente Dorado” desde la propia posición a la del otro. Y se debe invitarlo a que lo cruce. Es necesario ayudar a “salvar la cara” para que al final la solución sea una victoria para ambos.

### **Barrera 5 “El Poder del Otro”:**

Se debe utilizar el poder para educar. Es decir hay que enseñar que ninguno puede ganar sin la colaboración del otro.

Es necesario asegurarse que al conseguir el acuerdo, se logre convertirlo en un acuerdo verdadero. Ese acuerdo debe:

- Ser diseñado con el mínimo riesgo
- Decidir un procedimiento para resolver las disputas
- Insistir en la satisfacción mutua más que en victoria parcial.

Es importante tomar en cuenta que existen técnicas que el otro puede usar como son:

1. Rehusar cooperar. Si esto ocurre póngase de su lado:

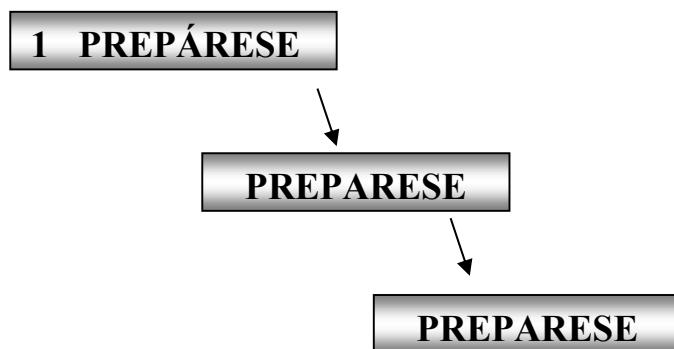
escuche,  
admita,  
acuse recibo y  
exprese su acuerdo sin comprometerse

2. Crear una situación de ataque para que usted se resista. Evite hacerlo y trate de entender su posición .
3. Engañar: Es difícil de detectar: Técnica de ensayo y error.

### **ETAPAS DE UNA NEGOCIACIÓN:**

Distinguimos cuatro etapas en este proceso, a saber:

#### **ETAPA 1:**



Se necesita dedicar tiempo. La regla es directamente proporcional 1/1: UN minuto de preparación por cada minuto de interacción.

Igualmente se necesita visualizar nuestro deseo, para ello es importante construir un mapa de lo que se quiere, un esquema del acuerdo que se quiere lograr.

Se debe identificar los intereses propios y del otro.

- ⇒ ¿Qué Quiere?
- ⇒ ¿Por qué lo quiere uno?
- ⇒ ¿Por qué lo quiere el otro?

Es decir hay necesidad de inventar y crear la mejor opción para ambos, establecer cuanto poder tiene cada parte y cuánto tiempo disponible tienen para alcanzar el acuerdo.

#### **Etapa 2:**

Hay que establecer el patrón de medida y decidir como se va a medir la satisfacción de ambas partes. Se recomienda ser duro con el problema pero suave con las relaciones.

#### **Etapa 3:**

Es necesario plantearse alternativas, una de ellas es “el AS” en la manga. Un “AS” en la manga es la mejor alternativa que podemos tener sin consentimiento del otro, en consecuencia mientras mejor sea, en esa medida, tendremos mayor poder de negociación. Pongamos ejemplos:

1. Otro Cliente, Otro Vendedor
2. Un intermediario
3. Otra Oferta

#### **Acerca del Uso del “AS”:**

Con el objeto de sacar el mejor provecho al emplear el “AS” Hemos de tener en cuenta lo siguiente:

1. Identificarlo. Recordarlo en momentos de apuro, con ello se gana en tranquilidad
2. Mejorar el “AS” cada vez que se pueda , puede ocurrir que llegue a ser tan bueno que no se necesite la negociación.
3. Hay que decidir si vale la pena negociar.
4. Detectar el “AS” del otro para medirlo con el nuestro y así tener la oportunidad de mejorarlo si es posible.

En toda ocasión hay que llevar a la mesa de negociaciones una propuesta o “AS” competitiva, de lo contrario no vale la pena negociar.

Conviene preguntarse:

{ ¿Qué es lo que puedo conseguir que sea justo?  
      ¿ A qué aspiro?  
      ¿Cuál es el lugar más alto a donde debo apuntar?

Alternativa 1: ¿En qué posición quedaríamos satisfechos?

Alternativa 2: ¿Qué sería lo menos que debo conseguir?

Aquí debemos usar la creatividad, para aumentar el tamaño de “La Torta” a repartirse entre los negociadores.

Finalmente, debemos practicar con algún amigo. Este nos puede dar una visión de cómo estamos conduciéndonos, cuán coherente es nuestro discurso, cómo siente la propuesta, que cosas le sonaron bien, cuantas le convencieron, que cosa le incomodó o que otras quedaron en el aire.

Hay que saber que un buen negociador más que hablar, escucha con atención.

**Etapa 4:**

Es cuando se logra el compromiso propio y del otro.

**;Buena suerte en sus negociaciones!**

## MOTIVACION

Este material es producto de un proceso de reflexión sobre una larga experiencia en procesos de transformación. De allí concluimos que la Motivación es un proceso que ocurre cuando existe sintonía entre el individuo y su entorno. Esta sintonía o empatía es esencial para establecer una atmósfera de credibilidad, confianza y participación, donde la persona puede responder con entusiasmo y libertad.

Este es un proceso en el que interactúan los incentivos que son externos, y los intereses y necesidades internas que forman parte de la persona (motivos). Ambos aspectos decimos que deben estar presentes en la motivación con igual importancia.

Tenemos presente que existen Incentivos:

- Biológicos
- Psicológicos
- Sociales
- Culturales

Estos son por ejemplo:

INCENTIVOS	
Biológicos:	Lapsos de descanso, refrigerios, espacio donde trabajar, iluminación, temperatura.
Psicológicos:	Reconocimientos verbales, compartir momentos, apoyo emocional.
Sociales:	Celebraciones, cumpleaños, pertenencia, identificación, status, aumentos.
Culturales:	Poder, puntualidad, respeto, honestidad

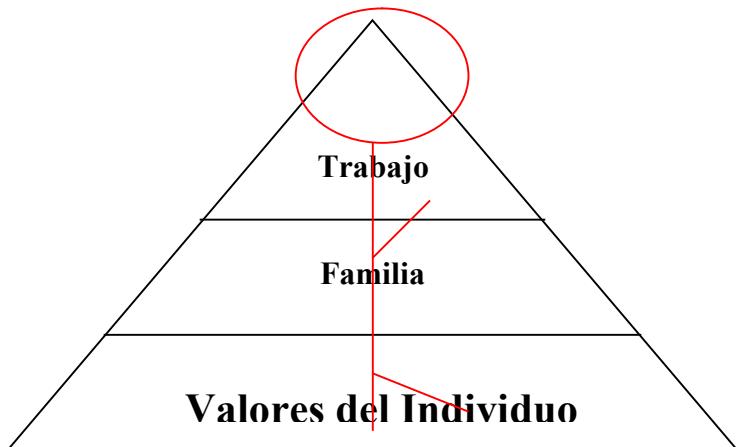
Por otra parte debemos tener presente también que existen las necesidades e intereses que forman parte de la persona y esto es necesario descubrirlos para poder motivar y generar la acción.

Algo nos motiva (incentivo) cuando entra en sintonía con una necesidad interna (motivo)

Nos entusiasma  
 Despierta nuestro interés

Consideramos importante señalar que la motivación en la organización la entendemos a partir del cumplimiento de los acuerdos por parte del personal en su práctica laboral.

El acuerdo es para nosotros el compromiso que representa la interacción entre motivos-incentivos. En el acuerdo hemos visto que están presentes todos los aspectos personales del individuo relacionados con la propia vida.



En el acuerdo también consideramos que están presentes los incentivos que hacen sintonía con los motivos de la persona en forma de Motivación y en un acto individual QUE DEPENDE DE CADA QUIÉN.

Proponemos la autosuperación como meta suprema de cada acto y ciertamente argumentamos que el hombre tiene la responsabilidad de actuar para autosuperarse.

En general, creemos que no se ha capitalizado el esfuerzo en esta dirección como fuerza motivadora. Vemos entonces la motivación como una energía que está disparada por un incentivo en sintonía con un motivo y con presencia de un comportamiento corporal. Esto es en nuestra opinión lo que nos permite reconocer corporalmente desde que perspectiva está hablando la persona.

Sabemos que la bioenergética es una respuesta corporal debido a una energía que excita, por decir así, los motivos del individuo, entonces de esa motivación del individuo, exacerbada por esa energía, se genera una respuesta de carácter corporal.

Conocemos también la neurolinguística, por su parte, como una forma de encontrar el por qué determinadas personas son exitosas puesto que se ha planteado este estudio como campo de conocimiento.

Sin embargo nosotros estamos seguros que el éxito no llega por casualidad,. Estamos conscientes que somos energía y esa misma es la que debemos a aprender a utilizar para generar los procesos de transformación

***9.4. UNIDAD DE APRENDIZAJE  
Y  
EQUIPO DE TRABAJO***

## UNIDAD DE APRENDIZAJE

La Unidad de Aprendizaje nace como concepto, en el proceso de transformación del Colegio Marroco en el año 1.969, el cual definimos cómo aquella que vigila la calidad del proceso de cambio en el nuevo perfil, para desarrollar el factor de desarrollo organizacional.

Elegimos el grupo operativo para caracterizar la Unidad de Aprendizaje, el cual se plantea como fin realizar el proceso de Educación - Evaluación – Análisis – Feedback.

La educación que proponemos para el futuro, es la que promueve la congruencia en el HACER-SENTIR y PENSAR del personal, con los nuevos Modelos de Comportamiento del Personal (Acción, Actitud y Pensamiento), mediante el “modelaje” de esta misma congruencia. Establecemos que somos congruentes cuando todas nuestras conductas verbales y no verbales apoyan nuestros pensamientos y sentimientos.

Decimos que la experiencia del grupo operativo es quien asegura la memoria organizacional en el cambio alcanzado por la institución.

Proponemos a continuación las características de la educación-investigación.\*

1. Tiene como finalidad explorar, aclarar e identificar los factores que contribuyen a un problema que experimenta la organización, para emprender alguna acción (educación) sobre estos problemas.
2. Es responsabilidad de la organización participar en la solución de los problemas y en el desarrollo de las capacidades internas ó genéricas.
3. La educación-investigación puede convertirse en una parte de la cultura de la organización al manejar su propio comportamiento, al aprender a recolectar datos y a examinar en forma continua sus procesos de tal forma que la solución de problemas y el cambio, sea una forma de vida de la organización, más bien que una respuesta a las crisis.
4. Los datos reunidos en la educación-investigación, deben estar disponibles en una forma oportuna y eficiente. De esta forma la información se utiliza no sólo para la finalidad de investigación, sino que se incorpora en el proceso de aprendizaje en la organización, al ofrecer una base de examen y diagnóstico de los problemas reales y urgentes.

\* N. Margulies y J. Wallace. El Cambio Organizacional. (Técnicas y Aplicaciones). Editorial Trillas México, 1.985

En igual medida que el proceso es de educación igualmente también es de investigación. La investigación es la indagación estudiosa y científica de los procesos críticos del comportamiento de la organización. El proceso de investigación es importante en la formulación de un programa de cambio, debido a que puede verificar o desaprobar lo que la gente de la organización piensa que sabe acerca de la misma y cómo funciona.

Las siguientes características describen el componente “investigación” del proceso.

1. La acción comienza por la formulación de una hipótesis derivada de los miembros de la organización. Una hipótesis es una explicación provisional de hechos observados, que puede ser investigada en forma sistemática.
2. Los datos específicos que se han recolectado en una organización se guían para que puedan probar los supuestos y percepciones de cómo funciona la organización.
3. Los resultados de la investigación deben entenderse en el contexto más amplio de la teoría y la práctica de la administración. Los objetivos de la acción-investigación (la planificación de la acción y el aprendizaje) con frecuencia son percibidos como antagónicos. Por una parte probablemente se planteará el objetivo único de planes de acción; en tanto que por otra parte se considerará a la información como una parte del almacén de conocimientos de la organización. Estos objetivos no son incompatibles, y pueden alcanzarse cuando ambos se toman en consideración en el diseño e implementación de planes de acción-investigación (Lippitt 1961, Bradford, Gibb y Bene 1964).

Los elementos esenciales de este modelo de educación-investigación son: la recopilación de datos y discusión con el grupo cliente, la planificación preliminar de la acción, y la nueva formulación del diagnóstico.

Por otra parte, hemos observado también dentro de la organización, que existe una necesidad constante de información precisa y actualizada, para evaluar el desempeño de los programas pasados, las funciones organizacionales actuales y las oportunidades y opciones futuras.

Esto nos hace considerar junto a los principios gerenciales, las que corresponden al manejo de la información\*, los cuales serán como pautas que ayuden a los gerentes, a realizar tareas efectivas y eficientes. Estos principios deben ser flexibles y adaptables a las necesidades de ellos y son:

\* Morton F. Meltzer. La Información: Recurso Fundamental de la Gerencia. Fondo Educativo Interamericano. Colombia, 1.983

1. Se debe motivar el acceso a la información.
2. La información debe ponerse a trabajar como gerencia del conocimiento.

3. La gerencia del conocimiento debe anticipar las necesidades de información y no simplemente reaccionar a las solicitudes que se hagan.
4. La tecnología de la información permite ahora que las organizaciones controlen un campo más amplio de actividades.
5. Los gerentes deben tener una mente abierta hacia la información nueva, aún en aquellos casos que ésta pueda contradecir decisiones, opiniones y creencias previas.
6. La información debe fluir hacia arriba, hacia abajo, y horizontalmente en todos los niveles administrativos y extenderse aún hacia afuera.
7. La información opera como un agente de cambio porque puede suministrar mayor repertorio de alternativas, así como respaldo para cambios que nieguen o alteren severamente decisiones en el pasado. Los planes actuales deben basarse en el estado actual de las cosas y no como eran cuando se iniciaron los planes proyectados. La información sobre nuevas regulaciones, el debilitamiento o surgimiento de mercados y los grandes avances tecnológicos deben ser recogidos y analizados. La información es una fuerza para el cambio, al mismo tiempo que un refuerzo para la toma de decisiones.
8. El mejoramiento de la productividad está basado en trabajar más inteligentemente, no más intensamente. Esto requiere una organización bien informada que pueda incorporar nuevas ideas para aumentar la productividad.
9. La información es un recurso motivador porque mantiene informado sobre cómo está yendo la empresa y cuáles son los propósitos y necesidades de la corporación, para alcanzar o exceder las expectativas.

## EQUIPO DE TRABAJO

A nivel teórico podemos escoger una amplia variedad de enfoques para explicar el concepto de grupo. Cartwright y Zender (1968) enumeran ocho orientaciones teóricas que se han adoptado en el análisis de los grupos: teoría de la interacción, teoría de sistemas, orientación socioeconómica, orientación psicoanalítica, psicológica general, empírico estadística y de modelos formales

Nuestra orientación es según la teoría de sistemas. Aquí se trata de comprender el proceso del grupo como un sistema de elementos conexionados, por ejemplo, posiciones y roles, dedicando una especial atención al “input” y a “output” del grupo.

El “input” es algo que encontramos en el grupo como sistema procedente del entorno. El “input” de un sistema social es muy complejo: información, personas, energía, materiales. De igual manera cada tipo de “input” es también muy complejo y variado.

Una vez que el “input” entra en el sistema sufre una transformación. Una vez transformados estos “input” en “outputs” ya están listos para abandonar el sistema. En otras palabras, el “output” que entrega el sistema es el resultado de un proceso de transformación.

Un sistema se define (Rotundo, 1973) por las relaciones de información que ponen en funcionamiento un conjunto de decisiones en los diferentes elementos del sistema, los cuales hacen que éste opere en la forma que le es propia.

Dice este autor que el programa de información caracteriza la operación del sistema y éste, la estrategia.

Dice también que los elementos presentes en el sistema expresan la estructura, la cual se define como un conjunto de elementos entre los cuales existen relaciones, de modo tal, que toda modificación de un elemento o de una relación, supone la modificación de los otros elementos y relaciones.

Estos conceptos son fundamentales para la comprensión del comportamiento del equipo de trabajo.

La meta general para el desarrollo de equipos es mejorar la efectividad del grupo que debe trabajar en conjunto para lograr resultados. Agyris (1979) ha identificado tres condiciones que él considera características de una organización o unidad organizacional efectiva: 1) la habilidad de recopilar la información pertinente; 2) la habilidad de elegir o tomar decisiones en una forma sensata, libre e informada; ; y 3) la habilidad de llevar a

cabo estas decisiones como compromiso pleno. Con estas guías, el esfuerzo de formación de equipos se concentra en el desarrollo de tales habilidades de dirección y gerencia.

A continuación describimos una forma de trabajar en grupo como equipo: fase de preparación, fase de solución de problemas y análisis del proceso de retroinformación, fase de planeamiento de la acción y fase de seguimiento.

Esta forma proponemos desarrollarla con la dinámica de grupo, la cual permite mejorar también las relaciones entre grupos.

Aquí consideramos la interdependencia como la dimensión más importante. Esta consiste en presentar las metas del grupo como dependiente de las acciones que cada uno de ellos son capaces de alcanzar con sus propias metas.

Igualmente consideramos la información como un recurso fundamental en el trabajo grupal. La misma se utiliza como proceso de planeación de la información, de análisis de la misma información y de retroalimentación.

El concepto de retroalimentación se refiere a que la información influye sobre el comportamiento. Wiener (1950) la define como la propiedad de ser capaz de ajustar la conducta futura en base al desempeño pasado.

## ***9.5. ETICA Y POLITICA***

## ETICA PARA LA PRODUCTIVIDAD

**Freddy Rodríguez H.**

El enfoque que le damos a la ética no es religioso por que supondría que sólo los gerentes religiosos de una denominación particular, podrían ser éticos o exitosos o buenos Gerentes. Nuestro enfoque es más universal, general o biológico, debido a que la vida es lo que los seres humanos vivos tenemos en común. Desde este punto de vista, no estaremos hablando de lo que habría que hacer para alcanzar algo después de la vida sino de la ética para el trabajo.

Definamos Ética como el código de valores que permiten escoger las acciones que se deben realizar. Esto entonces supone hablar del propósito y el curso de acciones que una persona lleva a cabo en la vida. Vemos la Etica así porque para un ser vivo lo que él es determina lo que debe hacer y es capaz de hacer para sustentar su vida.

Definamos vida como un proceso auto-generado y auto sostenido cuyo propósito es el de preservarse así mismo.

Cuando nosotros vemos un ser vivo podemos observar acciones que nos dicen que él esta vivo, es decir, su organismo indica que está vivo. Todos los órganos de ese organismo están en funcionamiento, vale decir en acción. Cuando un organismo muere todo lo que tiene de material permanece pero su vida ya no esta presente, y toda acción cesa..

Lo que determina el ser vivo es lo que debe hacer para subsistir o sustentar su vida. Es por ello que la Ética la estaremos usando para hablar del código de valores que le permite a un ser vivo escoger las acciones que debe hacer para sustentar su vida.

Si observamos un árbol, todas las acciones van dirigidas a sustentar su vida. Si nosotros le dificultamos a un árbol su crecimiento o que sus raíces se expandan, en el caso de las aceras, el árbol levantará el pavimento. Si no le damos luz, hará todo lo posible por lograr obtener luz y extenderá sus ramas, se doblará etc. El árbol no sabe hacer otra cosa, lo que sí sabe, no en el sentido cognitivo, es que debe sustentar su vida. El solo sabe preservar su vida, pero está limitado por su movilidad. Por lo tanto su sistema de supervivencia es automático, es inherente o consubstancial a lo que es.

En los animales es igual. Sin embargo por tener movilidad llevan a cabo acciones instintivas no racionales pero todas ellas dirigidas a preservar su vida.

Si rodeamos un animal con fuego, de no ser capaz de saltar, perecerá. En el caso de que salte, el animal no tiene la capacidad de enseñarle a sus cachorros sus experiencias en ese sentido. La experiencia la adquiere él y perece con él. Su sistema de supervivencia, su capacidad de cazar, es automático e inherente a lo que es.

El ser humano no es así. El ser humano adquiere conocimientos mediante conceptos cada más complejos. Su capacidad le permite inclusive visualizar situaciones que no ha visto nunca aplicando toda su capacidad mental. Es capaz entonces, de concebir situaciones que no ha visto, para sobrevivir. El no puede hacer como las plantas y los animales, el tiene que descubrir la manera de sobrevivir como ser humano. Su gran angustia es que, aún con toda la capacidad que tiene (cerebro izquierdo, derecho, sentimientos y emociones, movilidad, etc.) no puede saberlo si no lo descubre.

El ser humano no tiene un sistema automático de supervivencia. El, quien es la máxima perfección de la naturaleza, tiene que descubrir los valores que son cónsonos con su especie o naturaleza. No hay nada que le asegure que si actúa de una manera, eso le dará resultado. Además, el mecanismo que tiene no es ni siquiera infalible. A veces intenta acciones que van en contra de su naturaleza. A veces acierta y otras veces puede perecer. Tiene ciertos mecanismos que le indican que va más o menos bien, en una dirección adecuada y programa esos mecanismos hacia una supervivencia. Ejemplo: el mecanismo placer - dolor físico o su capacidad de discernir entre placer y dolor. El ser humano no puede dejar de sentir placer o dolor, pero si puede escoger que lo hará feliz o que lo entristece.

Hay seres que nacen sin la capacidad de sentir dolor y perecen pequeños. A nivel psicológico este mecanismo placer-dolor se lo programa en una dirección, y cuando lo hace y siente tranquilidad, satisfacción, felicidad, sigue actuando en esa dirección. Como este mecanismo no es automático, puede escoger acciones como la droga. Es decir, la droga como valor. El placer de esto lo lleva a un mal fin.

El hombre entonces debe tener un sistema que hemos llamado anteriormente un código de valores, escogidos y defendidos de manera racional, porque cualquiera que escoja no le va a garantizar su vida. Si esto es así, partamos del principio de que un Valor es aquello que nos hace actuar para conseguirlo o para mantenerlo. Desde este punto de vista la vida es el valor supremo del ser humano y todas su acciones deben estar dirigidas a preservarlas. No hay otro valor por encima de este y todas las acciones del hombre deben llevarlo a sustentarlo, preservarla, mantenerla. Todos los demás valores del ser humano están subordinados al valor supremo de la vida. Definamos entonces Virtud como las acciones que el ser humano hace para preservar un Valor.

Otro Valor del ser humano es la razón y su virtud la racionalidad. No nos referimos sólo a la lógica analítica, nos referimos al compendio de lo que el hombre es capaz de conocer, su utilización cabal y total de sus capacidades intelectuales es decir, su cerebro izquierdo; la lógica, la objetividad, la temporalidad; su cerebro derecho donde encontramos la atemporalidad, la subjetividad, la espacialidad.

El ser humano debe producir lo que necesita para vivir como ser humano, para mejorar su calidad de vida. Por lo tanto el otro valor fundamental del ser humano es la Productividad y su virtud la Racionalidad Integral. Veamos productividad en función de las acciones que el hombre realiza a favor de su propia vida. Es decir, si no producimos lo que consumimos deliberadamente, hay un gran elemento de injusticia en contra de alguien que sí lo produjo. A menos que quien lo produce nos lo dé, estamos siendo parásitos. Por lo que productividad la

vemos en el contexto de que cada ser humano debe producir más o por lo menos, tanto como consume.

El otro valor fundamental del hombre es la Auto-Estima y su virtud es el orgullo moral.

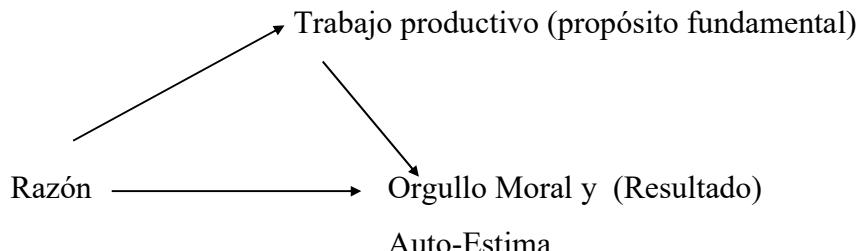
Si tenemos conciencia de lo que valemos, del esfuerzo que hacemos para vivir como seres humanos, pagando el precio que nos exige el entorno, entonces sentimos orgullo moral como resultado de nuestras acciones que nos conducen a la supervivencia y mejorar nuestra calidad de vida.

A la luz de esto podemos resumir que todos estos valores están sujetos a la vida como valor supremo. Es decir Productividad: - cualquier tipo de trabajo, mental o físico que nos permita sustentar la vida. La fuente del trabajo productivo es la razón integral y el resultado de aplicar la racionalidad en todo nuestro trabajo productivo nos da el orgullo moral que se traduce en Auto-Estima. El trabajo productivo nos permite estar en control de nuestra existencia.

Además debemos poder justificar nuestra vida como algo ético. Es decir, si aplicamos la racionalidad a nuestro trabajo productivo, si no ponemos límites a lo que queremos y hemos elegido hacer, si hacemos el esfuerzo de lograr nuestros objetivos e intereses, si producimos lo que consumimos y no se lo robamos a los demás o se lo quitamos de alguna forma, o lo convencemos de que nos lo dé, entonces nuestra vida vale la pena ser sustentada, hemos pagado un precio por ella y como resultado, tenemos Auto-Estima.

Podemos decir que pagamos un precio por ser cada vez mejores, somos útiles y en la medida que damos, recibimos a cambio.

El trabajo productivo es el propósito central de la vida, su fuente es la razón y el resultado es el orgullo moral: La Auto – Estima.



## VIRTUDES:

### 1.- Racionalidad.

- Tener el compromiso constantemente de aprehender la realidad de nuestro entorno.
- Asumir las consecuencias de nuestras acciones y no esperar resultados irracionales.

### 2.- Integridad.

- No sacrificar las convicciones personales por caprichos ajenos. Cada quien debe justificar sus propios juicios morales y no exigir que otros los acepten.

### 3.- Independencia.

- Asumir la responsabilidad de los propios juicios de valor - no simplemente aceptar lo que otra persona opina.

### 4.- Honestidad.

- Significa el no intentar falsificar la realidad o no pensar que seremos ricos por robar. No debemos consumir más de lo que producimos.

### 5.- Justicia.

- No desear aquellas cosas que no hemos producido. No pedir algo que no merecemos ni dar a otros lo que no se merecen.

## Reflexiones

1.     ¿Es la vida que yo llevo valiosa? Es decir, ¿vale la pena ser sustentada? Si no fuera mi vida, ¿haría yo un esfuerzo para sustentar esa vida?
2.     ¿Pago yo el precio de ser un ser racional? ¿Cómo escojo yo mis pasatiempos, mis ratos de ocio?
3.     ¿Cómo selecciono mis amigos, mi pareja? ¿Tienen ellos valores de los que yo estoy orgulloso?
4.     ¿Cómo me siento frente a mis acciones? ¿Me puedo ver en el espejo sin vergüenza? ¿Puedo compartir con mis padres, esposa, hijos todas las acciones que hago? ¿Estoy orgulloso de ellas?
5.     ¿Me preocupo de ser cada vez mejor como ser humano, como profesional, como miembro familiar?

- 6.- ¿Honestamente doy todo lo mejor de mi en mi trabajo, en mis relaciones familiares y con mis amistades?
- 7.- ¿Doy valores a aquellos que no lo merecen?
- 8.- ¿A quiénes considero mis ídolos? ¿Se lo merecen? ¿A quiénes considero, aprecio o amo? ¿Tienen ellos valores que ameriten mi aprecio, consideración o amor?
- 9.- ¿Que cosas hago yo para merecer verdaderamente el aprecio, la consideración y el amor de otros?
- 10.- ¿Qué cosas hago yo para ser cada vez mejor dentro de mi propio código ético?