Análisis de problemas y toma de decisiones

tercera edición



José Luis Espíndola Castro

PEARSON
Addison Wesley

Análisis de problemas y toma de decisiones

Tercera Edición

José Luis Espíndola Castro

PEARSON Educación ®

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

ESPÍNDOLA CASTRO, JOSÉ LUIS

Análisis de problemas y toma de decisiones. Tercera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2005

ISBN: 970-26-0678-0
Área: Bachillerato

Formato: 18.5 × 26 cm Páginas: 184

Editor: Luis Rojo
luis.rojo@pearsoned.com
Editora de desarrollo: Esthela González
Supervisor de producción: Rodrigo Romero

Revisión técnica: Profra. Sara Irma Morales Villeda
Coordinadora del Programa de Desarrollo
de Habilidades del Pensamiento del Colegio de
Bachilleres de Tlaxcala

Mtro. Marco Antonio Espíndola Castro
Profesor del área de Desarrollo de Habilidades
del Pensamiento del Tecnológico de Monterrey,
campus Estado de México

TERCERA EDICIÓN, 2005

D.R. © 2005 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5º Piso
Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 970-26-0678-0

Impreso en México. *Printed in Mexico*.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 – 08 07 06 05



CONTENIDO

UNIDAD 1: El problema 1
Lección 1: ¿Qué es un problema? **3**
Definición de problema 3
Condiciones del problema 5
Distintos tipos de problemas (razonamiento, dificultad y conflicto) 6
Lección 2: Perspectivas ante los problemas **9**
Proyecto de trabajo semestral 11
Cómo redactar un proyecto 12
Lección 3: Conflictos y toma de decisiones **22**
Hambre de estímulos 23
Estructurar el tiempo 23
Reconocimiento 23
Proyecto de vida *versus* argumento de vida 24
Lección 4: Filtros mentales **27**
Filtros negativos 29
UNIDAD 2: Actos del habla 33
Lección 5: Influencia del medio social y los valores en la toma de decisiones **35**
Habilidades sociales 37
El contraaprendizaje 39
Actos del habla y toma de decisiones básicas 41
Actos del habla 41
Estados emocionales 42
Mundos de comprensión 45
Lección 6: Actos del habla y resolución de conflictos **49**
UNIDAD 3: Condicionantes psicológicas en la toma de decisiones 53
Lección 7: ¿Qué nos impide tomar buenas decisiones? **55**
Caso 60
Lección 8: Valores, emociones y capital humano **62**
Creencias 64
Lección 9: La felicidad y la toma de decisiones **68**
La humildad (ser sencillo) 69
La austeridad y la generosidad 70
La templanza 71
La prudencia 71
La sabiduría 72
Lección 10: La inteligencia emocional y las causas de la infelicidad **74**
Lección 11: Formas de existir: una decisión fundamental **80**
Problemas en torno a las formas de existir 83
Cultura y educación 84
Lección 12: Incertidumbre, innovación y conocimiento **87**
Sumario 89

UNIDAD 4: Pentagrama de las decisiones exitosas 91
Lección 13: Visión **93**
Factores positivos en la toma de decisiones 93
Visión 93
Visión y sentido del tiempo: policronía y monocronía 97
Lección 14: Conocimiento y calidad **100**
Conocimiento 100
Calidad 103
Lección 15: Creatividad y oportunidad **105**
Creatividad 105
Oportunidad 107

UNIDAD 5: Toma de decisiones 111
Lección 16: El pensamiento estratégico en la toma de decisiones **113**
El análisis estratégico 113
Principios estratégicos 121
Verificar información y garantizar resultados 125
Lección 17: Integración de un sistema **127**
Integración del sistema 127
Cambios en los sistemas 130
Lección 18: El proceso para resolver problemas **133**
Saber plantear problemas 133
Pasos del procedimiento 135

UNIDAD 6: Resolución de problemas 137
Lección 19: Ampliación de la percepción del problema **139**
Lección 20: Organización de la información I **143**
Diagrama de flujo 143
Gráfico de espina de pescado 148
Diagrama de funciones 151
Retroalimentación 152
Lección 21: Organización de la información II **153**
Gráfico de racimo de uvas 153
Gráfico de red o malla 155
Lección 22: Resolución de problemas por simulación **157**

UNIDAD 7: Problemas estructurales 161
Lección 23: Problemas de comparación y exclusión **163**
Problemas de comparación 163
Problemas de exclusión 164
Lección 24: Problemas con inferencias **167**
Problema y análisis del mismo 167
Lección 25: Exploración sistemática **171**
Lección 26: Búsqueda de información implícita **173**
Bibliografía **177**

Introducción

El presente libro obedece al interés que tienen diversas instituciones de nivel medio superior de incluir materias que fomenten el pensamiento crítico del alumno y le ayuden a ser más autónomo tanto en su proceso de aprendizaje como en sus decisiones frente a la vida.

Este libro pretende orientar al joven en la toma de decisiones racionales y provechosas; se integraron en él las tendencias modernas en la toma de decisiones que la consideran como un proceso ecológico que tiene en cuenta factores de todo tipo, desde los emocionales hasta los racionales. He reunido también algunas ideas de lo que se denomina organizaciones inteligentes que enfatizan los estilos cognoscitivos, los procesos sobre las estructuras, el factor humano, la retroalimentación total y el concepto de visión, entre otras cosas.

Por otra parte, no se ha descuidado el tratamiento de problemas estructurados de orden lógico. Este tipo de problemas, por su naturaleza formal, no se asemejan a los de la vida real; sin embargo, el entrenamiento en la resolución de los mismos es de suma importancia para dar objetividad al pensamiento y controlar la impulsividad y el egocentrismo, que son enemigos del pensamiento racional. La experiencia ha demostrado que quienes toman buenas decisiones y resuelven problemas prácticos de todo tipo poseen también la habilidad para resolver problemas estructurados.

El libro consta de siete unidades integradas en 26 lecciones, muchas de las cuales deberán estudiarse en más de dos sesiones de acuerdo con el ritmo de la clase y el interés de los alumnos y los profesores en cada curso. El maestro descubrirá que muchos de los ejercicios pueden convertirse en objeto de tareas o investigaciones más completas que requerirán más días de preparación. El profesor debe tomar en consideración esto para anunciar con suficiente antelación los trabajos que se deben realizar.

Por último, deseo señalar que la dinámica del aprendizaje resultará ideal si se fomenta la discusión y el diálogo; tanto el maestro como los alumnos pueden aportar sus propios ejemplos y así aprender unos de otros. La tendencia actual de la educación, en general, es que el maestro deje participar más al alumno en la resolución de problemas programados, en la discusión de casos que se expongan y en la elaboración de preguntas y planteamientos.

Sugerencias al profesor

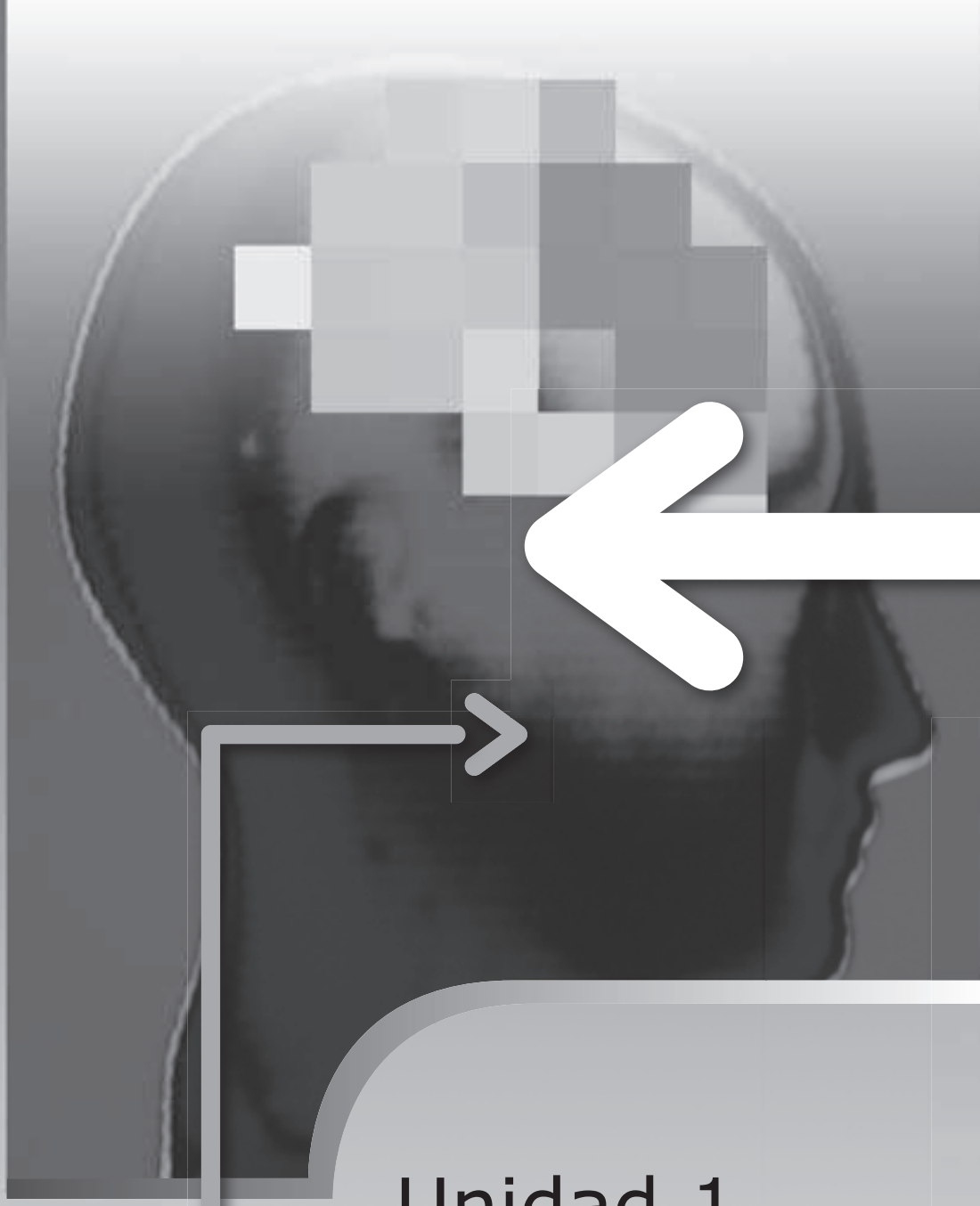
La enseñanza de habilidades cognoscitivas implica que el profesor se convierta en un facilitador del aprendizaje más que en un expositor, y que el alumno participe el mayor tiempo posible. Para lograr estos objetivos recomiendo lo siguiente:

1. Es importante promover un diálogo continuo con el alumno en el tratamiento de los temas. Una vez que usted haya estudiado cada tema procure, a través de preguntas bien planteadas, que el alumno aporte la información requerida.

2. Fomente la discusión entre todos los alumnos sobre los ejercicios realizados. Haga participar a los más retraídos y evite el diálogo con unos pocos.
3. Aporte ejemplos distintos y pídales que expongan los suyos. Trate de que los ejercicios realizados se comenten en el grupo.
4. Evite los juicios tajantes y las actitudes autoritarias que inhiben la creatividad y la participación de los alumnos.
5. Promueva el trabajo en equipo y el compromiso personal.
6. Promueva la investigación en otros ámbitos distintos al de la vida cotidiana del alumno. Algunos ejercicios están hechos para tal fin, pero otros pueden adaptarse para el mismo propósito.
7. Es importante que, después de agotado el análisis de un tema, el profesor haga cierres de cada lección, sintetizando y dejando en claro los conceptos aprendidos.

Hago la observación de que algunos ejercicios están ligados a la experiencia del alumno, mientras que otros son propuestas de empresas, negocios, etcétera. Adaptar todos los ejercicios a la experiencia del alumno sólo hace que reproduzcan sus condiciones de vida y no adquieran mayor perspectiva ni apunten a metas elevadas. En otros casos, el profesor debe adaptar los ejercicios a la problemática social de su región. Asimismo, el profesor debe prever esto a fin de ayudar al alumno a conocer otras posibilidades de ser y de actuar.

Por último, pongo a su disposición mi dirección de correo electrónico para cualquier duda o comentario: jose.espindola@itesm.mx.



Unidad 1

El problema

Lección 1

¿Qué es un problema?

Definición de problema



Un problema es una pregunta que se hace acerca de una discrepancia entre lo deseado o esperado y la realidad. Durante mucho tiempo, el hombre deseó volar, pero esto discrepaba de su realidad. A partir de esta discrepancia el hombre se preguntó: ¿Cómo podría volar? ¿Cómo pueden volar los animales? ¿Sólo con alas se puede volar? Contestando estas preguntas problemáticas fue como el hombre empezó a conocer más las circunstancias que entrañaba el problema. Tomemos otro ejemplo: los griegos —como otros pueblos— observaron que toda la esfera celeste se movía en una dirección; sin embargo, ciertos astros se movían en otras direcciones y, al parecer, de manera errática. Estos astros, desde luego, eran los planetas. Esta discrepancia entre lo esperado y la realidad provocó que los astrónomos se preguntaran: ¿Qué son esos astros?, ¿qué trayectorias siguen?, ¿a qué obedece su movimiento?, ¿qué tan lejos están de nosotros?

En nuestra vida social y cotidiana hay muchos sucesos que se contraponen frecuentemente a nuestros deseos y expectativas. Sin embargo, queremos resolver estos problemas porque de lo contrario no serían tales.

Para que un problema adquiera tal carácter se requiere la intención de contestar las preguntas que se vayan planteando.

Los problemas pueden ser teóricos —como los anteriores— o prácticos. Por ejemplo, si tus relaciones familiares o con tus amigos no son armoniosas,

entonces tienes problemas porque dichas relaciones no responden a lo que tú deseas y seguramente te has hecho muchas preguntas sobre ese asunto.

El complemento de un problema es cómo resolver el problema, las decisiones que tomas y las acciones que ejecutas para solucionarlo y, de esta manera, reducir la discrepancia.

Ejercicios

- Reúnete con un compañero y piensa en un problema técnico que haya sido resuelto por alguien. Contesta las siguientes preguntas:

  ¿Cuál era la discrepancia? _____

  _____

  _____

  _____

  _____

  ¿Cuáles fueron las preguntas que se hicieron en torno a esa discrepancia? _____

  _____

  _____

  _____

  _____

  ¿Qué decisiones y acciones se emprendieron para resolverlas? _____

  _____

  _____

  _____

  _____

- Piensa en un problema ordinario que hayas tenido y que hayas resuelto felizmente. Contesta las mismas preguntas del ejercicio anterior. Coméntalo con el grupo si lo deseas.

  _____

  _____

  _____

  _____

Condiciones del problema

Demos un paso más en el análisis para la resolución de problemas. Todo problema plantea restricciones o, al contrario, posibilidades que pueden ser explícitas o implícitas. Por ejemplo, en muchos juegos, como el ajedrez, tienes que resolver problemas respetando ciertos límites: la dirección en que pueden avanzar tus piezas (según el tipo de piezas que sean, es decir, peones, torres, etcétera), la ubicación inicial de las mismas y la forma en que puedes tomar las piezas del contrincante.

Por lo tanto, todas tus acciones deben ajustarse a las restricciones y posibilidades que se encuentran a tu alcance. A veces las condiciones de un problema están "escondidas" y mentalmente tienes que hacer un esfuerzo mayor para encontrarlas. Por ejemplo, podremos solucionar un problema pero generaremos otro más grave: un hombre quitó una pequeña pared que le estorbaba en su casa y resultó ser una pared de carga. Así, tuvo que invertir una importante cantidad de dinero para reparar el daño. Por eso es muy importante que revises y analices cuidadosamente todas las condiciones del problema.

Ejercicios

- Piensa en un problema que hayas resuelto, pero que te haya generado otro por no haber analizado bien sus condiciones. Escríbelo y después coméntalo en grupo o con algunos compañeros.

En ocasiones creemos que existen condiciones que restringen el problema, cuando esto no es así; por ejemplo, cuando alguien dice sin una base realmente sólida, "eso no va a gustarle al jefe", "nunca se ha podido hacer como tú lo planteas", etcétera. Por ello, es también importante que verifiques siempre que las condiciones sean reales.

Distintos tipos de problemas (razonamiento, dificultad y conflicto)

Los problemas pueden clasificarse de muy distintas maneras. Algunos autores distinguen tres tipos de problemas:

- *Problemas de razonamiento*. En donde lo importante es el uso de la lógica y sus operaciones de ordenación y de inferencia; por ejemplo, "Resuelva la siguiente ecuación: $X + 23 - 3 = 0$".
- *Problemas de dificultades*. En este caso sabemos la respuesta a un problema pero tenemos oposición o dificultad para ejecutarla. Por ejemplo, queremos dar vuelta a un tornillo y éste no avanza.
- *Problemas de conflictos*. Son los que tenemos a causa de la oposición de la voluntad de los demás, ya sea porque no nos entiendan o porque se oponen con animosidad a nuestros proyectos. Lo emocional, en este tipo de problemas, desempeña un papel importante. Por ejemplo, un pleito de pareja, debido a que el novio desea que su novia no trabaje en determinado lugar, mientras que ella sí lo desea. Lo anterior trae como consecuencia una discrepancia.

Los problemas también pueden clasificarse en convergentes y divergentes. Los primeros tienen una solución única o un conjunto de soluciones definidas; por ejemplo, resolver una ecuación, concluir un razonamiento formal, encontrar una definición en un diccionario, contestar algo de memoria. En cambio, los problemas divergentes tienen un número indeterminado de respuestas posibles que dependen de la creatividad de la persona; por ejemplo, ¿cómo hacer una buena publicidad para unos nuevos chocolates en barra? ¿De cuántas formas puedo sacar una moneda que cayó en un pozo?

Ejercicios

- Medita qué tipo de problema te cuesta más trabajo abordar y trata de explicarte el porqué de esto; o, a la inversa, di cuál te cuesta menos trabajo y por qué.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

- En equipo o en pareja, escribe un ejemplo de problemas de razonamiento, de dificultad y de conflicto. Determina qué variables o factores intervienen en cada problema.

_____

_____

_____

_____

Existen, pues, tres tipos de problemas: conflictos, dificultades, y problemas que exigen una respuesta creativa. Con frecuencia tendremos que transformar un tipo de problema en otros para tomar mejores decisiones. Observa, por ejemplo, cómo se plantea de manera distinta el mismo caso:

1. **Conflicto** "Juan es un egoísta y desconsiderado: siempre deja su ropa tirada y su cuarto desordenado".
2. **Dificultad** "Me cuesta trabajo que Juan levante su ropa y arregle su cuarto".
3. **Problema** "¿Cuál será la mejor manera para recordarle a Juan que debe arreglar su cuarto y levantar su ropa?".

Tengamos en cuenta que solemos enfrascarnos en conflictos innecesarios en lugar de encarar los problemas de maneras distintas a las acostumbradas. A la inversa, a veces tratamos de resolver problemas objetivos sin la actitud adecuada, lo que deriva en conflictos. En el caso anterior otro problema podría ser: "¿Qué puedo hacer para que Juan cambie de actitud?".

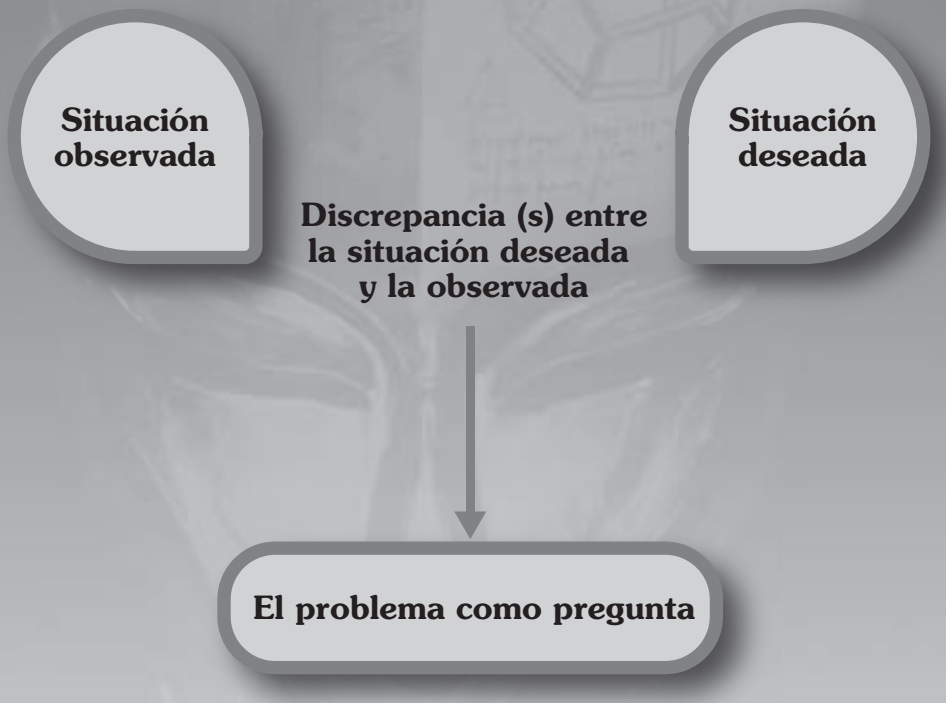
A menudo, las dificultades deben reformularse también en términos de problemas objetivos. Por ejemplo: "Tengo dificultad para asistir a mis clases de canto porque el transporte público es muy lento". Si lo transformo en un problema, éste quedaría así: "¿De qué forma podría llegar más rápido a mi clase de canto?"; o "cómo podría estar más cerca de mi clase de canto?". En estos casos, el problema generalmente es encontrar el instrumento adecuado. Así, si mi dificultad es apretar un tornillo, lo más probable es que no esté usando el desarmador adecuado o la herramienta apropiada.

Ejercicios

Ejercicio para hacer en equipos de cuatro personas:

1. Cada participante planteará un conflicto y una dificultad. Ya en equipo, replantearán el problema en términos de problemas objetivos que requieren creatividad. Busquen también algunas soluciones y comenten todo su trabajo en grupo.
2. Elaboración de un sociodrama de cinco minutos que ejemplifique cómo se crean conflictos de cosas simples.

Mapa conceptual 1



Lección 2

Perspectivas ante los problemas

Ante un problema podemos tener tres respuestas generales: adaptarnos al problema, reformularlo o evadirlo.



En el primer caso, nos adaptamos al problema cuando no podemos cambiar las condiciones que lo definen. Por ejemplo, "¿cuánto es la mitad de 6 dividido entre el cociente de 2 entre 4, y luego multiplicado por 5?". En este caso, el problema está definido con claridad y todo cambio en él desvirtúa su propósito. Podemos, desde luego, cambiar algunos datos pero no las relaciones fundamentales del problema.

En cambio, podemos reformular o cambiar el problema cuando las condiciones son flexibles. Por ejemplo, ¿cómo podemos ampliar una calle para que circulen más autos? En este caso, el problema real es mejorar la circulación de los autos y no necesariamente ampliar la calle. Aquí, ampliar la calle es una condición que puede ser eliminada, ya que pueden existir otras fórmulas para mejorar la circulación; por ejemplo, cambiar el sentido a otras calles, abrir vías alternas, cerrar la circulación a ciertas horas, etcétera.

Finalmente, los problemas pueden evitarse cuando son innecesarios. Por ejemplo: Pedro tiene que ir a la escuela por la tarde, pero un amigo lo invita a tomar un café un poco antes de que las clases terminen; sin embargo, él ya había hecho una cita con su novia media hora después de que acabaran sus clases. ¿Qué puede hacer? En este caso, lo mejor es deshacer los compromisos y desprenderse del problema. De igual manera, si a alguien le ofrecen un buen

trabajo que a la larga le va a ocasionar problemas familiares, vale la pena meditar si el riesgo es necesario.

Ser hábiles para resolver problemas implica ser lo suficientemente sabios para identificar cuándo debemos adaptarnos a las condiciones del problema, cuándo podemos transformar el problema y en qué momento evitarlo.

Ejercicios

Analiza los siguientes razonamientos y explica si las decisiones tomadas son las más correctas.

- Luis piensa que es imposible obtener un buen trabajo debido a las condiciones actuales del país, así que no tiene sentido seguir estudiando.

- A Miguel —un vendedor de primera— se le ha encomendado incrementar las ventas de ropa en la ciudad de Guadalajara, en donde han sido difíciles las ventas. Él piensa que si la planta se traslada a esa ciudad las ventas mejorarían, así que insiste en ese punto, antes de hacer otra cosa

- Gerardo se siente atrapado: su jefe quiere quedar bien con unos clientes y le ha pedido tratarlos muy bien para seguirlos conservando; especialmente le ha sugerido que les presente los últimos informes de ventas. Los clientes vienen en una semana y en ese lapso es imposible presentarles estos datos; por el momento, no sabe qué hacer.



- Gloria M. piensa casarse con Alejandro en seis meses, pero descubre que su novio es alcohólico y que tiene numerosas deudas. Ahora ella está pensando qué hacer para cambiar la manera de ser de él después de que se case.

Proyecto de trabajo semestral

Es esencial que, a partir de esta lección, los alumnos, organizados en equipos de trabajo, empiecen a trabajar en un proyecto con objeto de aplicar los conceptos vistos en clase y desarrollar sus habilidades de trabajo en equipo, creativas y de liderazgo. Otra finalidad de esta actividad es hacer que el alumno sienta que tiene el poder para hacer cambios en su entorno, y ganar así seguridad y confianza en sí mismo.

Para lograr lo anterior es conveniente que las clases se vayan alternando con las lecciones que van de la 11 en adelante, ya que éstas ofrecen herramientas concretas para la toma de decisiones.

Los proyectos pueden ser de distinta índole; por ejemplo:

a. De mejoras a la escuela. Hacer reparaciones, pintar, adquirir mobiliario y equipo, etcétera.
b. De ayuda a la comunidad. Mejorar las calles y fachadas de una colonia; organizar actividades para los niños de una colonia; crear un curso de

capacitación o de alfabetización para los habitantes de una comunidad; realizar actividades ecológicas para mejorar el medio ambiente, etcétera.

c. De apoyo a organizaciones de servicio social: asilos, orfanatos, Cruz Roja, otras.

d. De formación de empresas: organización de pequeños negocios creados por los alumnos.

Antes de iniciar otra cosa, el profesor aprobará cada proyecto con base en criterios de factibilidad (ni muy difíciles ni demasiado fáciles), utilidad y creatividad.

Para desarrollar el proyecto, los alumnos deben seguir las fases señaladas en la lección 11 e irlas presentando periódicamente por escrito al profesor; es conveniente también que se hagan presentaciones en grupo de los avances para escuchar los comentarios de todos.

Es aconsejable que cada equipo de estudiantes sea de cinco personas, aunque esto puede variar de acuerdo con el criterio del profesor y la magnitud de la empresa por realizar. Al finalizar del curso es importante que se haga una exposición general de los logros obtenidos.

La evaluación de esta actividad queda sujeta a los lineamientos escolares, pero se recomienda que sea periódica, para medir los avances obtenidos.

Cómo redactar un proyecto

Sea cual fuere la carrera que elijas, lo más seguro es que en tus estudios y en tu vida profesional tengas que realizar proyectos de diversa índole. Para que tus proyectos estén bien redactados y en consecuencia sean mejor recibidos, se recomienda sigas el procedimiento que a continuación se menciona:

1. Establece con claridad qué problemas quieres resolver con tu proyecto, dando información al respecto. Esto implica generalmente que debes elaborar un diagnóstico o evaluación del problema a resolver: su magnitud, su evolución, sus causas, otros. Esto puede ir acompañado de tablas, estadísticas, reportes, etcétera. Recuerda que es poco común que los problemas vengan solos: frecuentemente existen sistemas problemáticos.
2. En algunos casos, hacer una síntesis del trabajo de otras personas que han abordado ese problema es de mucha utilidad para establecer un contexto. Frecuentemente será necesario elaborar una reseña histórica del desenvolvimiento del problema para dar ese contexto.
3. Explica las consecuencias negativas si no se resuelven estos problemas. Ten en cuenta las posibles objeciones que se presenten a tu proyecto y piensa en una respuesta.
4. Establece con claridad cuáles son los objetivos de tu proyecto y en qué medida éste resolverá los problemas. Añade cualquier otra medida que deberá tomarse para que tu proyecto sea exitoso: permisos, decisiones, presupuestos.
5. Establece todos los beneficios que aportará tu proyecto, pero también los límites del mismo (problemas que quedarán sin resolver). Verifica que tus soluciones sean realistas y no dependan de variables ajenas que sean

poco probables; por ejemplo, presupuestos inalcanzables, cambios que llevarían demasiado tiempo, otras.

6. Escribe con lógica las partes de tu proyecto, estableciendo las fases del mismo. Recuerda que aquí se trata de un proyecto y no de una planeación definitiva, la cual se elaborará una vez aprobado el proyecto. Por lo tanto, sólo escribe las ideas generales de dicha planeación.
7. Prevé objeciones a tu proyecto: altos costos económicos que implicará tu proyecto, falta de tiempo, otras soluciones distintas a las tuyas. Dales respuesta lógica.

Un formato sugerido para presentar tus proyectos es el siguiente:

1. TÍTULO
2. JUSTIFICACIÓN
3. OBJETIVOS
4. DESARROLLO POR FASES
5. DEBE INCLUIR EN TÉRMINOS MUY GENERALES, ENTRE OTROS, TIEMPOS DE REALIZACIÓN DE CADA ETAPA, COSTOS, RESPONSABLES
6. CONCLUSIONES GENERALES U OBSERVACIONES
7. ANEXOS SI ES NECESARIO (PLANOS, DATOS, GRÁFICOS O ARTÍCULOS QUE COMPLEMENTEN LAS IDEAS DEL PROYECTO)

Ejercicio

Ahora, analiza el siguiente proyecto e identifica cada una de las partes que acabamos de revisar (puedes hacer subrayados con distintos colores). Si algún elemento falta, indícalo y explica si consideras pertinente incluirlo.

TALLERES INFANTILES ARTÍSTICOS PARA LA POBLACIÓN INFANTIL DE LA ZONA INDUSTRIAL DE CIVAC

Un proyecto de trabajo
Por Juana Velázquez Beltrán[1]

Entre las diversas actividades que realiza el hombre como miembro de una sociedad se encuentran las artísticas que, además de proporcionarle medios de expresión, le permiten adquirir y desarrollar habilidades que le son útiles en la adquisición de conocimientos prácticos, intelectuales y culturales.

[1] Agradezco esta colaboración de la maestra Juana Velázquez Beltrán quien fue directora de La Vecindad, organismo de la Secretaría de Cultura del Estado de Morelos.

Tomando en consideración que la infancia es la etapa básica en la formación del hombre, los talleres infantiles de corte cultural vienen a representar una vía idónea para brindar a la población infantil las posibilidades de apropiarse de su cultura y contribuir al enriquecimiento de ésta, brindándole, a la vez, una gran gama de posibilidades no sólo en la ocupación de tiempo libre, sino en la proyección y desarrollo de una personalidad creativa, sana y equilibrada. "La educación artística puede proporcionar la oportunidad para incrementar la capacidad de acción, la experiencia, la redefinición y la estabilidad imprescindibles en una sociedad llena de cambios, tensiones e incertidumbres".

Los talleres infantiles que promueven algunas asociaciones e institutos culturales, se han caracterizado por ser una buena alternativa para introducir a los niños en el conocimiento del arte. En ellos se pueden realizar actividades interesantes y placenteras, contribuyendo al enriquecimiento cultural y fomentando la creatividad en diversas áreas de expresión: plástica, musical, oral, corporal, dramática, etcétera.

Desafortunadamente, los talleres infantiles que se imparten en diversos centros culturales no están al alcance de todos los niños y adolescentes de nuestra población, sobre todo en aquellas zonas marginadas que, por no conocerlos y por falta de recursos, no las contemplan. Ante esta problemática, y considerando que los programas culturales de nuestro actual Gobierno contemplan la accesibilidad de todos los miembros de nuestra sociedad a la cultura, se hace imprescindible crear estrategias para llegar a la mayoría de nuestros niños y jóvenes. Una de ellas es que los talleristas salgan al encuentro de la población que de alguna manera no tiene la posibilidad de acercarse a los centros culturales.

Con la finalidad de contribuir a la difusión y promoción de la cultura y responder a la problemática señalada, presentamos este proyecto con el que se espera llegar a la comunidad de CIVAC, ubicada en la zona industrial de Cuernavaca. Para tal efecto se ha tomado en consideración la posibilidad de utilizar, como recurso físico, una de las escuelas primarias federales que se encuentran en dicha zona.

Tenemos la seguridad de que tanto el Centro Cultural Infantil La Vecindad y la Comunidad de CIVAC —padres, maestros y empresarios— se verán beneficiados al atender las carencias que tienen los niños, quienes se ven expuestos a los peligros que entrañan la drogadicción, la delincuencia y la vagancia.

Las características generales de la población son las siguientes:

a. Son personas con escasos recursos económicos. Por lo tanto, los padres no cuentan con los medios suficientes para pagar una actividad de tipo cultural, además de que desconocen las oportunidades que ofrecen las instituciones públicas de ayuda.
b. No existen centros culturales dentro de la entidad (CIVAC), o cercanos a ella, a donde los niños puedan acudir, y no hay posibilidad de que se desplacen fuera de su comunidad a centros culturales como La Vecindad, debido al tiempo y el gasto familiar que esto llevaría consigo.

Un programa de actividades artísticas para una población de estas características se basaría en los siguientes objetivos:

OBJETIVOS GENERALES:

— Involucrar a la comunidad de CIVAC en la implementación y realización de talleres infantiles en periodos vacacionales, solicitando la cooperación con locales y recursos económicos.
— Promover el arte y fomentar la creatividad a través de actividades de expresión plástica: pintura, modelado, juguetería, papel picado, origami.

– Fomentar las artes escénicas con el teatro, la expresión corporal y la danza, alentando la participación creativa.

METAS:

Fase inicial

– Difusión, promoción e implementación de los talleres infantiles.

Fase de desarrollo

Taller de juegos artísticos:
– Fabricar juguetes con material de desecho.
– Hacer pinturas con resistol teñido, pintura vegetal y pintura vinílica.
– Hacer animales y objetos de ornato (modelado).
– Contar cuentos y practicar juegos tradicionales.

Taller de origami:
– Hacer maquetas de papel.

Taller de teatro infantil:
– Escenificar el trabajo elaborado por medio de la improvisación.

Fase final

Clausura y exposición de los trabajos que se realicen en los diversos talleres.

Lugar de realización:

Zona industrial CIVAC
Cuernavaca, Morelos
Local: Escuela Primaria Lic. Emilio Rivapalacio Morales
Clave 17PRO416U, Zona Escolar 11-3
Domicilio: Consuelo Abarca Guzmán 8 Este, sin número
Parque Las Águilas
Tel. 194660

Población a la que va dirigida:

– Población urbana de la zona industrial de CIVAC
– Niños en edad preescolar (de 3 a 5 años)
– Niños en edad escolar (de 6 a 10 años)
– Niños en edad escolar (de 11 a 14 años)

Actividades:

• Para niños de 3 a 5 años:

Taller de juegos artísticos

– Área gráfica: dibujo, decoración y pintura
– Área de modelado: elaboración de masas de diversos materiales (arena, trigo, papel sanitario, papel periódico, aserrín, etc.) y modelado de objetos y animales
– Área tecnológica: construcción de juguetes con material de desecho
– Área de pegado: *collage* de material de desecho
– Área oral: narración de cuentos y práctica de juegos tradicionales

- Para niños de 6 a 14 años:

Taller de teatro infantil

– Dramatización de historias
– Narración de cuentos
– Improvisación de anécdotas y cuentos
– Montajes de obras de acuerdo con la época o las fechas festivas
– Juegos de expresión corporal
– Construcción de máscaras
– Taller de escenografía
– Juegos de coordinación

- Para niños de 6 a 14 años:

Taller de origami

– Papel picado de acuerdo con la época o las fechas festivas
– Origami: figuras de papel
– Elaboración de maquetas de papel

- Para niños de 6 a 14 años:

Taller de narrativa oral

– Narrar cuentos tradicionales
– Transformar cuentos conocidos en otros distintos, a fin de que el niño use su imaginación y creatividad
– Elaborar historias a través de técnicas que les permitan a los niños hacer un cuento usando su imaginación y creatividad
– Introducir a los niños en el uso de técnicas narrativas

- Para niños de 6 a 14 años:

Taller de reciclado

– Hacer juguetes y objetos de ornato a partir de material de desecho: casas, gusanos, tortugas, carros, aviones, trenes, cohetes, sillas, sillones, cunas, etcétera

Cupo:

El cupo por grupo será de 20 alumnos como máximo y 15 como mínimo.

Cronograma:

Actividades de verano con un mes de duración en periodo vacacional, el que se ajustará al calendario de la SEP.

Recursos:

– Humanos: 3 talleristas y 3 auxiliares
– Los recursos materiales y financieros se establecerán una vez aprobado y delimitado el programa de cada taller.

Fuentes o instituciones con las que se coordinará el proyecto:

– Instituto Cultural Infantil La Vecindad
– Secretaría de Educación Pública

– Fábricas y laboratorios de la comunidad de la zona industrial CIVAC: NISSAN, CIBA, BAYER, POND´S, AFISA, COLOIDE MEXICANA.

Nota: La idea es invitar y motivar a las industrias de la zona para que cooperen con materiales, promoción o recursos económicos para la realización del presente proyecto.

Así como el anterior, es posible diseñar una gran cantidad de proyectos de muy diversa índole. A continuación se muestra un listado de posibles proyectos por categoría:

CATEGORÍAS[2]

1. Conservación del medio ambiente

- Limpieza de barrancas
- Limpieza de canales de riego
- Limpieza de ríos y manantiales
- Creación de áreas verdes
- Rescate de lugares de recreo

2. Fomento al deporte

- Mantenimiento de canchas deportivas
- Formación y entrenamiento de equipos deportivos
- Creación de canchas deportivas

3. Limpieza y mantenimiento de áreas y edificios públicos

- Parques infantiles
- D. I. F.
- Bibliotecas públicas
- Jardines de niños
- Escuelas primarias
- Oficinas públicas
- Calles
- Plazas cívicas
- Puentes peatonales

4. Campañas para prevenir y combatir problemas sociales

- Alcoholismo
- Tabaquismo
- Drogadicción
- Grafittis

5. Creación de bibliotecas e incremento de libros

6. Apoyo a organizaciones de servicio social

[2] Asimismo, agradezco a la profesora Sara Irma Morales Villeda y a los profesores del Colegio de Bachilleres de Tlaxcala, por la aportación de su listado de proyectos y sus formatos de control de información.

- Asilos de huérfanos y ancianos
- Centros de atención a discapacitados
- Cruz Roja
- Centro de rehabilitación social (Cereso)
- Hospitales públicos

7. Apoyo a personas de escasos recursos

- Entrega de ropa
- Entrega de despensas
- Juguetes

8. Cursos

- Manualidades a niños y señoras
- Alfabetización a adultos
- Regularización escolar a niños
- Inglés
- Educación física
- Valores
- Primeros auxilios
- Computación

9. Entretenimiento

- Proyección de películas
- Juegos
- Teatro guiñol

10. Otros

Finalmente, es muy recomendable llevar un registro de la información por si se tiene que hacer uso de ella en evaluaciones, reportes, informes, etcétera; para ello son muy prácticos formatos como los que se incluyen a continuación:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES
PROYECTO DE TRABAJAO SEMESTRAL
REPORTE MENSUAL DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO: _____
CATEGORÍA: _____
PLANTEL: _____
GRUPO: _____ FECHA: _____
PROFESOR: _____
INTEGRANTES:

_____
_____
_____
_____

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESULTADOS OBTENIDOS	RECURSOS UTILIZADOS	OBSERVACIONES

FORMATO PARA EL ALUMNO

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES
HOJA DE CONTROL DE PROYECTOS DE TRABAJO SEMESTRAL

PLANTEL: GRUPO: SEMESTRE:

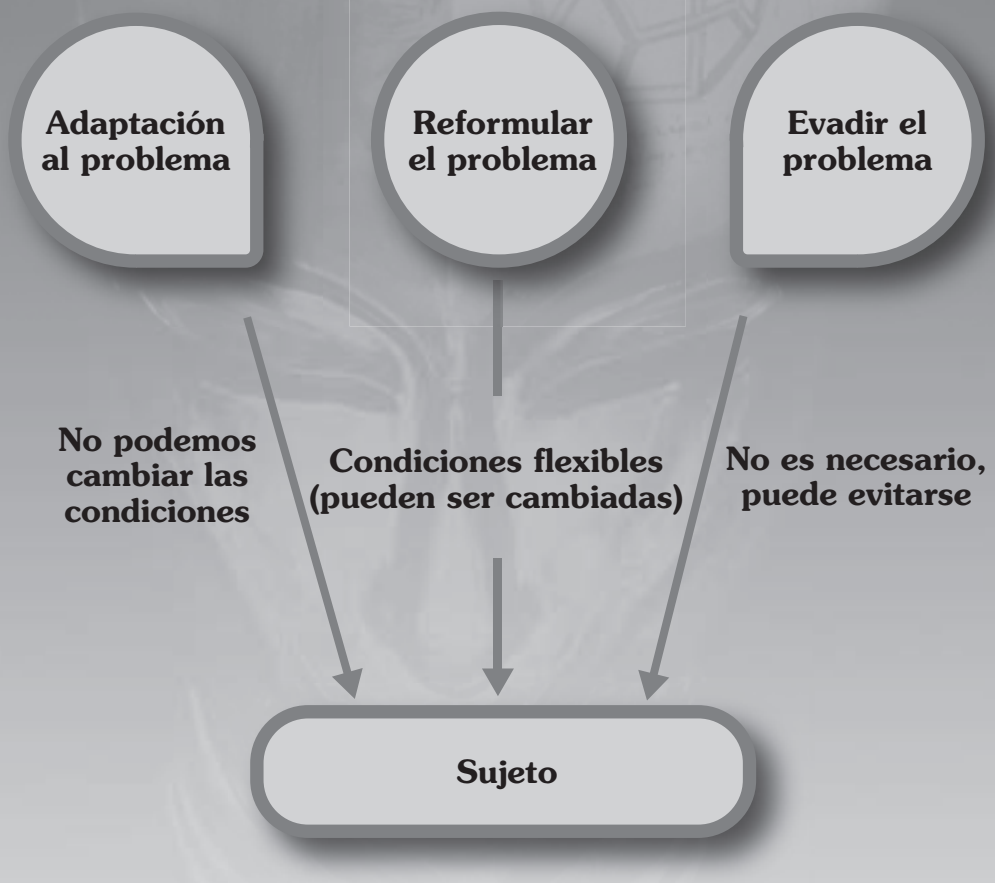
NOMBRE DEL PROYECTO	NOMBRE DE ALUMNOS/ GRUPO	CATEGORÍA	LUGAR	ACTIVIDADES	FECHA DE ENTREGA DEL REPORTE			EVALUACIÓN
					1	2	3	

FORMATO PARA EL PROFESOR

_____

NOMBRE Y FIRMA DEL PROFESOR

Mapa conceptual 2



Lección 3

Conflictos y toma de decisiones



Una vida plena implica tomar decisiones, especialmente elegir un proyecto de vida. Sin embargo, los constantes conflictos personales, ya sean internos o externos, impiden que la persona dedique tiempo y concentración a sus proyectos y al logro de sus sueños. El miedo a la libertad y los fenómenos de deculturización han traído como consecuencia que las personas, en vez de plantearse proyectos que los abran al mundo o a los demás, los encierren en sí mismos. El nihilismo, es decir, no encontrarle un sentido a la vida, encierra al hombre en la apatía o en el tedio. Para hacer a un lado estos estados de ánimo, y evitar de paso la carga que produce el elegir, el hombre recurre a la dependencia: el uso de drogas, el sexo, el trabajo exagerado y absorbente, el exceso de diversiones, el seguimiento de modas sociales. Es decir, se evade de su realidad y de su libertad. Otras veces, el individuo parece estar "embrujado"; así, escuchamos expresiones tales como: "¿Por qué siempre me pasa esto a mí?", "¿por qué siempre abusan de mí?". Observamos también en esta misma tónica que ciertas personas no dejan de pelear, de ser víctimas, o que nunca tienen tiempo para realizar sus planes. ¿Cómo es posible esto? El psicólogo Eric Berne, fundador del análisis transaccional, decía que el ser humano tiene tres necesidades psicológicas básicas que necesariamente tiene que cubrir, ya sea de una manera positiva o bien destructiva y negativamente. Estas necesidades son: **hambre de estímulos, estructurar el tiempo y reconocimiento**.

Hambre de estímulos

En ciertos experimentos, se ha visto que los primates encerrados renuncian frecuentemente a su comida con tal de ver lo que hay detrás de una ventanilla. El sistema nervioso de todos los animales es un sistema abierto al mundo hecho para operar en el mundo. En el caso del ser humano, el hambre de estímulos se vuelve más compleja y demandante. Cuando existe un proyecto de vida el ser humano satisface sus deseos de estímulos en la consecución de una meta, ya sea tener una familia, desarrollar un plan de negocios, escribir un libro, u otras más. Para lograr sus fines consulta información, dialoga con otros, sale de viaje tal vez, corre riesgos medidos, se divierte, etcétera.

Además de esos estímulos externos, los proyectos le permiten tener estímulos internos, pensamientos, emociones. Pero una manera negativa de obtener esos estímulos es generando problemas en su medio ambiente, como chismes, peleas, conflictos con otros.

También puede obtener esa gratificación con acciones que conllevan un gran riesgo: correr a gran velocidad en el auto, ir a lugares peligrosos, cometer delitos y otros.

Estructurar el tiempo

El ser humano necesita tener un tiempo con sentido y que tenga un orden. El hombre evita el tedio programando acciones con sentido. Por ejemplo, la escuela es un factor que ayuda a estructurar el tiempo: hay que asistir a clases, hacer la tarea, hacer deporte, etcétera. Aquí también los proyectos y el tener metas claras en la vida nos ayuda a estructurar el tiempo. Las maneras negativas de estructurar el tiempo son los juegos psicológicos que de manera repetitiva estructuran el quehacer de la persona; por mencionar algunas de ellas: jugar el papel de víctima, de jurado y verdugo de los demás, de "bohemio" irresponsable, etcétera.

Cada jugador elige sus escenografías, sus papeles, sus historias y a sus amigos. Al final, estas personas siempre justifican sus fracasos con frases como: "Me fue mal por ser muy franco", "Me fue mal, pero me divertí mucho, sólo que ahora no sé qué hacer", "Nunca me dejaron hacerlo", y otras de la misma naturaleza.

Reconocimiento

Todos deseamos sentirnos respetados y respetables; que los demás nos manifiesten aprecio y que nos valoren. La forma más elevada de reconocimiento es la intimidad que se da en la amistad y en la relación de pareja. El sentido común nos dice que seremos bien reconocidos si somos justos y generosos con los demás.

Sin embargo, la incapacidad de dar y recibir amor y afecto conduce a formas enfermizas e infantiles de obtener reconocimiento. El perdonavidas piensa que todos admiran su bravura o que le temerán; la víctima piensa que quejándose siempre obtendrá el cariño de sus familiares; otros más violentos

exigirán cariño sin que ellos mismos lo proporcionen; otros preferirán incluso hacer sufrir a los demás para obtener un reconocimiento de odio.

En una leyenda griega, una persona incendia un palacio sólo para ser recordado. En otros casos existe hasta la necesidad primaria de reconocerse a sí mismo de manera negativa: "Me vi listo y robé tal cosa"; "Me vi listo y engañé a...".

Proyecto de vida *versus* argumento de vida

Las formas negativas de satisfacer esas tres necesidades generalmente ocasionan conflictos de diversa índole, conflictos que se van agravando con el paso del tiempo. Las personas que satisfacen así estas necesidades son incapaces de tomar decisiones trascendentes, pues pareciera que su camino ya está trazado. Están, por así decirlo, embrujados o encantados: "Siempre me pasa esto a mí por ser tan servicial", "Siempre me ocurre tal cosa por ser tan sincero", "Siempre que confío en alguien resulto traicionado".

Jugar a la víctima, al justiciero vengador, al héroe, o representar otros papeles para obtener recompensas psicológicas, impide lograr metas y proyectos de vida. En vez de ello, un individuo así elabora argumentos de vida. Como argumentos o libretos preescritos; sabemos que nada cambiará: el personaje siempre estará peleando con alguien, siempre sufrirá accidentes, siempre buscará defectos en los otros, etcétera. Además tendrá un reparto de amigos y conocidos que reforzarán su argumento: la víctima siempre buscará a un victimario —tal vez un golpeador o un irresponsable como pareja— y gente que la compadezca; se arriesgará en acciones que le puedan provocar accidentes para luego poder quejarse a gusto y ser consolado por los demás. El justiciero vengador siempre se rodeará de víctimas para rescatarlos de sus villanos; destacará los defectos de los demás, especialmente de aquellos que representen autoridad —padres, maestros o empleados— para agredirlos y "hacer justicia". El abrumado siempre tendrá exceso de trabajo y andará corriendo de aquí para allá; encuentra placer presumiendo que es una persona sumamente ocupada y trabajadora, pero el resultado de sus acciones es muy pobre. La vida de estos personajes transcurre entre chismes, conflictos, dimes y diretes, como en una telenovela; finalmente acaban en frustración, violencia interna o externa, estrés y sentimientos de fracaso.



A continuación analiza en pareja los siguientes casos inspirados en el libro *Los juegos que todos jugamos*, del doctor Eric Berne. Después comenta lo que piensas de ellos con todo el grupo. Las preguntas que aparecen al final te pueden servir de guía.

1. Rodrigo N. Estudiante de bachillerato. Aparenta una vida bohemia; siempre luce desenfadado y locuaz con sus amigos. Dice que no hay que preocuparse de nada. Hace un mes tenía un examen de matemáticas, tomó algunos libros, pero como no le entendía se puso a jugar futbol en la cuadra. Un día antes del examen unos amigos lo invitaron a ir a Acapulco a divertirse y, claro, él aceptó encantado y desde luego no presen-

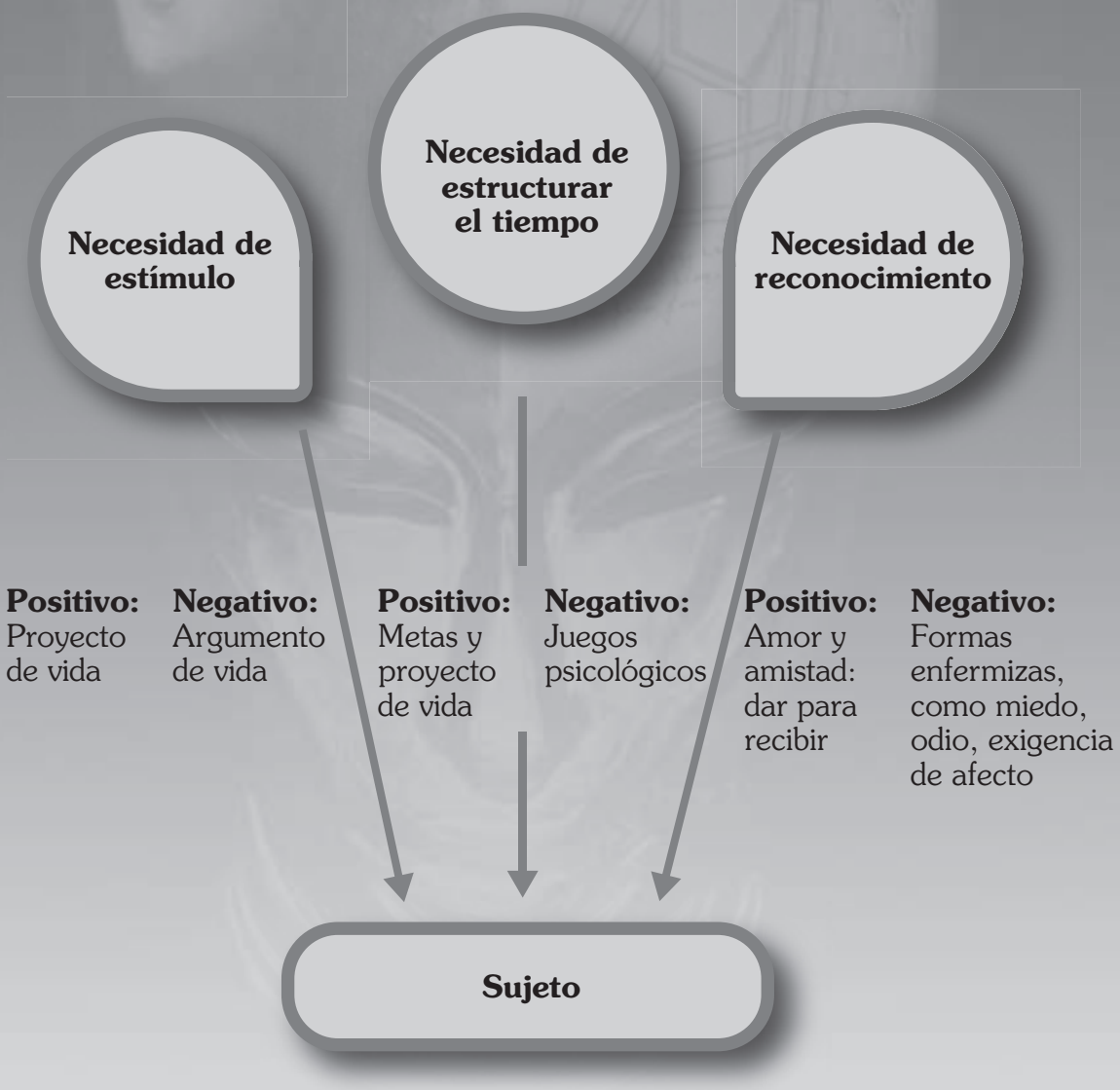
tó el examen. Cuando sus compañeros le preguntaron extrañados por qué no lo había presentado él les respondió: "Ya ven, así soy, pero me la pase súper". Los demás sonriendo le dijeron: "Ay, Rodrigo nunca cambiarás", y le dieron una palmada en la espalda. Rodrigo se retiró satisfecho: se siente un personaje especial.

2. María N. es un ama de casa muy trabajadora, aunque ahora se da cuenta de que por atender a sus hijos y a su esposo no ha hecho nada por ella. Un día de tantos se le ocurre que tiene mucho trabajo: ir al banco, comprar útiles escolares para los hijos, ir a la farmacia, pasar a la tintorería, lavar la ropa en casa y otros menesteres más. En la noche, cuando ya están todos cenando, María rompe un plato al estarlo lavando y explota: "Ya estoy harta de tanto trabajo y ustedes no ayudan para nada, todo lo dejan tirado y no se acomiden a levantar los trastos". El regaño continúa y tanto el padre como los hijos respetan su enojo porque "ha trabajado tanto, ellos no la ayudan lo suficiente y además se le rompió el plato".
3. Raúl L. es un buen trabajador, pero empieza a suceder que tiene varios accidentes. Una vez pone un foco y al bajar se tuerce un pie; a las dos semanas un auto lo golpea con su espejo y tiene que vendarse el brazo. Otro día, al llegar a su casa, se tropieza, cae de costado y se lastima la cabeza. Después derrama su refresco en un trabajo muy importante y tiene que rehacerlo con mucho esfuerzo. Su madre le consuela y cariñosamente le dice que tenga más cuidado, ¡qué bueno tener una mamá así! Sin embargo, cuando le platica estos sucesos a su amigo, éste se muestra frío y lo regaña por no ser cuidadoso. Raúl está desconcertado: no es lo que esperaba de un amigo.
4. Jorge Z. se considera una persona fuerte y crítica. En clase siempre tiene frases como: "Sí, pero no es cierto que…"; "Sí, pero todo depende…"; "Sí, pero eso no es totalmente cierto….". Su voz alcanza tonos violentos o impetuosos. En una ocasión, un profesor sacó del salón a uno de sus compañeros por estar hablando en clase. Él se indignó: por qué tenía que sacarlo, eso era injusto. De hecho, el mismo llega tarde a sus clases y platica con sus amigos: mira retadoramente a sus maestros para ver si le dicen algo.

Ejercicios

1. ¿Qué "beneficios" psicosociales obtienen estos personajes con sus conductas?
2. ¿Cómo satisfacen sus tres necesidades básicas?
3. ¿Cómo crees que haya sido su educación para que se comporten así?
4. ¿Qué futuro les deparan sus conductas?

Mapa conceptual 3



Lección 4

Filtros mentales

El acercamiento a los problemas y a la toma de decisiones está mediado por el modo en que vemos las cosas; si usáramos lentes azules veríamos todo teñido de este color; si los usáramos rojos veríamos todo color carmín. De igual manera, la mente funciona con ciertos filtros que tamizan la información que recibimos. En esta lección nos interesa considerar los filtros que son negativos y que nos impiden ser claros y objetivos.



Ejercicios

Lee la siguiente historia y caracteriza a los personajes que intervienen en ella.

LA TAREA

Varios amigos están reunidos para hacer un trabajo de investigación sobre una toma de decisiones. Luis, un joven brillante, dice pensativo:

—Creo que deberíamos enfocar el trabajo analizando cómo resolver los conflictos que se presentan en las empresas...

—Claro, ¡eso es! —responde rápidamente Pedro—. Si me dictas yo iré escribiendo todo a máquina.

—Bueno —dice Luis—, sólo es una idea que debemos discutir.

—Yo pienso que esta tarea es inútil —contesta Gerardo con un gesto de desprecio—. Con la experiencia que tengo no necesito ninguna investigación sobre el tema, casi todo me lo sé.

—Entonces vamos a pedirle que nos cambie de tema —dice Pedro—, hoy mismo...

—Yo creo —dice Mariana, una muchacha delgada— que la profesora dejó esta tarea a todo el grupo porque hace una semana le hice una pregunta al respecto y no me la contestó muy bien; creo que quiere tomar revancha de la observación que le hice.

—Sí, así son las mujeres —responde Raúl con fastidio—. Por eso yo siempre prefiero maestros hombres; piensan mejor.

—Miren —dice finalmente Gloria, bostezando—, a mí todo esto no me interesa y, al rato, me voy a una fiesta. Copiemos cualquier cosa de algún libro y así nos deshacemos de esta tarea.

- Indica qué piensas de las actitudes de:

Pedro

Gerardo

Raúl

Mariana

Gloria

- ¿Cómo piensas que los personajes están abordando los problemas?

Filtros negativos

Como puedes observar, los personajes actúan obedeciendo a ciertos filtros que les hacen ver las cosas diferentes. Algunos filtros negativos son:

Pensamiento impulsivo

Según Louis Leon Thurstone, pionero de la investigación de la inteligencia, el enemigo número uno de la inteligencia es el pensamiento impulsivo, el cual consiste básicamente en tomar decisiones, sin reflexionar bien las cosas. Se ha visto que las personas analíticas, y que piensan bien, dialogan consigo mismas y son autocríticas en cuanto a lo que hacen y piensan; en cambio, las que no lo son, toman decisiones demasiado rápidas sin pensar en las consecuencias de sus actos (como en el caso de Pedro); en general, son dependientes de otros y carecen de autonomía.

Pensamiento egocéntrico

La persona egocéntrica se caracteriza por pensar que todo lo que ocurre está relacionado con su persona (como es el caso de Mariana); además, trata de aplicar su experiencia previa para resolver problemas, aun cuando éstos tengan poco o nada que ver con lo que sabe; confunde la realidad con sus deseos o temores y, por lo tanto, no es objetiva; frecuentemente habla de sí misma y de sus logros.

Pensamiento arrogante

Esto nace de una actitud de superioridad que no es acorde con la realidad. Las personas arrogantes tienden a ser déspotas y a no apreciar las opiniones de los demás (como en el caso de Gerardo); tienden a imponer sus puntos de vista y a criticar siempre a los otros por lo que dicen. Este tipo de individuos fingen que todo lo saben.

Pensamiento sujeto a prejuicio

Es aquél en el que se actúa influido por una idea exagerada, falsamente generalizada o equivocada de la realidad (como en el caso de Raúl). Prejuicios acerca de las mujeres, de ciertas razas o nacionalidades, o de formas de hacer las cosas; son desafortunadamente muy frecuentes en nuestra sociedad.

Pensamiento apático

Lamentable, la falta de cultura y de lectura ha propiciado el surgimiento de estudiantes y jóvenes apáticos, insensibles e indiferentes que se aburren de todo y quieren salir del paso con el mínimo esfuerzo; tampoco colaboran en el trabajo en equipo y hacen uso de pretextos de todo tipo para no participar.

Ejercicios

Analiza los siguientes casos y coloca en la línea el tipo de pensamiento de que se trata.

- Carlos tiene la tarea de analizar el concepto de "sociedad" para su clase de sociología, pero piensa que no tendrá problema porque el semestre pasado ya vio ese tema en el curso de historia.

_____



- Samuel le plantea un problema a Rosaura: "Si Juancho es más alto que Ramón, y éste es más bajo que Pedro, quien a su vez es menos alto que Juancho, ¿quién es más alto y quién más bajo?". Rosaura responde: "Yo creo que es Pedro, ¿no? Pero a mí los problemas se me hacen complicados y no creo que valga la pena romperse la cabeza con ellos".

_____

- Macaria es una joven supervisora de ventas. Después de oír en una junta las opiniones de todos sus colegas con respecto a una operación de negocios, critica a todos y luego dice que mejor ella tomará la decisión.

_____

- Javier está en una junta para decidir cómo iniciar cambios importantes en una fábrica. Javier piensa que esos cambios obedecen a que el año pasado comentó con el gerente la necesidad de hacer ajustes en la empresa. En consecuencia, los nuevos cambios obedecen, sin duda, a lo que él planteó en esa ocasión.

_____

- Narra un caso y, sin decir nombres, explica qué filtros operaban en la manera de pensar de los participantes.

_____

_____

_____

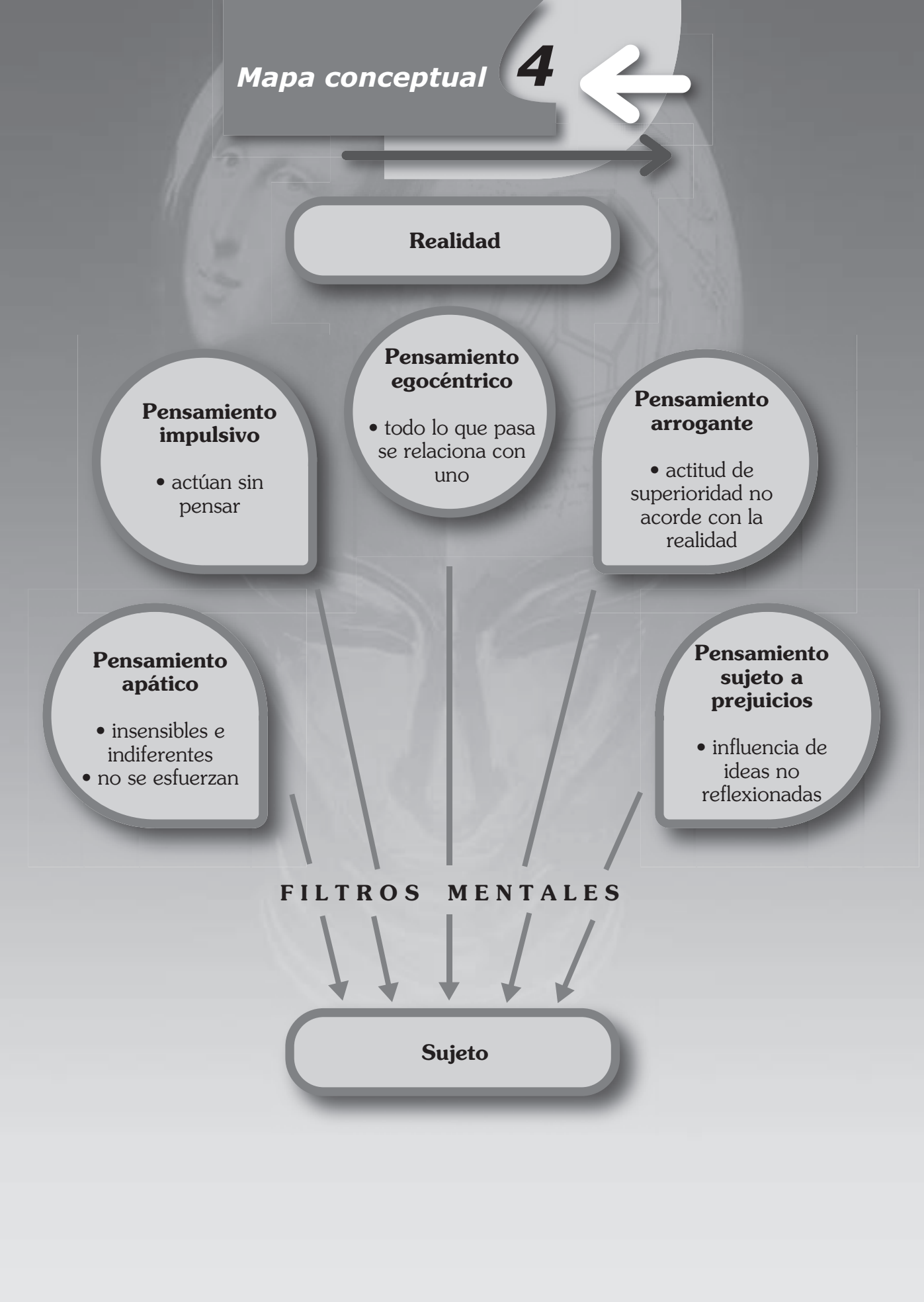
_____

_____

_____

- Elabora en equipo un guión dramático en donde aparezcan personajes que representen a los cinco tipos de filtros mentales; luego, represéntalo en el grupo.

Mapa conceptual 4





Unidad 2

Actos del habla

Lección 5

Influencia del medio social y los valores en la toma de decisiones



El medio ambiente y los mensajes que éste transmite no son necesariamente negativos, sino que denotan tu fuerza de voluntad para lograr metas elevadas en la vida. Se ha visto que en muchas ocasiones el nivel de las metas es condicionado por el tipo de ambiente social al que pertenece la persona. Por ejemplo, en un ambiente donde cada uno de los integrantes de la familia son profesionistas de alto nivel es muy probable encontrar jóvenes que ambicionen llevar a cabo estudios de posgrado. En una familia de comerciantes es factible que la ambición de los hijos sea tener su propio negocio. A la inversa, en un medio ambiente carente de ambiciones es probable encontrar jóvenes que se conformen con sobrevivir y, si acaso, superar ligeramente a sus padres. Sin embargo, sea cual fuere tu ambiente social, tú puedes fijarte metas altas si tomas en cuenta a los grandes personajes y te entusiasmas por lo que han hecho de sus vidas. A continuación, enumeramos algunas de las formas en que el ambiente influye:

a. Extiende o limita tus ambiciones y metas en la vida (la ambición en sentido positivo); te puede animar a ser alguien valioso o, por el contrario, puede desalentarte cuando quieres emprender algo grande.
b. Condiciona los valores y actitudes que tienes frente a la vida. Recuerda que, para lograr tus metas, requieres tenacidad y amor por lo que haces.
c. Puede formar en ti hábitos y conductas de las que después te será difícil desprenderte.

A veces, la influencia del medio se traduce en mensajes negativos explícitos que pueden afectar el nivel de tu ambición e incluso una ética sana. Son mensajes que oyes por todas partes y que pueden acabar por influir en ti. Éstos pueden ser, por ejemplo:

- Sé realista. Nada se puede hacer para cambiar las cosas.
- Mientras vayamos sobreviviendo, está bien.
- Ahí la voy pasando.
- Para qué hacer las cosas, si luego nadie te lo agradece.
- Si todos ejercen actos de corrupción, ¿por qué uno no? La vida es de los "abusados".
- Los corruptos son los únicos que tienen éxito en la vida.
- De cualquier manera, alguien lo iba a hacer (algo malo). ¿Por qué no yo?
- Si no te aprovechas de los demás, ellos se aprovecharán de ti.
- Anda, deja lo que estás haciendo (algo importante) y vamos a divertirnos.
- ¡Qué flojera hacer esto!

Frente a estos mensajes que frecuentemente se escuchan, considera lo siguiente:

1. Uno de los factores que más frena el desarrollo personal es el abandono de la lectura. Esto, a su vez, impide adquirir una cultura amplia que dé significado a las cosas que nos rodean, impide adquirir habilidad para escribir, y limita nuestro vocabulario y la posibilidad de comunicamos correctamente. Por otra parte, leer muchos libros, pero de manera selectiva, abrirá nuevos mundos a tu intelecto y despertará tu imaginación.
2. Se ha visto que la corrupción es producto de mentes obtusas o malvadas. Frecuentemente, las personas que no confían en sus habilidades y piensan que son torpes recurren a métodos que no son éticos como sustitutos de su inteligencia.

   Quienes actúan de manera inmoral no tienen nada de qué enorgullecerse y siempre están justificando por qué son así; esto revela que, en el fondo, están insatisfechos con su vida. Además, estas personas no desarrollan todo su potencial, pues sus mentes están ocupadas con el temor de ser descubiertos o tratando de encubrir sus acciones.

   Desafortunadamente, la sociedad mercantilista en que vivimos nos presenta como aspectos valiosos de la vida la promiscuidad, la adquisición de casas y autos lujosos, las diversiones excesivas, así como la fama y el dinero. Muchas personas desean adquirir estos bienes rápidamente y arruinan sus vidas cometiendo delitos de diversa índole a fin de lograrlos; otros se esfuerzan mucho por conseguirlos y, al verse lejos de alcanzar esas metas se deprimen o se vuelven agresivos.
3. El éxito en la vida va más allá de tener una posición económica y social. En la Gran Depresión de 1929 en Estados Unidos, muchos ex millonarios se quitaron la vida al ver perdidos sus bienes. Esto, a final de cuentas, significa que el dinero valía más que su propia existencia y que no tenían otras metas importantes por realizar. Con ello no queremos decir que lo económico no sea importante. Es de elemental justicia que todos tengamos formas dignas de vida y que especialmente los más necesitados tengan oportunidades de desarrollo en todos los sentidos; pero es esencial que este desarrollo sea integral. Para el psicólogo Alfred Adler, la felicidad humana descansa

en tres dimensiones básicas: desarrollarnos profesionalmente en algo que en realidad nos agrade y que nos proporcione los recursos económicos para vivir de manera satisfactoria; la buena convivencia con los demás, especialmente con los amigos; y la vida de intimidad con la pareja.

4. Selecciona bien a tus amigos. No recurras a aquellos que siempre son pesimistas y desalientan el progreso de los demás. A la inversa, sé un buen amigo y anima a los demás a superarse.
5. Elige la carrera que te agrade más, de acuerdo con tus intereses y habilidades. Por desgracia, muchos estudiantes eligen su futura profesión basados en la creencia de que sólo algunas de ellas les reportarán beneficios económicos inmediatos. Sin embargo, la experiencia cotidiana nos dice que, en general, las personas tienen éxito en sus profesiones si profundizan en ellas y las enriquecen con otros conocimientos. Las tendencias actuales nos indican que estudiar una carrera no es suficiente y que es preciso actualizarse de manera constante.
6. Así como es importante que te abras al mundo y a la cultura, que lo hagas frente a los demás también lo es. Las otras personas tienen necesidades y anhelos como tú. Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti. Interésate por el bienestar de tu comunidad y del grupo social en el cual te desenvuelves.
7. Lucha por los valores trascendentes que darán una razón de ser a tu vida y un motivo para sentirte orgulloso: la justicia, la verdad, el bien y la belleza.

Habilidades sociales

Tu vida implica interacción continua con otros seres humanos. Gracias a los demás podemos desarrollarnos y encontrar razones para vivir. En consecuencia, es vital que sepas desenvolverte socialmente para que seas un promotor de cambio y ayudes así a tu comunidad y a ti mismo. Algunas habilidades y actitudes que te ayudarán a mejorar en este aspecto son:

1. *Actitud de escucha*. Implica interesarse en los problemas y opiniones de los demás. Esta actitud se demuestra haciendo preguntas y comentarios acerca de lo que dice el otro, y sugerencias cuando así conviene.
2. *Actitud de ayuda*. Conlleva, entre otras cosas, animar al otro cuando tiene proyectos positivos por realizar, o bien, cuando está deprimido, aconsejarlo positivamente y ayudarlo en acciones concretas para su beneficio. Se ha visto que los pueblos que progresan están constituidos por personas que colaboran entre sí y se interesan vivamente por los problemas de los demás.



3. *Trabajo en equipo*. Esta habilidad está muy descuidada, a pesar de su importancia, y entraña el hecho de ser tolerante con los demás y, a veces, sacrificar los intereses personales por el bien del equipo; no ser una carga para el grupo con actitudes de indolencia, impaciencia o agresividad; participar activamente, y cumplir sin pretextos los compromisos contraídos.



4. *Reconocimiento*. Es importante aplaudir y reconocer los pequeños o grandes logros de otros; reconocer verbalmente sus virtudes y habilidades y, sobre todo, no burlarse de los demás, aunque sus ideas puedan parecer extrañas o distintas. Se ha visto que la cultura de la burla promueve el subdesarrollo, limita la creatividad y genera sentimientos de impotencia y minusvalía.
5. *Habilidad para negociar*. Consiste, entre otras cosas, en tomar en cuenta los intereses y deseos de los demás cuando se requiere su ayuda o tomar una decisión en grupo que sea favorable a las ideas propias. En una buena negociación todos salen ganando, aunque unos puedan lograr más beneficios que otros. Para mejorar en esta habilidad es básico que consideres lo que puedes dar a cambio y lo que otros te pueden brindar. Implica conocer lo que piensan los demás y entender plenamente sus puntos de vista ("ponerte en los zapatos del otro").
6. *Comunicación clara y efectiva*. Para lograrla se requiere un orden lógico en las exposiciones y argumentar con razonamientos sólidos. Recuerda además que el manejo amplio del lenguaje es el que te permitirá relacionarte bien con los demás y abrir puertas en tu futura profesión. Es importante que venzas el miedo a hablar en público y que los demás confíen en ti, lo cual lograrás por medio de una conducta transparente y un manejo veraz y honesto de la información.

Ejercicios

A. En equipo, elabora un listado de los mensajes negativos que has escuchado en tu medio social. Analiza cómo podrían ser sustituidos por mensajes positivos.

_____

_____

_____

_____

B. Busca las biografías de dos personas a las que admires y explica qué valores y mensajes te transmiten. Coméntalo en el grupo.
C. Haz una tabla que contenga los seis puntos arriba mencionados y autoevalúate. Maneja la siguiente escala: 1, deficiente; 2, regular; 3, bueno, y 4, muy bueno.
D. Reflexiona cuidadosamente acerca de lo que ocurre en tu entorno escolar y luego discute en grupo lo que sucede basándote en las siguientes preguntas:

   a. Cuando alguien se interesa en un tema de la clase y quiere discutirlo, ¿los demás participan o se burlan de él y lo callan?

b. ¿Los alumnos se preocupan por las condiciones físicas de su escuela o, a la inversa, la deterioran más?
c. En general, ¿todos tratan de ayudarse, o bien, son intolerantes y agresivos con los demás?
d. ¿Los estudiantes se interesan por aprender o sólo dan lo mínimo para pasar sus materias?
e. ¿Los compañeros tratan de ser honestos o mienten para obtener beneficios?
f. ¿Tus compañeros recurren con frecuencia a excusas para no hacer las cosas?
g. ¿Tus compañeros piden menos trabajos, menos clases y menos tareas?
h. ¿Tus compañeros preguntan en clase, o son apáticos a lo que dice el maestro?

E. Basándote en los puntos anteriores y trabajando en equipo, haz un reglamento de 10 puntos que deberían respetarse en la escuela, con el fin de mejorar.

_____

_____

_____

_____

El contraaprendizaje

Si bien constantemente aprendemos cosas nuevas y agradables a lo largo de nuestra existencia, a veces nos toca vivir experiencias desagradables y dolorosas que surgen de nuestra interacción social. Si no somos lo suficientemente reflexivos, estas experiencias pueden acarrearnos lo que muchos han llamado el contraaprendizaje; es decir, un aprendizaje falso y prejuiciado. Un ejemplo nos ayudará a ver con mayor claridad de qué se trata esto: Raúl va a presentar un examen de física dentro de algunos días, pero tiene dificultades para entender algunos conceptos y resolver problemas. Sabiendo que su amigo Enrique es ducho en esa materia, Raúl le pide que le ayude a estudiar. Enrique acepta de muy buen grado, pero como es muy distraído falta a sus citas para estudiar con Raúl. Éste, después de presentar el examen, reprueba, lo cual le hace pensar que la amistad no existe y que la gente sólo trata de aprovecharse de uno. De ahora en adelante no hará amistades profundas y mucho menos ayudará a otros.

Como puedes observar, Raúl se ha formado un concepto distorsionado y exagerado de la realidad a partir del incumplimiento de su amigo. De esta manera, se forman prejuicios de todo tipo que nos impiden tomar decisiones razonables. Desde luego, no se espera que las experiencias negativas nos dejen indiferentes. De ellas debemos aprender a ser más cautos o en ocasiones más tolerantes, pero no podemos generalizar a partir de experiencias particulares. Lo importante es prever las actitudes y acciones negativas de los demás para no sufrir decepciones ni correr riesgos innecesarios. Exagerar los efectos de experiencias negativas nos convierte en seres desconfiados, resentidos y, a veces, agresivos o indiferentes, llenos de prejuicios que a la larga nos perjudican y perjudican a los que nos rodean.

Ejercicios

A. Analiza las siguientes dos aseveraciones contradictorias y explica su procedencia a la luz del concepto de contraaprendizaje:

- Si yo sufrí y batallé de niño para llegar a ser lo que soy, ¿por qué me he de preocupar por que a mi hijo no le falte nada?
- De niño sufrí mucho y por eso ahora no quiero que a mi hijo le falte nada.

¿Cuál de las dos aseveraciones es válida?

B. Describe un caso que conozcas en el que se haya dado un contraaprendizaje, y comenta cómo debió haberse tratado el asunto para no caer en un prejuicio. Coméntalo con el grupo (no tienes que decir nombres).

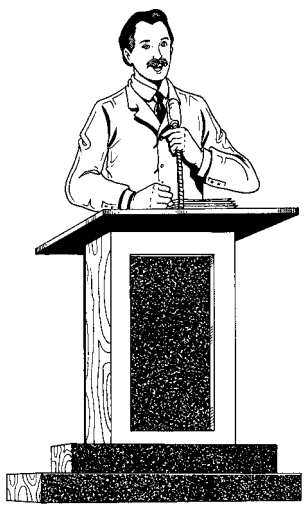
C. Nuestro pueblo ha tenido muchas derrotas en la historia. ¿Crees que esto nos ha traído como consecuencia un contraaprendizaje? En concreto, ¿cuáles serían estos contraaprendizajes y cómo se manifiestan en nuestra cultura? Organiza con tus compañeros un debate para ventilar estos puntos.

Actos del habla y toma de decisiones básicas

Además de cuidarnos de los filtros mentales y de los mensajes negativos del medio ambiente, tenemos que considerar que los seres humanos somos seres lingüísticos; esto significa que esencialmente construimos o destruimos nuestro mundo —y a nosotros mismos— a través de nuestros actos del habla (lo que decimos y expresamos). Esto no significa que nuestras acciones físicas no cuenten, sino que básicamente éstas también son reguladas por nuestros diálogos internos y externos que son las palabras. Nuestros diálogos internos y externos modulan nuestra interacción con el mundo, nuestra visión de la vida y nuestros estados emotivos. Los investigadores Austin y Searle han elaborado una taxonomía de los tipos de habla que han servido para desarrollar una psicología cognoscitiva que puede ayudarnos a resolver conflictos con otros y con nosotros mismos. A continuación, presentamos los más importantes.

Actos del habla

Los actos del habla están estrechamente relacionados con los filtros de la mente, aunque permiten describir todo tipo de personalidad.



Afirmaciones

Las afirmaciones son juicios que tratan de representar objetivamente el mundo. Por ejemplo "ayer llovió", "las acciones subieron esta semana", etcétera. Sin embargo, toda afirmación conlleva un compromiso del que las enuncia, no es sólo una representación de la realidad. Así, una persona puede ser calificada como veraz, mentirosa, objetiva, subjetiva o chismosa, dependiendo de su compromiso personal con la verdad y del uso que haga de ésta.

Solicitudes

Las solicitudes pueden ser peticiones, órdenes, sugerencias o cosas similares. La forma en que se efectúan las solicitudes revela los grados y tipos de dependencia de una persona respecto a otra, el manejo del poder y el grado de colaboración de las personas.

Declaraciones

Las declaraciones son fundamentales porque están destinadas a la transformación directa de una realidad. Ejemplos de declaraciones son: "Los declaro marido y mujer", "Te amo", "Declaramos la guerra", "Esta obra es genuina", "Nuestra escuela deberá fomentar los valores en el siglo XXI", "Fue un fuera de lugar" (en un partido de futbol), etcétera. Las declaraciones son siempre expresadas por una autoridad moral o legal para ser válidas. Declaraciones importantes son dar y pedir perdón; decir sí o decir no, dar las gracias. Existen también declaraciones que son vitales y son las que hacemos frente a las circunstancias que nos rodean a diario: "La vida es bella", "El mundo está lleno

de personas que quieren aprovecharse de uno", "Las personas, en general, son positivas y tratarán de ayudarte", "El futuro es promisorio", etcétera.

Las declaraciones acerca de las personas son muy importantes. Por ejemplo: "¡Qué bonita eres!", "Ese vestido te queda muy bien", "Pienso que eres una persona muy inteligente", "Qué feo te ves", etcétera (desde luego, se espera que uno tenga la autoridad —en este caso, el buen gusto— para justificar su declaración). Estas declaraciones generan ambientes distintos de convivencia y de colaboración.

Promesas

Las promesas expresan directamente compromisos con otras personas acerca de acciones que deben realizarse: "Te prometo que mañana te veré a las cuatro". Para evadir las promesas, algunas personas emplean términos como: "Trataré de conseguirte ese dato mañana". Sin embargo, el "trataré de" está asociado lingüísticamente a una acción frustrada (por ejemplo, "Ayer traté de verte"); quien oye estas expresiones sabe de antemano que no hay ninguna responsabilidad o voluntad para realizar el acto. Es obvio que ninguna promesa puede garantizar el cumplimiento de la acción, por lo que la promesa representa que la acción puede ser ejecutada y que el sujeto que promete tiene toda la voluntad para ejecutarla.

Expresiones

Las expresiones demuestran repugnancia, placer, bienestar, aburrimiento o malestar. Por ejemplo: "¡Ah, qué rica comida!", "¡Qué feo lugar!". Las expresiones pueden incluir también declaraciones, pero fundamentalmente expresan el tono emocional del sujeto y lo que podemos esperar de los demás en este aspecto.

Disculpas

Las disculpas son justificaciones de errores, fallas u omisiones cometidas, tendientes a evadir una responsabilidad u obtener el perdón: "No pude traerte la carta porque el camión llegó retrasado", "Lo siento, pero me quedé dormido".

Reclamos

Los reclamos son protestas de todo tipo, para hacer que otra persona se dé cuenta del mal que causa a otros o deje de realizar una acción inoportuna para los demás. Los reclamos pueden ser justos o injustos.

Estados emocionales

La finalidad de analizar los distintos actos del habla es conocer la eficacia con que los usamos para desarrollarnos y cumplir nuestras metas. En culturas distintas, los manejos de los actos del habla suelen ser también distintos; en algunos países, el lenguaje puede ser seco o incluso violento, en tanto que en otros puede ser amable y sutil. Nuestras decisiones cotidianas están asociadas fuertemente con los actos del habla, que a su vez se inscriben en marcos culturales; para entender esto veamos algunos usos de los actos del habla con respecto a nuestros estados emocionales.

Estado de resentimiento

El diálogo interno del estado de resentimiento es el siguiente:

a. Fulanito de tal me prometió algo (implícita o explícitamente).
b. No ha cumplido su promesa.
c. No ha pedido disculpas por tal falla (o no acepto sus excusas).
d. Por lo tanto, no puedo perdonarlo.
e. Ojalá le suceda algo malo como castigo a sus faltas (el incumplimiento y el hecho de no pedir perdón de manera satisfactoria).

Estado emotivo: enojo, distracción, tensión, agresividad, pensamientos fijos y sufrimiento interno. Está claro que mientras la persona no otorga el perdón sigue siendo esclava de su resentimiento, a costa de su salud física y mental. ¿Por qué unas personas tienden más al resentimiento que otras? Porque algunas pueden modificar sus actos del habla desde otros mundos de comprensión, o bien pueden perdonar porque disculpan el error sin que el otro lo pida, o porque sus intereses son tan profundos y diversos que lo demás no tiene relevancia, o porque tienen una comprensión profunda de la vida y de lo que realmente importa. En otras ocasiones, un reclamo oportuno del ofendido da la oportunidad de que el "ofensor" pida disculpas, haciéndose entonces posible otorgar el perdón. El dicho que reza: "Quien comprende lo perdona todo", tiene un gran significado. Un mundo de comprensión limitada hace que la persona se ahogue prácticamente "en un vaso de agua", ya que en él resurgen ofensas pasadas y se deja llevar por la inmediatez y sus problemas. Más adelante nos referiremos a los diversos mundos de comprensión.

Algunas personas de mentalidad arrogante piensan que pedir perdón los coloca en una posición débil frente al otro y, en consecuencia, rara vez se disculpan. Estas personas generan resentimiento a su alrededor y, a la larga, son presas de la revancha de los demás o de la soledad.

Ejercicios

- Escribe en pareja un pequeño diálogo o cuento utilizando la estructura de los actos del habla del resentimiento (por ejemplo, conflictos entre novios). Luego escribe otro en el que, mediante la alteración de los actos del habla, se alcance el perdón. Coméntalo con tus compañeros.

_____

_____

_____

_____

_____

Pedir y otorgar perdón tiene como función liberarse mentalmente de una carga para dedicarse a otras tareas que son importantes. Cuando el "ofensor" pide disculpas significa que una situación problemática queda zanjada y que no se espera daño o revancha del otro a raíz de ese problema (lo cual no significa que el problema haya sido olvidado). Queda claro que quien pide disculpas se duele de su error y trata de no repetirlo ni causar daño. Pedir y dar perdón permite seguir interactuando en negociaciones futuras, tal vez en otras áreas distintas de aquéllas en donde se suscitó el problema.

Estado de resignación

Ahora observa un diálogo interno de resignación.

a. El mundo es terrible y azaroso.
b. Nada puedo hacer contra él.
c. Si actúo contra las circunstancias saldré lastimado y nada cambiaré.
d. Ya soy así y no puedo cambiar.
e. Es mejor que me resigne a lo que estoy viviendo.

Estado de ánimo: pesar, apatía, depresión, quejas, inmovilidad. El estado de resignación es provocado por juicios negativos y exagerados acerca de uno mismo y del mundo; además, se excluye al yo de las circunstancias, sin pensar que las interpretaciones personales del mundo son parte del mundo mismo.

Ejercicios

- Escribe un diálogo interno del estado de optimismo y otro sobre la agresión hacia los demás. También los estados de ánimo y la expresión corporal están asociados a los mismos (gestos, postura, forma de caminar, etcétera).

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Estado de ánimo de colaboración, optimismo y ambición

Hay que destacar los estados de ánimo de colaboración, optimismo y ambición (que abreviaremos COA), porque ellos contribuyen a la satisfacción de la persona y a la realización de sus metas. Lograr el COA implica:

a. Aceptar lo que no podemos cambiar. Por ejemplo, un defecto físico o un problema que quedó en el pasado.
b. No aceptar lo que sí podemos cambiar.
c. Ver la vida positivamente como un lugar en el que podemos realizar proyectos. Querer ser más poderoso, en el sentido de ser más libre y lograr mis objetivos.
d. Ver a los demás como personas y ser tolerante con ellas.

Ejercicios

- En equipo, haz una radionovela de 7 y 8 minutos con algunos de los siguientes personajes:

  a. Alguien con un estado emocional de COA.
  b. Otro en estado de resignación.
  c. Uno más en estado de resentimiento.

  Describe dentro de la radionovela cómo se ven los personajes: su forma de caminar, su vestido, su mirada, su postura, etcétera.

_____

_____

_____

_____

_____

En los párrafos anteriores hablamos de distintos mundos de comprensión desde los cuales interpretamos las cosas. A su vez, estas interpretaciones generan diversos estados de ánimo y actos del habla.

¿Por qué una persona puede suicidarse por un problema sentimental y otra con problemas graves no lo hace? El comandante Robert Falcon Scott alcanzó el Polo Sur un mes después que Roald Amundsen en 1912. Él sabía que iba a morir de frío y, sin embargo, no pensó en suicidarse; aprovechó sus últimas horas para escribir cartas y despedirse. Amundsen, que anteriormente había perdido la carrera por la conquista del Polo Norte, viajó hasta el Polo Sur para conquistarlo. Ambos eran personas extraordinarias y tenaces que veían la vida como un reto.

Mundos de comprensión

Los mundos de comprensión a los que nos referimos son los siguientes:

Mundo del yo fáctico

El sujeto es afectado de manera extraordinaria por hechos concretos, como si la vida misma se redujera a esos acontecimientos. Por ejemplo, una crisis sentimental, la traición —real o imaginada— de un amigo, perder una oportunidad. El sujeto no puede evadir estos problemas, los "muele y remuele" hasta que llega otro problema que distrae su atención. En ocasiones, un defecto físico o un hecho que ocurrió en el pasado lo lleva a pensar que su vida entera radica en ese problema. A esta forma de comprender el mundo pertenecen el resentimiento y el pesimismo. Cuando se trata de acontecimientos positivos, que causan euforia y alegría, el sujeto se anima, pero sólo de manera pasajera.

Mundo de la comprensión de los otros

En este nivel existe ya una comprensión de las fortalezas y debilidades de los demás. Empezamos a entender que la vida no se agota en un problema; que tanto los demás como nosotros mismos tenemos virtudes y también defectos y, como consecuencia, debemos ser tolerantes con ellos y con nosotros. A este nivel de comprensión corresponde el hecho de dar y pedir perdón, así como la gratitud y la colaboración.

Mundo de apertura

En éste, la persona se olvida de sí misma para realizar tareas que considera importantes; por ejemplo, el científico que únicamente piensa en sus investigaciones, el deportista que se dedica a entrenar, el artista que se desvela pintando un lienzo, etcétera. Para ellos, los problemas cotidianos son pequeños obstáculos en los que no vale la pena detenerse. Corresponden a esta esfera los estados de ánimo de la ambición, el optimismo y la apertura a la vida.

Mundo de lo trascendente

En este nivel existe una apertura total —no sólo en tareas o actividades específicas— hacia la realidad, el amor y el conocimiento. La vida se ve como proyecto trascendente que no se agota con la muerte. Las dificultades cotidianas parecen minúsculas y sin importancia. A esta esfera pertenecen todos los que aman profundamente lo que hacen, hasta olvidarse de sí mismos. Los estados de ánimo asociados son el amor universal, la compasión y la búsqueda de la belleza.

Ejercicios

- Piensa en dos personajes que vivan en distintos mundos de comprensión; imagina cómo abordarían los problemas y cómo son sus actos del habla. Escribe un pequeño cuento acerca de ellos.

_____

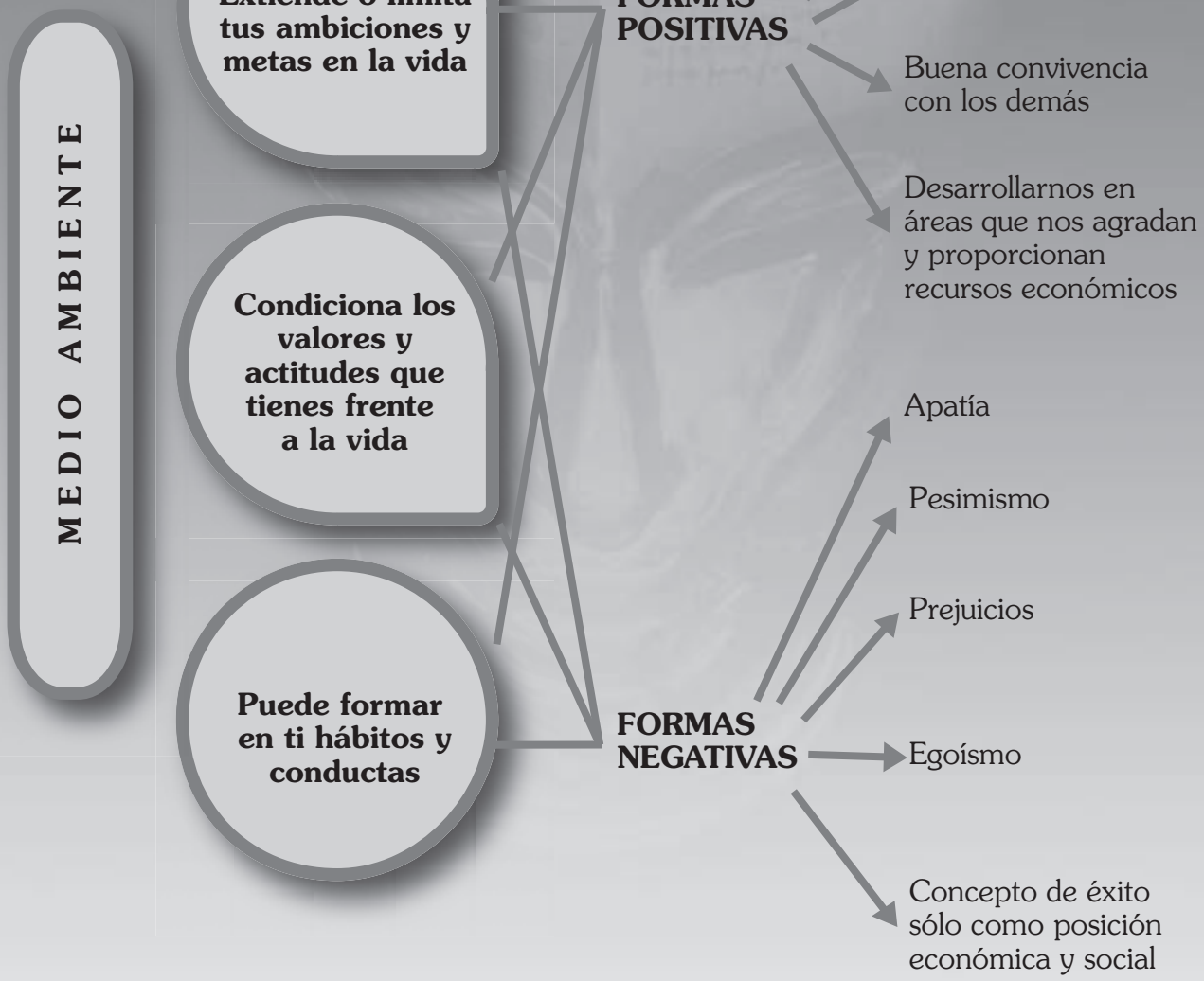
_____

_____

- Analiza una película de algún personaje famoso y describe los mundos de compresión de los personajes principales. Escribe en una hoja tus comentarios (puede ser una obra de teatro).

- Realiza en equipo un sociodrama (pequeña obra de teatro) de 10 minutos, acerca de los actos del habla y decisiones básicas. Elabora previamente el guión.

Mapa conceptual 5



Lección 6

Actos del habla y resolución de conflictos

Ejercicios

Analiza los siguientes casos y haz una evaluación de los mismos de acuerdo con los actos del habla.

- Margarita es jefa de un departamento en una tienda de ropa. Aunque es inteligente, ha cometido algunos errores, dado que aún no conoce todas las operaciones del negocio en el que trabaja. Los empleados están algo molestos, pero ella cree que si se disculpa todos pensarán que es incompetente; así que no lo hace. ¿Qué puede suceder?

- Fernando M. sabe que sus compañeros tienen muchas habilidades, pero rara vez lo expresa; en cambio, tiende a criticarlos a sus espaldas. ¿Cómo crees que reaccionen sus compañeros? ¿Qué actos del habla internos o externos probablemente utiliza Fernando? ¿Cómo responderán los demás?

- Un alto directivo declara en una junta que quiere que su compañía se modernice con alta tecnología. ¿Cómo reaccionarán sus subordinados?

- Juan B. siempre expresa entusiasmo por lo que hace y habla positivamente de las cosas que hacen bien sus compañeros. ¿Qué puede esperar de los demás?

- El periódico *El Diálogo* ha sido acusado de ventilar asuntos morbosos y de violencia. El director afirma que su diario sólo dice la verdad y que refleja lo que sucede en el país. ¿Qué piensas de esta justificación?

- Analiza una película sugerida por tu profesor (de preferencia sobre conflictos humanos) e identifica los actos del habla de los personajes. Discute cómo esos actos afectan el éxito o el fracaso de los personajes. Analiza también sus mundos de comprensión.

Los actos del habla revelan nuestro ser y nuestras aspiraciones. El grado de visión, calidad y creatividad se refleja también en nuestros juicios y declaraciones. En realidad, el mundo es como nosotros queremos verlo. Podemos verlo a través de las cosas que nos "anclan" al pasado y que no pueden cambiarse, pero también tenemos el poder de romper con experiencias negativas para construir una nueva personalidad. La intención de estos análisis es que incrementes tu esfera de poder en todos los órdenes percatándote de tus áreas débiles.

Ejercicios

Para examinarte con mayor detenimiento, realiza el siguiente ejercicio. Sigue para ello los pasos señalados.

- Enuncia tres juicios acerca de lo que piensas del mundo.

_____

_____

_____

_____

- Enuncia tres juicios acerca de tu persona.

_____

_____

_____

_____

- Enuncia dos juicios sobre las mujeres y dos sobre los hombres.

_____

_____

_____

_____

- Enuncia tres juicios sobre el trabajo.

_____

_____

_____

_____

- Marca en el paréntesis una cruz y responde cómo te sientes generalmente: optimista ( ), cansado ( ), vigoroso ( ), pesimista ( ), prudente ( ), arriesgado ( ), independiente ( ), dependiente ( ). Escribe las razones por las cuales te consideras así. Comenta los puntos anteriores con tus compañeros.

_____

_____

_____

_____

- Camina frente a los demás y luego pregúntate: "¿Qué emociones refleja mi cuerpo? ¿Los gestos de mi cuerpo son acordes con mis enunciados? ¿Hay algo que no me gusta de mi cuerpo?".
- Luego de analizar los puntos anteriores y con ayuda de los demás averigua: ¿Cómo son tus juicios? ¿Estás siempre a la defensiva? ¿Tienes miedo de tomar decisiones? ¿Corres demasiados riesgos o, a la inversa, no quieres correr ninguno?

Para finalizar, hay que destacar que la emoción, los diálogos internos y la expresión corporal, aunque son aspectos autónomos, están estrechamente ligados por una necesidad de coherencia; es decir, frecuentemente se corresponden unos a otros. En consecuencia, si no puedes o te cuesta mucho trabajo cambiar uno de ellos, puedes modificar los otros que están asociados. Así, una persona que está deprimida se ayudaría mucho si llevara a cabo actividades motivadoras que implicaran un despliegue de entusiasmo; si modificara su postura corporal, levantando la cabeza y enderezando la espalda; si practicara un deporte, etcétera.

Analizar los actos del habla y la emotividad nos ayuda a tomar mejores decisiones ante los hechos de la vida.

Ejercicio

- Expresa corporalmente las distintas emociones mencionadas. Registra qué historias pueden representar los demás acerca de algún personaje.

ACTOS DEL HABLA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Frecuentemente, cuando discutimos, no sólo defendemos una idea sino también a nosotros mismos. Si nuestros filtros mentales o nuestros actos del habla no son adecuados, es probable que nos enfrasquemos en discusiones sin beneficio. Se ha visto que usamos más energía para contradecir a los demás que para escuchar reflexivamente lo que nos dicen; también la utilizamos para criticarnos a nosotros mismos. Desde luego, si el otro es arrogante o agresivo tengo la opción de evadir una discusión; si no es el caso, debo plantearme una serie de cuestionamientos: ¿Estoy entendiendo claramente lo que quiere decirme? ¿Por qué ve las cosas así? ¿Qué es lo positivo y lo negativo de lo que me dice? ¿En que puntos estamos de acuerdo? ¿No estaremos en el fondo hablando de cosas que se pueden complementar? ¿Le he reconocido plenamente las cosas positivas de su punto de vista? ¿Le he propuesto nuevas posibilidades de conciliación?



Unidad 3

Condicionantes psicológicas en la toma de decisiones

Lección 7

¿Qué nos impide tomar buenas decisiones?



Tomar decisiones exige valor y es valioso tomar decisiones. Tomar decisiones es una actividad muy compleja que implica muchos factores, principalmente:

a. Conocimientos
b. Sabiduría y prudencia
c. Voluntad y tenacidad
d. Valentía y valores

Estos aspectos los iremos desarrollando a lo largo de este libro de prácticas. Sin embargo, aquí amerita saber por qué a veces no nos atrevemos a tomar decisiones; qué nos impide esa libertad de decidir nuestro propio rumbo en la vida. El paso número uno para tomar decisiones es **querer tomarlas;** sin embargo, como lo han destacado los filósofos existencialistas o psicólogos como Erich Fromm, decidir causa angustia y temor, debido a los siguientes factores:

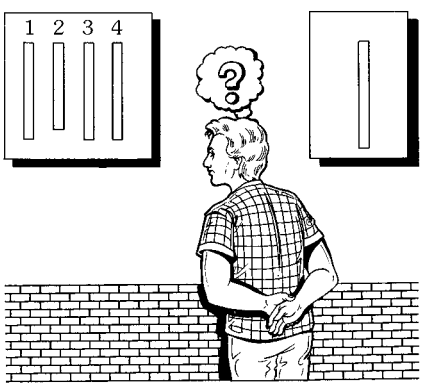
a. Cuando elijo algo renuncio a otra cosa; eso se hace más evidente cuando una decisión es crucial: la elección de una pareja, de una carrera, de una forma de vida, tener hijos, y otras.
b. Una decisión puede resultar errónea y entonces yo soy responsable de un fracaso.
c. Decidir implica pensar y decidir entre varios bienes cuya adquisición tiene ventajas y desventajas; esto me produce cansancio y estrés.
d. Mis decisiones pueden ir en una dirección que a la larga no deseo.

Por estos factores, mucha gente decide no decidir y engañarse a sí misma con el argumento de que no es libre, de que su conducta se debe a eventos que no puede controlar o sobre los que no tenía opciones. Fernando Savater, siguiendo a otros autores, señala que los malos criterios para actuar, o sea, los que no son libres ni racionales, son: actuar por capricho, actuar por obediencia ciega o hacer lo que hacen los demás.

A. Quien actúa por capricho, obra según sus sentimientos inmediatos y sus arrebatos buenos o malos. No tiene visión del futuro ni controles racionales que moderen y orienten su conducta. Aunque esto los conduce a problemas y conflictos frecuentemente graves, lo prefieren a sentir el peso de su libertad. Son juguetes de sus emociones de tristeza, odio, compasión o de las impresiones del momento. Se exaltan o deprimen con facilidad ante eventos externos, o bien, los objetos o eventos externos ejercen sobre ellos un dominio absoluto.

B. Quienes actúan por obediencia irrestricta deciden según les dicten las autoridades correspondientes: los padres, los maestros, los expertos, los jefes. Aunque obedecer es una virtud que nos permite trabajar coordinadamente y con respeto, obedecer sin hacer juicios sobre la conveniencia o no de los actos ordenados, puede llevar a una vida insípida o a cometer delitos por incitación de otros. Así por ejemplo, en las construcciones ha habido numerosos casos en que los materiales han sido deficientes y no obedecen a las especificaciones de seguridad. Esto ha derivado en numerosos accidentes o derrumbes. En varios de esos casos los responsables han declarado que "así les dijeron que lo hicieran", que "sólo obedecieron a los expertos". En un experimento muy famoso llevado a cabo por Stanley Milgram, unos actores simulaban recibir descargas eléctricas desde otra sala. Ahí, unos "expertos" psicólogos (otros actores) pedían a unos voluntarios que ayudaran a las tareas de experimentar con esos sujetos (los actores), para "evaluar el efecto de los castigos sobre el desempeño". Específicamente les pedían que aumentaran la intensidad de las descargas en función de que los sujetos contestaran mal a las preguntas de los "expertos". En la perilla de descarga había varios niveles, desde leve hasta "muy peligroso para la vida". Sin embargo, cuando los "expertos" les solicitaron que elevaran al máximo las descargas, varios de ellos lo hicieron a pesar de que del otro lado veían como los actores se retorcían de dolor (desde luego fingido). Además, ninguno fue a socorrer a los castigados.

C. Actuar únicamente porque todos los demás lo hacen tampoco resulta muy convincente: nos ocultamos en lo social para no tomar decisiones; así, elegimos una carrera porque allí van los amigos, porque es lo que recomienda el mercado; nos casamos y buscamos determinados bienes porque todos lo hacen y todos buscan lo mismo. Quienes siguen ese camino no llegan a tener identidad ni personalidad propia; es probable que se aparten de sus metas más preciadas por no querer correr riesgos. Hubo otro experimento famoso llevado a cabo hace ya tiempo por Solomon Asch. En teoría era un experimento sobre la percepción, pero ya veremos que no fue así. Se dibujaron en un cartón varias barras verti-



cales y en otro una sola barra también vertical. El experimento consistía en que cada voluntario debería decir cuál de las barras numeradas coincidía en tamaño con la barra solitaria. A los voluntarios, en realidad actores, se les había instruido para que ocasionalmente dieran respuestas incorrectas y señalaran una barra específica. Los verdaderos sujetos de la investigación, al escuchar las respuestas de sus compañeros, también dieron respuestas erróneas en un alto porcentaje. Solomon estaba sorprendido por la presión que ejercen los demás sobre nuestras decisiones, especialmente cuando no hay otros disidentes a nuestro lado. Las razones ofrecidas fueron que "no querían contrariar a los demás", o bien, pensaron que "los otros debían saber más que ellos".

Al leer lo anterior podemos pensar "yo no soy así"; sin embargo, la experiencia demuestra que con frecuencia pueden ocurrir dos cosas:

a. Puede ser que nuestras decisiones en algún ámbito se orienten por una de esas actitudes y otra dimensión de nuestra vida por otra. Por ejemplo, alguien puede actuar por capricho en su vida afectiva y por obediencia irrestricta en el trabajo; en lo demás podría actuar porque "todos lo hacen".

b. También puede ser que nuestras decisiones estén contaminadas por esas actitudes, y que aparezcan de pronto aquí y allá inoportunamente.

Otros factores negativos que afectan nuestras decisiones

Además de los tres factores antes señalados, podemos señalar otros de no menor importancia:

1. La imposición de roles. Los puestos que ejercemos crean estereotipos a veces muy malos que luego nos cuesta trabajo romper: el estudiante informal e irresponsable, el maestro autoritario o demasiado indulgente, el intelectual pedante, el deportista ajeno a la cultura; el profesionista entregado que no se puede divertir; la esposa abnegada. Cumplir con roles a veces absorbe gran parte de nuestra existencia y nos limita en nuestras legítimas posibilidades existenciales. Por otra parte, tendemos a defender los roles que desempeñamos y a no querer saber nada de las ideas de los que desempeñan roles contrapuestos. Así, un jefe puede defender sus intereses más que los de sus subordinados; el padre puede no entender a sus hijos, etcétera.

2. Casarnos con una idea. Cuando una persona queda deslumbrada por una idea, frecuentemente no quiere oír opiniones contrarias. Leon Festinger estudió este fenómeno al que llamó disonancia cognoscitiva. Para reducir la disonancia cognoscitiva, las personas sólo atienden aquella información que refuerza sus creencias e ideas. Por otra parte suelen recordar únicamente la favorable y olvidar aquella que no lo es. También tienden a buscar y "encontrar" información favorable más que desfavorable a sus ideas. A este fenómeno se le conoce como atención selectiva: oír lo que queremos oír. Muchos negocios fracasan por este defecto.



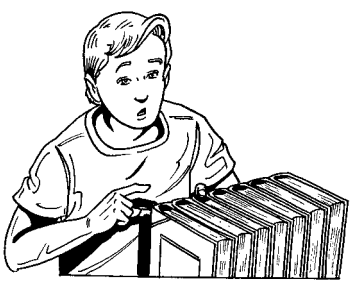
IDEA DESLUMBRANTE



NO ESCUCHA OPINIONES

DISONANCIA COGNOSCITIVA





ATENCIÓN SELECTIVA

3. Las fantasías optimistas. Si bien ser pesimista nos impide tomar buenas decisiones, ser exageradamente optimista también conduce al mismo resultado. Algunos negocios fracasan porque las personas que los llevan a cabo sólo ven las supuestas ganancias que obtendrán sin calcular los riesgos de sus operaciones. Lo mismo ocurre en las relaciones humanas. Por ejemplo, más de 60% de los matrimonios en la actualidad acaban en divorcios, pero las personas se siguen casando imaginando lo bien que les irá en su unión: cariño, compañía, sexo, diversión, etcétera. Lo que suele ser poco común es que también piensen en los problemas que tendrán que sortear.
4. Caer en procesos destructivos o éticamente inaceptables. Pequeñas decisiones nos llevan a grandes decisiones. Se hizo un experimento en el que se pidió a varios vecinos que dejaran pegar grandes carteles apoyando una causa justa pero de poca monta; la mayoría se negó pues el tamaño del cartel afeaba las casas. Entonces la estrategia cambió: se les pidió permiso para pegar una pequeña etiqueta, la mayoría aceptó. A éstos se les pidió después que

dejaran que se pegara el cartel grande. Esta vez sí aceptaron. Esto es un truco de la mercadotecnia, pero opera en otras dimensiones. Quienes venden tiempos compartidos u otros bienes costosos, no invitan a comprarlos: primero los invitan a un desayuno, a conocer el producto, se les pide su opinión, etcétera. Finalmente están tan comprometidos con esas personas que no pueden negarse a comprar. Como algunos hacen notar, los médicos que sirvieron al nazismo eran hombres normales y serviciales como cualquiera; la mayoría con buenos sentimientos; pero fueron orillados a comprometerse poco a poco y con palabras "aceptables". Primero se les pidió que firmaran declaraciones a favor de la eutanasia; luego, que asistieran a algunas; más tarde, que participaran, y así sucesivamente. Lo mismo ocurre cuando se incita a alguien a consumir droga. En la vida existen procesos que nos apartan de nuestras metas o de la ética sana: algún tipo de trabajo, una actividad, una relación afectiva, en fin. Y así, sin darnos cuenta, ya estamos en otro camino distinto al que en un principio queríamos seguir.

5. No considerar bienes intangibles. Frecuentemente sólo tomamos decisiones buscando bienes tangibles: el auto, la casa, el dinero. Sin embargo, existen bienes que no son tan concretos pero que son muy importantes: el amor y el afecto, la armonía espiritual, la salud física y mental, la libertad y el disfrute de la naturaleza, entre otros. Existen, así, las que podríamos llamar falsas oportunidades: imagínate que tienes boletos para la ópera, sin embargo odias ese género y prefieres quedarte en casa a ver la televisión; pero como tienes los boletos y son muy caros decides acudir al espectáculo. Estarías sacrificando un verdadero gusto por aprovechar el valor de unos boletos caros. Lo mismo puede suceder en la vida y no nos damos cuenta: una actividad, un trabajo, una relación de pareja que aparentemente son oportunidades pueden causarnos más problemas que beneficios, en cuanto nos impiden gozar de bienes "intangibles".
6. No querer perder nunca. Una vez que le hemos invertido tiempo, recursos o dinero a algo ya no queremos perderlo aunque haya que hacerlo. Eso sucede con el apostador que intenta inútilmente recuperar lo que lleva perdido hasta que se queda sin nada; pero también ocurre con algunos negocios que han fracasado y en los que seguimos invirtiendo porque ya hemos gastado dinero, tiempo y esfuerzo. Algunas personas no se salen de su trabajo, aunque sea malo, porque perderían su futura pensión y su antigüedad. En las relaciones humanas, algunas personas llegan a casarse sólo porque ya le dedicaron mucho tiempo a una relación, o, a la inversa, porque ya le hicieron a la pareja "perder el tiempo" haciéndola pensar que se iban a casar. Saber perder bien para lograr mejores beneficios y a la vez aprender de los fracasos son habilidades necesarias para tomar decisiones.

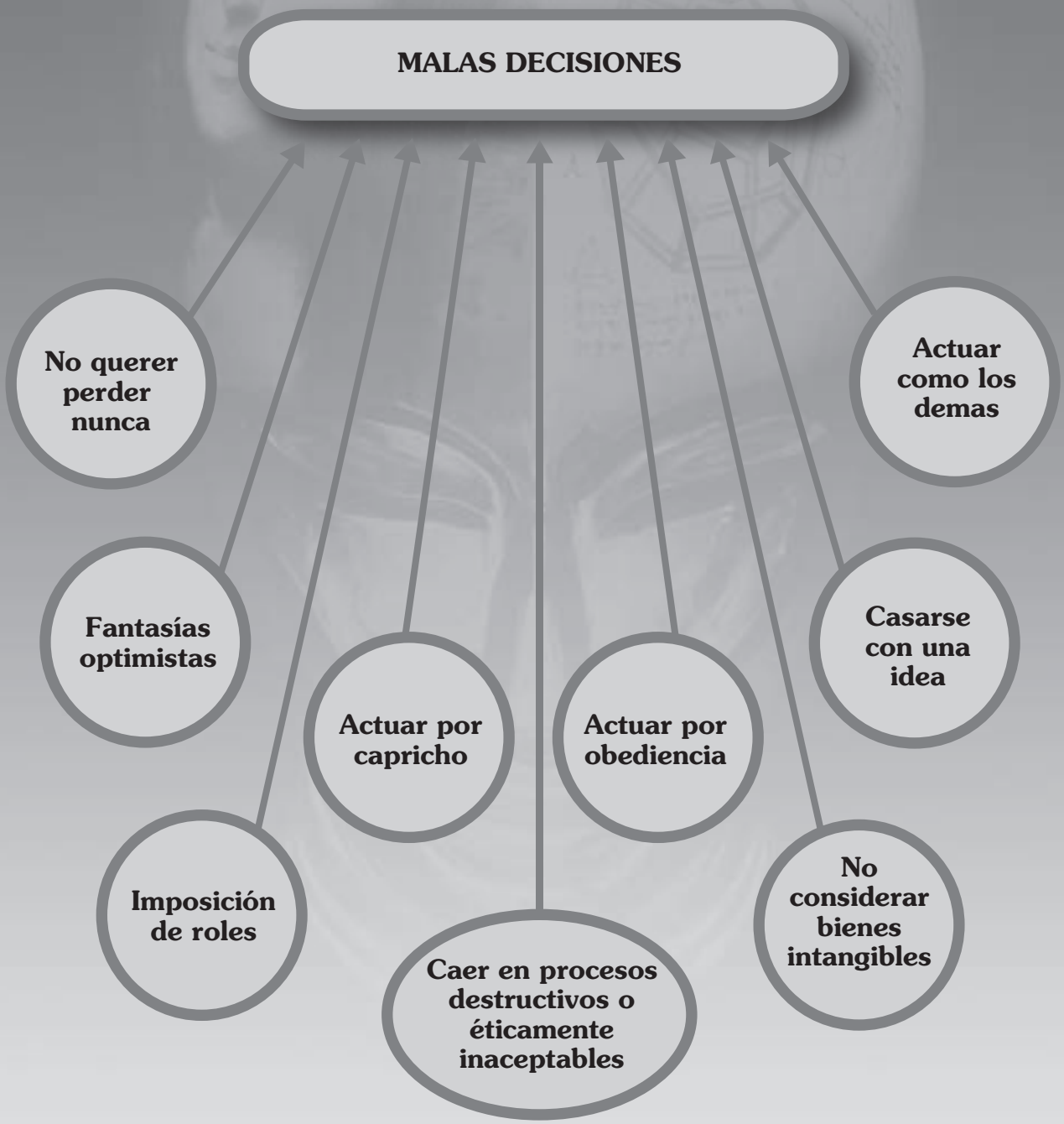
Ejercicios

- En pareja describan y busquen casos que ejemplifiquen lo anteriormente visto.
- En equipos dramaticen situaciones relacionadas con los puntos que ya se han tratado.
- Identifiquen en el siguiente caso cinco aspectos relacionados con el tema y los puntos analizados.

Caso

Ramón Sánchez es un especialista en sistemas computacionales y trabaja en una mediana empresa dedicada a la fabricación y distribución de zapatos de alta calidad. Aunque sabe muchísimo, es una persona tímida que no gusta de hablar en público. Esto le ha traído como consecuencia que los mejores puestos sean para otros, pues los jefes consideran que le "falta liderazgo". Él, desde luego, no está de acuerdo con esto. Su gran amigo Luis es todo lo contrario: agresivo y frecuentemente pedante, presume de muy culto y preparado y cita frecuentemente a autores que muy pocos conocen. Luis es el jefe del departamento de ventas y sus subordinados a menudo se quejan de que es muy déspota y de que los trata de "tontos"; sin embargo, ante los jefes de alto rango se muestra sumiso y humilde. Ramón encuentra en Luis a una persona que lo escucha; aunque por lo regular sus pláticas son para descalificar a los demás. Ramón generalmente se queda callado, pero asiente con la cabeza. A veces se pregunta qué puede esperar de la vida, pues se siente como encarcelado. El jefe de ambos, Jorge, escucha con atención a todos, aun a los que se quejan de Luis, pero piensa que todo eso son quejas infantiles y que sólo importa lo que afecta la producción y los fines de la empresa; está pensando, para no atender a todos, poner un buzón a fin de que allí dejen sus opiniones y que otros jefes las lean. Su preocupación mayor es que Luis esté armando "borlote" para quedarse con su puesto y... ¿no será Ramón parte del complot? Decide vigilarlos más de cerca, controlar todo su trabajo y darles más responsabilidades para que "no tengan malos pensamientos". Como decía su padre "de todo puedes arrepentirte, menos de trabajar". El nuevo gerente de la empresa es Juan, hijo del propietario, estudió con grandes dificultades administración de empresas y dice que los recursos humanos le interesan mucho. Juan piensa que la empresa ya está "armada" y que sólo falta afinar detalles. Piensa que las relaciones humanas son importantísimas y seguido invita a jugar y a comer a sus directivos y a otros empleados que le caen muy bien. Pero eso sí, en el breve lapso de su gestión su papá le ha llamado la atención sobre algunos malos resultados de la empresa. Entonces se pone furioso, regaña a todos y se encierra en su oficina, para, en dos días, empezar a comportarse igual. El dueño de la empresa es Pedro, a pesar de llevar una vida dura y sin recursos luchó hasta construir su fábrica y tener éxito. Para él ser responsable y sacar a la familia adelante es lo que más importa. Con frecuencia se queja de que a los demás miembros de la familia, incluyendo su esposa, les falta temple y carácter, aunque desafortunadamente y por dedicarse a los negocios no los ha atendido mucho. Actualmente se ve la necesidad de que la empresa crezca y exporte, ya que si no lo hace corre el riesgo de desaparecer. Esto implica contratación de nuevos puestos y capacitar a los empleados. También habrá más presión de trabajo, ya que ahora se requiere más creatividad para generar nuevos proyectos y optimizar la producción y distribución en el extranjero.

Mapa conceptual 6



Lección 8

Valores, emociones y capital humano



Actualmente, la gente trabaja y vive para conseguir ciertos bienes; pero mientras no los obtiene se siente frustrada, estresada y deprimida.[1] Con frecuencia, el tener tal o cual bien —casas, autos, ropa de marca— denota el éxito social que hemos logrado. Algunos filósofos atribuyen la infelicidad de millones de personas a la modificación y disminución de sus valores: ahora todo está centrado en la adquisición de dinero y no en la amistad, el amor, la generosidad, etcétera. Desde luego alguien dirá que en una sociedad en la que no abunda el empleo todo mundo se desespera al no tener con qué comer y vestir y no tanto a no tener amigos o a ser generosos. Sin embargo, aquí ocurre algo paradójico: aquellos que buscan los bienes de manera inmediata tienen menos logros que los que cultivan otras virtudes y que despliegan su potencial humano, aun en las mismas circunstancias de pobreza. Por ejemplo, Francis Fukuyama, Hillary Putnam y otros investigadores han descubierto que en aquellas sociedades donde hay más confianza y amistad hay más prosperidad económica y cultural. En cambio donde existe una búsqueda de dinero inmediato, desconfianza y una autoestima baja, hay corrupción, violencia, pobreza y destrucción del medio ambiente. A su vez, la destrucción del medio ambiente contribuye a la eliminación de riquezas naturales que podrían dar empleo a través del turismo o de las industrias. En las mismas circunstan-

[1] Aunque recientemente se ha visto que ciertos indicadores de felicidad en las naciones no se relacionan con su éxito económico, sino con la psicología social.

cias de pobreza que los llegados de otros países, los orientales desarrollan negocios rápidamente en Estados Unidos, además de que estudian en promedio más que los estudiantes norteamericanos y de otras naciones. Así como esto sucede con las sociedades, también sucede con las personas. Aquellas que son impacientes, egoístas, que no son constantes para desplegar su potencial, son las que más difícilmente tienen logros en la vida y más insatisfechas se muestran. Al conjunto de características de una sociedad que permite la productividad y el bienestar se le conoce como capital social. Aunque muchos han enfatizado el papel de la confianza entre los miembros de una sociedad, ésta no es la única variable que define la riqueza de una comunidad o de una persona; podríamos, además, señalar las siguientes:

1. *Confianza y amistad*. La confianza entre las personas permite la realización de proyectos conjuntos: ya sea arreglar una calle, mejorar una colonia o hacer negocios. Desafortunadamente nuestra educación a veces nos enseña a ser poco colaboradores y a dudar de las intenciones de los demás. Algunas sociedades se muestran generosas cuando hay desgracias; esto es bueno pero no suficiente, la colaboración debería ser constante. En ocasiones la desconfianza raya en la discriminación social.

2. *Interés en lo público e intolerancia hacia lo mal hecho o lo feo*. Las investigaciones de Fukuyama muestran cómo las comunidades que establecen lazos más allá de la familia tienen más éxito económico y social. Las comunidades que únicamente valoran a la familia generalmente no se interesan más allá de lo que es su casa y su barda. Por ello sus barriadas y colonias lucen mal: fachadas sin pintar, basura en las calles, falta de árboles, jardines o parques, en fin.

3. *Proactividad*. Las personas deben verse a sí mismas como agentes de cambio. ¿Algo no te gusta?: cámbialo. Tenemos el poder de hacerlo y si colaboramos con los demás seremos más eficaces. Lo contrario a la proactividad es el providencialismo: la actitud de esperar a que alguien más haga las cosas que uno no puede hacer. En muchas sociedades se acostumbra que desde pequeñas las personas ayuden en las tareas de la casa, aunque al inicio no lo hagan bien; en otras, sin embargo, habitúan a los niños a no colaborar con el pretexto de que sólo deben dedicarse a estudiar o "para no meterse en problemas". Por ejemplo, a veces llegamos al colmo de ver escuelas semiderruidas sin que sus cientos de alumnos hagan algo para evitarlo.

4. *Tenacidad*. Es la capacidad para continuar un rumbo positivo de acción a pesar de los obstáculos. Implica tener voluntad para dejar a un lado los distractores que nos apartan de nuestras metas. Tampoco se trata de abandonar una sana diversión, sino de optimizar nuestro tiempo.

   El exceso de policronía y la inmediatez (falta de visión del futuro) son enemigos de la tenacidad. Frecuentemente utilizamos el "no tuve tiempo" como una excusa para no lograr nuestras metas.

5. *Pensamiento estratégico*. Es la capacidad para planear de manera inteligente el rumbo de nuestras acciones a fin de conseguir nuestras metas. El pensamiento estratégico y la tenacidad requieren una educación de las emociones para que éstas no interfieran con nuestros planes: la depre-

sión, el resentimiento, el desaliento, entre otras, impiden el cumplimiento de nuestros planes al punto de ya no tener proyectos sino "irla pasando".

6. *Alta autoestima*. Tener una estima alta aleja a las personas de la corrupción, las hace plantearse proyectos de vida elevados y trascendentes. Hace a la gente poco conformista y proclive a cambiar aquello que no se considera digno. Samuel Ramos afirmaba ya desde hace tiempo que uno de los problemas del mexicano —y lo mismo podríamos decir de otras personas de países latinoamericanos— es su complejo de inferioridad.[2] Los sentimientos de inferioridad conducen al desprecio por lo propio, a sentimientos de incapacidad y a rebeldía sin propósitos que se usan como un mecanismo de defensa.

Cuando todas esas características faltan o están muy deterioradas, se dice que las personas actúan bajo una moral de la "supervivencia". Este tipo de moral se caracteriza porque los individuos piensan que lo más importante es la adquisición de bienes de manera inmediata e individual o para la familia. Existe la creencia de que no se puede hacer nada sustancial para cambiar su forma de vida más que "irla pasando".

Creencias

¿Por qué es difícil darnos cuenta de nuestros vicios y de la carencia de cuestiones como las que acabamos de ver? Ya desde hace tiempo, Sigmund Freud se dio cuenta de que toda conducta irracional, al tener que pasar por la conciencia, se justificaba racionalmente como un mecanismo de defensa y de coherencia: nos cuesta trabajo actuar bajo aquello que es irracional. Cuando una persona hacía algo fuera de lo común por medio de una orden poshipnótica y se le pedía una explicación de por qué lo había hecho, el sujeto respondía de una manera enteramente racional y lógica: "Porque estaba contento, porque recordé ciertas cosas que no había hecho, porque quería ayudar", etc. De igual manera, una persona violenta encuentra explicaciones racionales y "aceptables" para actuar de tal manera: "Si te dejas, los demás se aprovecharán de ti"; "En esta vida hay que ser agresivos para sobrevivir"; "No soy agresivo, pero sí exijo que me respeten". Una persona tímida ofrecerá los siguientes argumentos para serlo: "No quiero crear problemas y el mundo ya está lleno de ellos", "Respeto mucho a los demás", "En realidad soy una persona pensativa".

Las personas que no cumplen los parámetros arriba mencionados, normalmente presentan excusas. A estas justificaciones les llamaremos creencias. Mientras estas creencias no se modifiquen las personas cambiarán poco, puesto que encuentran razones "aceptables" para seguir igual.

[2] La organización *Chile Unido* ha detectado en fechas recientes estas mismas actitudes en su país.

Ejercicios

Discutiendo con un compañero, descubre en las siguientes creencias —que encierran dichos y mensajes— cuáles de las seis actitudes anteriores que se mencionaron se ven menguadas:

1. Juan es nuevo en el trabajo y seguramente él se robó tu cadena de oro que dejaste en el lavabo, ya ves "piensa mal y acertarás". _____
2. Luis, ya recoge tus juguetes, debes ser ordenado... y no los andes prestando que nada más te los destruyen. A ver, ¿los demás cuando te prestan los suyos? _____
   _____
3. ¡Huy! Así no vas acabar la tarea, será mejor que te ayude, a ver pásamela. _____
   _____
4. El terreno de enfrente esta cubierto de yerbas de mal aspecto. Mi hermano quiere cortar las de enfrente, pero ¿para que se mete uno en problemas?, no es nuestro terreno. _____
5. Mi escuela está muy deteriorada; a ver hasta cuando se les ocurre resanarla y pintarla. Mi maestro dice que yo debo ayudar. ¡Ja! Yo vengo a estudiar, para eso les pagan a otros. _____
6. Yo no soy autoritario, sólo exijo muchísimo respeto. _____
7. Así son las cosas en esta empresa, todos se llevan un poquito de los materiales de trabajo a su casa; hay que ser realistas... y para lo que nos pagan. _____
   _____
8. Sé que quieres ayudarme, pero vas a romper los platos. Déjalos allí, tu única obligación es estudiar y sacar buenas notas. _____
9. Mira Ricardo, entiendo que quieras ayudar a los demás, pero lo importante es que tú y tu familia estén bien y lo demás no importa. _____
   _____
10. Sé que tu jefe es un corrupto y que maltrata a la gente, pero mejor que no lo cambien; acuérdate que "más vale malo por conocido que bueno por conocer".
    _____

Ahora, con ayuda de un compañero, genera tres creencias o mensajes positivos. Sé creativo:

1. _____
   _____
2. _____
   _____
3. _____
   _____

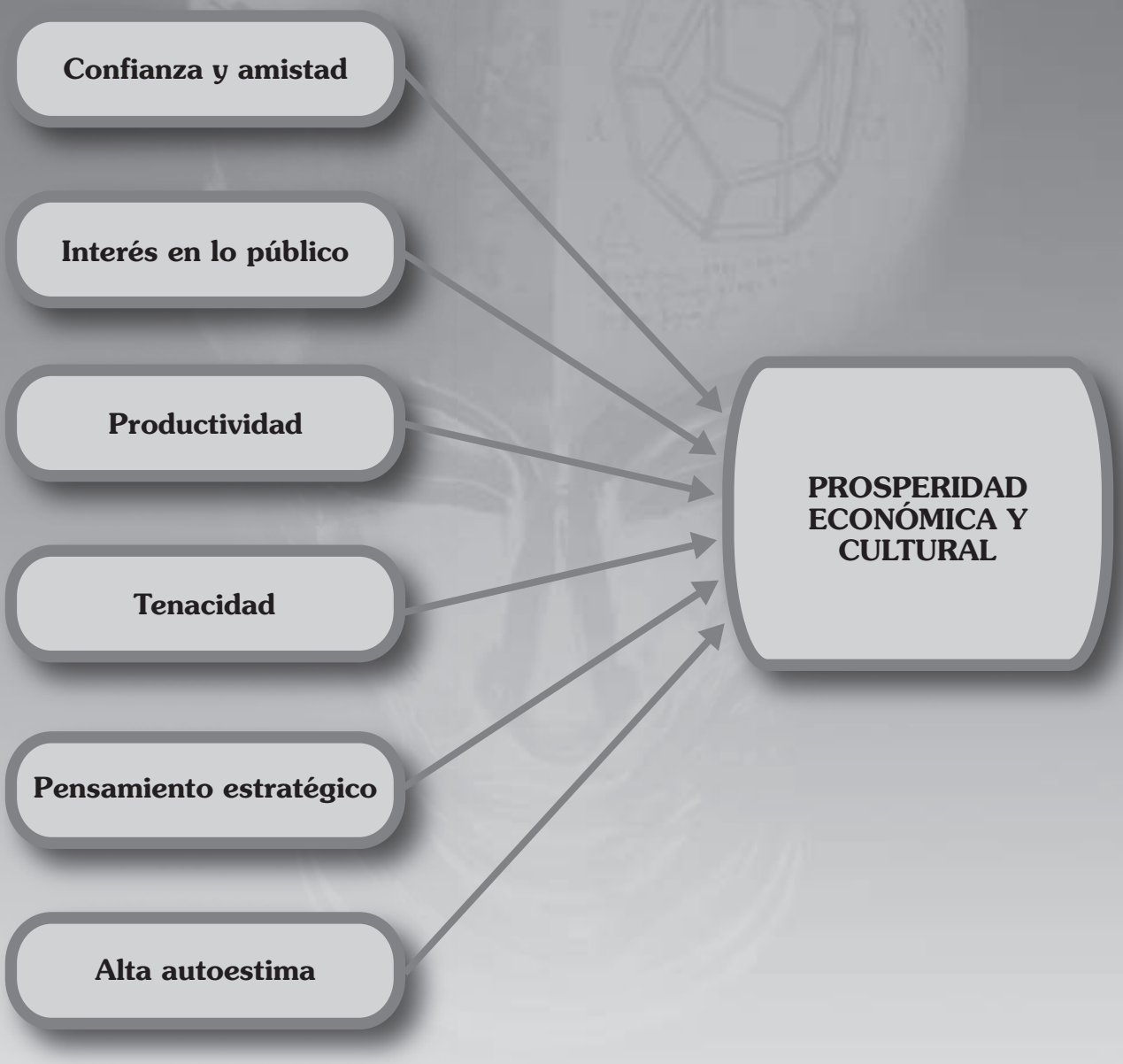
Analiza el siguiente caso de acuerdo con lo visto en "Capital social":

Raúl llega cansado del trabajo y enciende el televisor. Sus hijos, dos varones pequeños saltan delante de él jugando a los vaqueros. Raúl le grita a su esposa para que los ponga en orden ya que según él ha tenido un día muy pesado; es así que su mamá los lleva a su cuarto y les propone que mejor se pongan a jugar con su Nintendo (ésta es una historia que sucede con mucha frecuencia). Maricela, la madre, quiere ir de vacaciones, pero recuerda que uno de esos días los niños tienen un examen y lo comenta con Raúl. "Bueno, yo no veo problema", dice Raúl, "diles a los niños que digan que su abuelita se enfermó y que no pudieron asistir al examen para que se los hagan después, y tú le mandas una cartita a la maestra diciéndole lo mismo". "Si ya estoy harta de los vecinitos que siempre están presumiendo de sus viajes; ahora salieron con que todos debemos ayudar a remodelar el parque; pero así como son de sangrones que ni crean". (Los niños, que ahora están viendo la tele con su papá, oyen todo esto). "Además, los niños no van tan mal en la escuela. Esas notas altas que les ponen me las deberían dar a mí, casi les hago todas sus tareas... pero lo prefiero a que vayan a reprobar, son tan lentos y les dejan tantas cosas...". "Déjalos que se frieguen, a mí me costó trabajo la escuela". "Uy, sí, tú, si vieras... no les dejo que hagan nada en la casa con tal de que se dediquen al puro estudio y no pongan pretextos y ni así..., pero bueno...".

"Oye, por cierto, ¿no has visto que las yerbas han crecido demasiado enfrente de la casa del otro vecino, en la banqueta... se ve muy feo y a la mejor hay alimañas..., como se fueron un mes a Michoacán... ¿por qué no le decimos al jardinero que las corte o lo haces tú?" "¿Yo? Estás loca. Ése es asunto del vecino no nuestro. No quiero tener problemas por eso, mientras adentro de la casa todo esté bien qué te importa lo de afuera, se evita uno muchas dificultades". "Oye, otra cosa más: Petra no vendrá esta semana porque dice que su mamá está muy enferma y quiere que le preste un poco de dinero para sus medicinas". "Puros pretextos, son gente ignorante que no quiere trabajar, de seguro hay fiesta en su pueblo y quiere tener dinero para gastar... a lo mejor ya ni regresa". "Mira, mira en la televisión, otra vez lo del fraude del partido ese, ¿cuándo cambiará este país con tanta corrupción?".



Mapa conceptual 7



Lección 9

La felicidad y la toma de decisiones



Sin duda alguna las decisiones más importantes son aquellas que afectan toda nuestra vida y aquellas que tienen que ver con nuestra felicidad. Alarma, por ejemplo, la gran cantidad de divorcios que actualmente se da en las ciudades. Además, cada vez tardan menos en separarse. Es claro: nos hemos vuelto intolerantes y egoístas. A veces no hay consecuencias mayores, pero otras consecuencias negativas saltan a la vista: niños pequeños que sufren terriblemente la separación; madres solteras que tienen que educar a sus hijos y mantenerlos sin ayuda; hijos con deficiencias emocionales que arrastran toda su vida; pleitos violentos y depresión. Así que indaguemos un poco más sobre la felicidad y la infelicidad.

Aristóteles pensaba que una persona podía ser feliz si a lo largo de su vida desarrollaba todas sus capacidades. Decía también, desde luego, que el hombre persigue metas diversas y que lucha por alcanzarlas; pero no pensaba que alcanzar la felicidad consistiera en obtener finalmente esas metas o determinados bienes. Para él, la felicidad tiene que lograrse aquí y ahora: cuando en todo el trayecto la persona despliega sus capacidades al tratar de conseguir esas metas y esos bienes. Pensemos en un deportista, por ejemplo, no podemos pensar que es feliz hasta que recibe su medalla o es premiado, sino en el goce mismo de correr, saltar e ir mejorando sus marcas. Aún más, podemos pensar que no recibe medalla alguna o que no participa en certámenes y ello no le qui-

tará el gusto por el deporte. Por esto mismo, el camino más fácil para no ser felices es actuar en la consecución de bienes, metas y beneficios que no sean acordes con el despliegue y desarrollo del potencial humano. O bien esperar ser felices hasta ser recompensados o premiados por el esfuerzo.

Este filósofo se dio cuenta de que para lograr la felicidad era importante cultivar las virtudes[1]. La palabra virtud proviene del vocablo *vir* que significaba fuerza; de allí viene también la palabra viril; adquirió después la forma de una capacidad que tiene algo de acuerdo con su naturaleza. Todavía decimos que tal planta tiene la virtud de calmar el dolor o que tal alimento tiene la virtud de dar energía. Así, el hombre tiene muchas virtudes, pero tiene que desarrollarlas voluntariamente; por eso una virtud la define Aristóteles como un "buen hábito". Los buenos hábitos hacen que las personas actúen de manera consistente y las perfeccione como seres humanos. Por ello decimos por ejemplo, que tal artista es un virtuoso del violín, es decir que toca el violín con perfección. Es difícil que alguien pueda desarrollar su potencial si no tiene buenos hábitos, sin virtudes.



Aristóteles

En la actualidad, y dado el mercantilismo en el cual vivimos, algunas virtudes han sido desfiguradas y no gozan de buena fama, en tanto que otras no se mencionan siquiera. Si decimos que algo es austero se nos viene a la cabeza algo pobre y que le falta todo. Si decimos que alguien es humilde, casi lo identificamos con ser apocado, inseguro y tal vez servil, y así sucesivamente. Estas son deformaciones de las palabras que han ocultado el verdadero significado de algunas virtudes. Sin embargo, cada vez se ve más la importancia de éstas en la búsqueda de la felicidad. Además de que las virtudes nos perfeccionan como seres humanos, también nos liberan de cargas psicológicas y nos abren oportunidades en la vida. Veamos algunas de las que hemos seleccionado por su importancia en la vida social contemporánea.

La humildad (ser sencillo)

La humildad viene de la palabra *humus* que significa tierra. Podríamos decir, aprovechando la etimología, que la persona humilde es la persona realista que tiene los pies en la tierra: no se siente más ni se siente menos que otra persona. El servilismo y la arrogancia son sus contrarios en direcciones opuestas; en los países subdesarrollados es frecuente que quien dispone de un poder sea arrogante y déspota con los "inferiores", pero servil con los que detentan el poder. El humilde es sencillo y trata de manera semejante, justa y respetuosa, a todos sin importar el nivel socioeconómico en el que se ubiquen. Ser humilde significa comprender la igualdad ontológica del ser humano: el sufrimiento, la

[1] Se ha popularizado el término valor para referirse a las virtudes; así, se habla de una "pérdida de los valores". Entenderemos fácilmente que en sentido estricto los valores no pueden perderse. En el caso de los "valores perdidos" nos referimos más bien a los valores encarnados en hábitos, o sea, a las virtudes.

muerte, el valor de la vida, el poder cometer errores, etcétera. En ese acto comprendemos que, en el fondo, todo ser humano está sujeto a las mismas vicisitudes y tiene la misma dignidad. El excesivo apego y sobrevaloración de uno mismo nos hace vulnerables a las críticas de los demás y temerosos del ridículo. La humildad nos enseña que somos susceptibles de errores y de fallas como todo ser humano, y que por lo tanto nuestros temores son infundados. Así, la humildad nos ayuda a liberarnos del miedo a los juicios sociales. Tanto el ser vil como el arrogante llevan la carga del qué dirán; el primero intentando apaciguar la ira o la mala voluntad de los demás, el segundo intentando demostrar que es más que los otros. La persona humilde no tiene que aparentar lo que no es y de allí que transite libre por la vida.

La austeridad y la generosidad

La palabra austeridad nos remite frecuentemente a carencia: si algo es austero quiere decir que le faltan muchas cosas: un coche austero, una fiesta austera. En otros casos nos conduce a algo sombrío, triste o severo: una casa austera, un rostro austero; desprovistas de rasgos, de alegría, de expresividad, etcétera. En realidad la austeridad, fuera de esas connotaciones negativas, es una virtud que consiste en no buscar más de lo que es necesario, en no adquirir más de lo que se va a utilizar. Lo contrario a la austeridad es el despilfarro o el gasto inútil de los recursos.

Aquí habría que tener cuidado; por ejemplo, la belleza es también un valor importante y necesario. La austeridad no debe confundirse con la tacañería ni con la falta de generosidad. La austeridad nos libera de hacer esfuerzos excesivos para adquirir bienes; también nos enseña a disfrutar las cosas sencillas de la vida, quitándonos así cargas sociales. Con frecuencia compramos cosas —independientemente de su valor— que jamás vamos a utilizar; se amontonan por allí y acaban por descomponerse y desecharse. Si bien la falta de austeridad puede darse por absoluta inconsciencia o torpeza, como lo es comprar "ofertas" pensando que así ahorramos mucho dinero, muy seguido el despilfarro es producto de la vanidad y de la ostentación. Preferimos gastar mucho dinero y esfuerzo en objetos que, según nosotros, nos darán una imagen de importancia. De este modo, gastamos en autos lujosos o aparatos que rápidamente se devalúan, aunque ello signifique quedarnos sin un centavo para otros menesteres importantes y estresarnos porque el dinero "no alcanza"; la inseguridad en la propia valía conduce a muchas personas a sustituir su ser por el tener, como lo afirmaba Eric Fromm.

Así pues, la austeridad nos permite optimizar nuestros recursos para fines de mayor trascendencia; la austeridad nos permite hacer espacio para otros valores y actividades: el deporte, el disfrute de la belleza, el altruismo, la creatividad, y otras diligencias más. Por ello, y para quitarle la connotación negativa, tal vez deberíamos hablar de una "austeridad creativa".

La falta de austeridad no tiene que ver con la pobreza o la riqueza sino con una actitud mental. Así, el perfil de muchos pueblos subdesarrollados, a pesar de su pobreza, no es el de la austeridad sino el del despilfarro y la ostentación. Finalmente acotamos la idea de que la austeridad es una virtud sin la cual difícilmente hay justicia. Imaginémonos a un jefe o un gerente que no sea austero: gastará en muebles suntuarios, en personal de más y en gastos de viaje

innecesarios, mientras que otros departamentos sufren de privaciones y los salarios no mejoran. Lo mismo en una familia: el padre que gasta de más en un auto caro, mientras que su casa es rentada y los hijos no comen ni visten bien, comete un acto de injusticia para con su familia. También la generosidad depende de la austeridad, pues para dar hay que tener. De esta manera, una empresa puede ser generosa con sus trabajadores sólo si ahorra en aquello que es superfluo.

La gente que realmente es austera puede ser la más generosa, pues tiene menos apego a sus bienes y reconoce las necesidades reales de otros. La experiencia en el estudio de las naciones demuestra que muchas de ellas se fundaron en un espíritu de austeridad; pero que esto no evitó que fueran altamente generosas, solidarias y filantrópicas. Lo mismo se nota en variadas empresas orientales.

Pero sobre todo y para concluir, la austeridad nos hace marchar libres y serenos por el mundo, sin depender de objetos ni de los prejuicios sociales que favorecen la ostentación.

La templanza

La templanza se refiere a la moderación de los placeres, a evitar los excesos que van más allá de lo razonable. Así, el comer en exceso conduce a enfermedades físicas o problemas diversos, lo mismo que tomar demasiado, fumar o tener cualquier tipo de vicios.

La templanza lleva implícito el control de uno mismo (la fuerza de la voluntad) y visión para prever las consecuencia de nuestras acciones (la prudencia). La templanza favorece el desarrollo del carácter y la fortaleza ante situaciones precarias.

A la inversa, la debilidad que ofrece la destemplanza puede conducir a la comisión de delitos o al surgimiento de diversos vicios: el político que hace fraudes con dinero público porque es un apostador empedernido, el que acosa a mujeres dejándose llevar por sus impulsos sexuales; el funcionario sibarita que desfalca a la empresa porque gusta de la buena mesa, los viajes y los buenos vinos. La templanza permite, además, que el ser humano pueda concentrarse mejor en proyectos trascendentes y en metas que le serán más gratificantes.

Así pues, la templanza no se opone, sino que favorece, al apasionamiento por las ciencias, las artes, y otras áreas de la cultura que enriquecen al ser humano; también favorece el crecimiento del amor universal y no egoísta. Por otro lado, ofrece la libertad que otorga el no estar esclavizado a un apetito desmedido que se convierte en hábito nocivo. Lo destemplado, lo que no tiene temple, nos conduce a los conceptos de debilidad y de desarmonía. Asociamos la templanza a la madurez. Un individuo maduro es aquel que controla sus instintos, es fuerte, autónomo y razonable en la manera de conducirse: es un hombre de carácter.

La prudencia

Cuando oímos que una persona es prudente seguramente pensamos en que esa persona es apocada, débil, temerosa o insegura. Sin embargo, la prudencia con-

siste en anticipar los efectos de nuestras acciones para actuar en consecuencia. El término, que se deriva del griego *phronesis*, significa tener entendimiento, inteligencia práctica, sensatez y cordura. En pocas palabras ser inteligente en cosas prácticas; ser sagaz y astuto sin ser inmoral. No sólo evitar los escollos que pueden producir nuestras acciones o palabras, sino utilizarlas sabiamente para ir adonde queramos. Así, la prudencia se relaciona con la mejor toma de decisiones y el análisis de contextos en donde éstas se realizan.

Lo contrario a la prudencia es actuar y decir de acuerdo con las emociones del momento o con una falta de análisis de las situaciones: un hombre se deja llevar por la ira e insulta a sus amigos, deja un daño que es irreparable aunque se disculpe. En otro momento de temeridad lanza un veredicto sobre alguna persona que lo lleva a tener que enfrentar un juicio por difamación. Es más, puede comprometer su vida si únicamente elige desde los intereses del presente y no visualiza el futuro. De esta manera, contemplamos personas eligiendo carreras profesionales, casándose o teniendo hijos sin haber previsto posibles contratiempos futuros, muchos fácilmente previsibles.

La sabiduría

La sabiduría es una virtud muy especial porque a través de ella podemos tener acceso a las demás. Si nos conocemos bien a nosotros mismos podemos saber qué otras virtudes nos hacen falta. Hay un dicho popular que dice que el hombre inteligente aprende de sus propios errores y que el hombre sabio es el que aprende de los errores de los demás; así pues, el hombre sabio es aquel que está dispuesto a aprender de él mismo, de los demás y del mundo. Para Sócrates el mal es producto de la ignorancia, pero hay distintos tipos de saberes: los saberes teóricos, los saberes prácticos y los vivenciales. Éstos podrían también señalarse como saber pensar, saber hacer y actuar; saber vivir. En realidad el conocimiento de los tres tipos de saberes es importante para llevar una vida lo más armoniosa posible.

Por último, queremos hacer notar que las virtudes o valores no sólo pueden verse desde un ámbito individual sino también desde un punto de vista grupal, organizacional y social. Por ejemplo, una empresa que no sea austera dilapidará sus utilidades en cosas suntuarias mientras que tal vez los sueldos sean bajos o no haya recursos para cosas importantes. Frecuentemente sucede que las empresas gastan más en sus organismos de apoyo (*staff*) que en la línea (los que producen), sin que aquéllos produzcan nada valioso para la empresa.

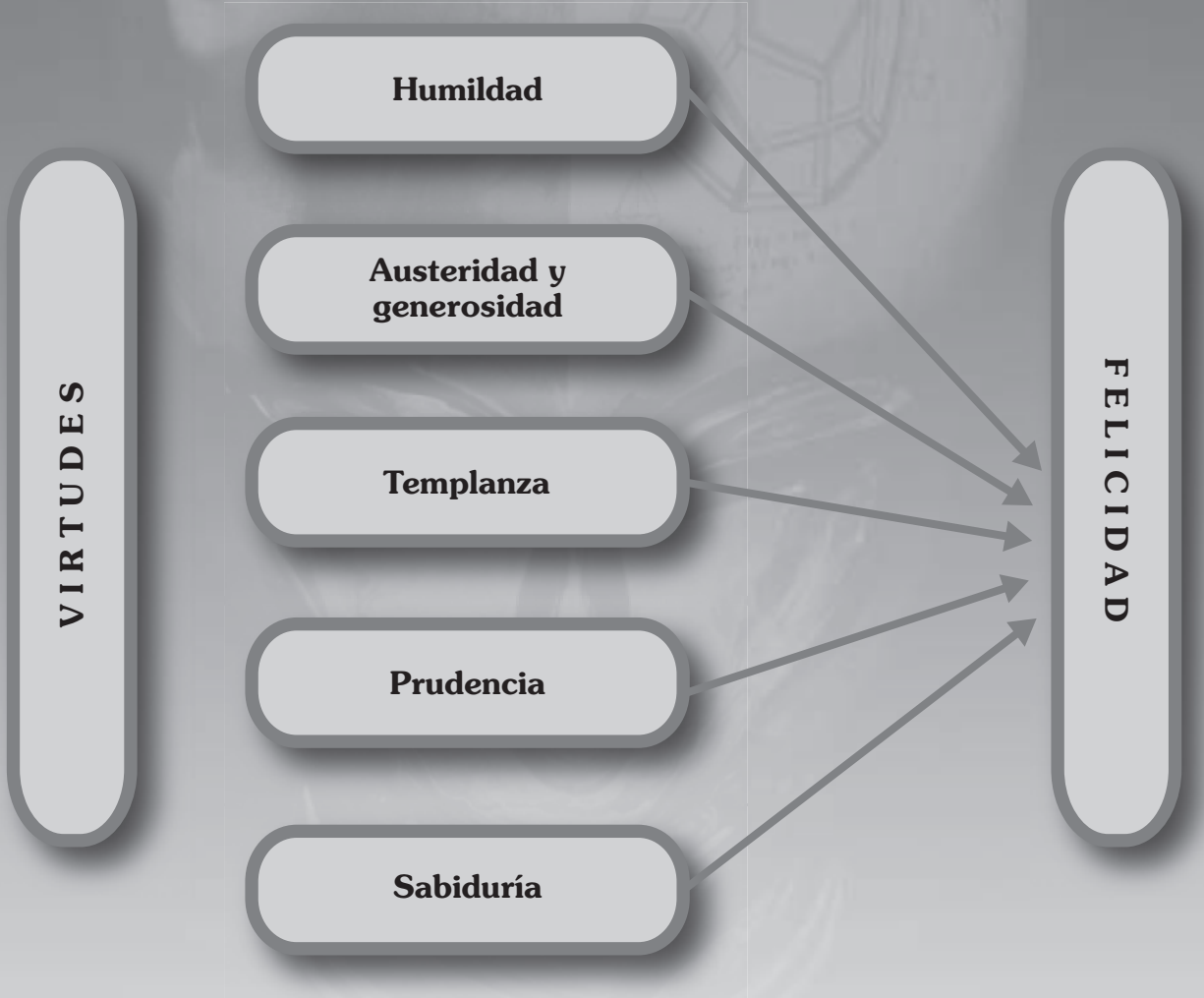
Ejercicios

A. Define con ayuda de algún compañero tres de las siguientes virtudes y señala qué beneficios traen consigo: justicia, tolerancia, fortaleza, amor, perseverancia.

B. Elabora en equipos de cuatro participantes una encuesta que mida el grado de virtudes o valores que tiene una persona.

C. Seleccionen en equipo cuatro valores al azar. Luego discutan cómo su carencia afecta la vida escolar, la social y la organizacional.

Mapa conceptual 8



Lección 10

La inteligencia emocional y las causas de la infelicidad

Como hemos señalado, las virtudes son buenos hábitos que nos llevan a ser más libres, autónomos y justos; por otra parte, nos ayudan a disfrutar más de la vida y a realizar nuestros proyectos. Sin embargo, para adquirir esos hábitos necesitamos de los demás. Al respecto, Aristóteles afirma que los hombres son *zoon politicon*, animales sociales. Especialmente requerimos de la educación, tanto de la informal como de la formal. La informal la adquirimos de la familia y de la gente con la que nos relacionamos; la formal, de la escuela.

Durante muchos años la formación de buenos hábitos fue en gran parte obnubilada por la creencia de que los valores no se podían enseñar o que sólo se podían enseñar con el ejemplo. Otro prejuicio fue que la formación de los valores o virtudes era asunto exclusivo de la familia y de sus creencias particulares. En la actualidad debemos reconocer que la enseñanza de los valores es responsabilidad de todos: estudiantes, políticos, directivos, funcionarios, líderes y maestros; para ello, la educación de la voluntad y de las emociones es fundamental.

Recientemente se ha acuñado el término de "inteligencia emocional" para significar aquellas habilidades mentales que nos ayudan a controlar nuestras emociones y ponerlas a nuestro servicio. Se afirma con justa razón que hay personas dotadas de grandes talentos: con grandes habilidades para las matemáticas y la física; con enorme talento para la danza o la música, con una facilidad extraordinaria para escribir, pero que, a pesar de esos dones naturales, fracasan en la vida por no controlar sus emociones: son personas coléricas, impacientes, resentidas, pendencieras, no toleran el fracaso, contraaprenden, y se deprimen con facilidad. Existen bases fisiológicas y neuronales: cada conducta genera circuitos neuronales de los cuales después es difícil desembarazarse: quien se acostumbra a arrojar objetos cada vez que hace un coraje refuerza esas conexiones neuronales de respuestas. Las habilidades lógicas tienen circuitos

neuronales distintos a aquellos que controlan las actitudes y las emociones y en ocasiones éstos no están interconectados como debería ser. Así pues, vemos que enfermos esquizoides, paranoides o bipolares conservan muy bien sus habilidades lógicas, pero son incapaces de resolver problemas prácticos en los que interviene el manejo de las emociones propias o de otras personas. Estos circuitos tienen que ver también con la activación adecuada de zonas cerebrales: el lóbulo frontal en donde reside en buena parte la decisión autónoma, la zona límbica en donde radican las respuestas instintivas y no otras, donde se procesa la experiencia adquirida (probablemente en parte el cerebelo). La tesis de la inteligencia emocional es que los sentimientos y los instintos asociados a ellas pueden educarse y, curiosamente, coinciden con lo que recomienda la filosofía práctica, en especial, el cultivo de las virtudes y el hecho de desear de manera adecuada. Esta última idea proviene principalmente de los estoicos a los cuales nos referiremos.

Aristóteles, un gran optimista, ya nos advierte que hay que tener una dosis de suerte para ser feliz. Pero ¿qué pasa si no se tiene esa suerte? ¿Cómo enfrentar las calamidades del mundo? Los estoicos ven en general el problema a la inversa: ¿Qué es lo que nos hace ser infelices? Y en este sentido son más realistas que Aristóteles, pues son las emociones negativas las que, por lo regular, rompen nuestra paz y armonía aun cuando nos esforcemos mucho en conquistar bienes y luchar por lo que consideramos nos va a hacer más felices. El pensamiento estoico complementa de esta forma el pensamiento aristotélico y, en más de un sentido, es más práctico y didáctico. A los estoicos debemos los conceptos de igualdad, fraternidad y solidaridad humana, así como un ideal de cosmopolitismo; veían también como algo absurdo la esclavitud que existía en su tiempo. Su humanismo, la búsqueda de la virtud y su compasión por el ser humano, prepararon el terreno en el cual floreció el Derecho Romano que hemos heredado y que tantos beneficios trajo a la civilización; los romanos, con buen sentido, impregnaron la República con esta filosofía fresca y civilizadora. En la época actual, ahora que se habla de la inteligencia y las emociones, han florecido otra vez los planteamientos de estos filósofos y, así, lo que mucha gente ve como una novedad psicológica, tiene más de dos mil años de antigüedad. Veamos algunas de sus ideas.

1. El universo obedece a un *logos* u orden cósmico que rige todas las cosas y nada sucede al azar. Este *logos* —orden o leyes universales— se manifiesta en animales y plantas; en sus leyes de crecimiento y maduración. En el hombre se manifiesta como la razón madura que todos tenemos o podemos alcanzar. Por lo tanto nuestra naturaleza, como afirma Aristóteles, es vivir en la razón. Si viviéramos siempre conforme a ella no tendríamos sufrimiento porque viviríamos en armonía con el cosmos.
2. Sin embargo, nuestra razón está contaminada, por así decirlo, con nuestras emociones y pasiones y, por otro lado, con nuestra ignorancia. Estos dos aspectos con frecuencia se unen, lo cual es más grave. Por lo tanto, lo más importante para el hombre es controlar las pasiones y emociones a través de la sabiduría: ni tornarse eufóricos con las buenas noticias ni deprimirse con las malas. Un poco como decía el escritor Rudyard Kipling, tratar al éxito y al fracaso como dos impostores: la felicidad debe surgir fundamentalmente de lo interior. En ese sentido enfatizan el valor de la tem-

planza, pero que sólo surge de la sabiduría. Éste en realidad no es un concepto moralista arcaico como pudiera pensarse, sino que los psicólogos contemporáneos lo han traído a cuenta como "inteligencia emocional"; todo parece indicar que aquellos que se exaltan con facilidad ante las buenas nuevas, con la misma facilidad se deprimen ante las malas, y están más expuestos a enfermedades cardiovasculares; en todo caso, hay más frustración. Se ha visto que las personas sin cultura y sin metas en la vida —de las que cada día hay más— viven de las emociones del momento, de gozo o de tristeza o de enojo, aunque ello las lleve a cometer delitos y a desgracias posteriores que pueden incluir la prisión y la muerte.

También el tabaquismo, la drogadicción, la glotonería, las modas pueden considerarse producto de emociones mal encaminadas y que representan sustitutos ante la carencia de objetivos últimos y valiosos en la vida. Por todo lo anterior podemos decir que para ser sabios hay que vencer la ignorancia y, sobre todo, comprender las leyes que rigen al universo y al ser humano. Esto constituye lo que es un hombre virtuoso. También podríamos decir que al ser sabio se pueden controlar las pasiones (aunque no basta con desearlo). La idea central es que el hombre debe controlar su propia vida, ser autónomo: lo bueno es lo voluntario; pero las pasiones y las emociones no controladas nos hacen juguetes de los eventos externos, de las costumbres sociales y de los azares de la fortuna: "Me hicieron enojar"; "Me entristeció saber que no obtuve el puesto"; "¡Me alegro tanto de tenerte!", "¿Qué pasaría si te vas?". Controlar las emociones implica comprender algo: ¿Realmente me hicieron enojar o soy intolerante y enojón? ¿Por qué unos se enojan más que otros? ¿No será que los menos intentan comprender antes de reaccionar? Los teóricos de sistemas como Varela y Maturana sostienen, con razón, que el grado y el modo como reaccionamos a los estímulos del medio ambiente dependen exclusivamente de nuestra estructura psíquica y no de esos estímulos. Por ello dicen Los estoicos: "Quien lo comprende todo lo perdona todo". Esto significa que la envidia, el resentimiento y el odio, todas ellas emociones destructivas, son productos de la ignorancia y de la debilidad de nuestra estructura mental.

3. Ser bueno para Séneca es liberarse de la esclavitud. Especialmente debemos liberarnos de los temores, del miedo a la muerte y del temor a la pobreza. Pero esto no podemos lograrlo si no hay un esfuerzo por comprender. Para ello debemos observar: ¿Es el rico más dichoso? ¿Sonríe más todo el tiempo gracias a su riqueza? ¿Hay pruebas que confirmen que son más dichosos? Nótese, dicho sea de paso, que Séneca no nos conmina a ser pobres o a no buscar bienes materiales necesarios, sino a vencer el miedo a ser pobres, a morir o sufrir por cualquier otra causa (él no fue precisamente pobre). Gabriel Zaid, intelectual mexicano, comenta en uno de sus libros que hay ricos cuyo tiempo vale tanto que ni ellos mismos pueden comprarlo para su beneficio. Envidias, rencores y otras emociones negativas son producto de hacer malas interpretaciones acerca de la felicidad o la infelicidad de otros. ¿Cuánto vale la felicidad de estar en armonía con uno mismo?
4. Así pues, la sabiduría nos indica, entre otras cosas, cuáles podemos cambiar y cuáles no podemos cambiar. No podemos cambiar el pasado

que ya no es ni podemos devolver a la vida a nuestros muertos; tampoco podemos cambiar nuestros rasgos físicos. Si estamos en alguno de estos casos, no deberíamos preocuparnos sino estar serenos y adecuar nuestra voluntad a lo que es. Éste es el concepto auténtico de la resignación. En la actualidad solemos menospreciar a los resignados por considerarlos pasivos o indiferentes. No es así para el estoico, en donde la resignación es aceptar de buen modo lo que realmente es inevitable y que es acorde con las leyes del universo. Cuántos no viven con sentimientos de culpabilidad o de fracaso acerca de eventos del pasado que ya no se pueden cambiar, ciegos a que el presente es un mundo nuevo que se abre ante sus ojos: "Si yo hubiera hecho tal cosa..."; "Si no me hubiera pasado tal cosa...", "Si yo hubiera nacido en otro lugar...".

5. No desear lo que no podemos cambiar y no desear demasiado, sino aquello que realmente vale la pena (y que a veces olvidamos). Hay un dicho estoico que afirma que "el camino más fuerte para conseguir riquezas consiste en despreciarlas". Quien desea demasiadas cosas a la vez vive frustrado, preocupado y con ansiedad. Así, los estoicos señalan que el camino en la vida es la austeridad, es decir no gastar, no desear y no poseer más allá de lo que sea estrictamente necesario. Sabio consejo, no tiene más el que más tiene, sino el que desea menos. A veces la falta de austeridad nos conduce a situaciones más graves: a que los objetos se apoderen de nosotros, por ejemplo. El filósofo Fernando Savater reafirma esto: "Lo que posees te poseerá"; por tanto, haz que te posea aquello que realmente vale la pena. ¿Vale la pena vivir para los objetos, cuidarlos en exceso, sentirnos lastimados si los perdemos?

   En general recomiendan ser imperturbables ante las cosas externas, ni sentirnos exaltados con las buenas nuevas ni deprimirnos con las malas noticias: aquel que tiene carácter y es racional es sereno y vive en armonía consigo mismo. De alguna manera se parece a la paz budista, pero mientras que ésta exige renunciar a la razón, el estoicismo exige la sabiduría.

6. Formación del carácter. Desde luego nos preguntamos cómo podemos lograr ser autónomos: humildes, resignados, austeros e imperturbables, sobre todo en un mundo que nos reclama comprar, divertirnos y trabajar hasta la enajenación en pos de bienes materiales. En general, esto que demandan los estoicos lleva consigo la educación de las emociones. Ya Séneca decía: "Es necesario habituar el ánimo por medio de continuos, incesantes ejercicios" y "da a tu cuerpo lo suficiente para ir tirando". En pocas palabras Séneca, como muchos otros, piensa que si al niño o al joven todo se le da y lleva una vida regalada, jamás podrá ser virtuoso; se requiere, pues, una vida con retos constantes que ayuden a templar el cuerpo y el espíritu. Esto podría sonar extraño en un mundo donde el placer mueve las mentes, pero no es así; el atleta lleva una disciplina y no se puede decir que sea infeliz; su vida es significativa pues está llena de retos y de satisfacciones; más aún, llega un momento en que esos retos y esa disciplina requerida para superarlos se ven con alegría.
7. Comprender algo. Además de la formación de un carácter recio, los estoicos piensan que las personas no cambian si no comprenden. Así por ejemplo, existen personas que después de sufrir un accidente revaloran

la vida, aman más a sus seres queridos y dejan de preocuparse por cosas baladíes o que eran importantes en apariencia. Muchas personas que fracasan se vuelven más humildes y, muchos, después de catástrofes y guerras se vuelven más compasivos. Algo han comprendido del mundo. Desde luego, la invitación de los estoicos no es a tener esas experiencias cruciales sino a que hagamos un esfuerzo por ser sabios e intentar comprender la vida con el solo uso de la razón. Por ello Séneca decía que si queremos saber si ser rico es mejor que ser pobre era importante saber quién sonríe más. Hay que aclarar que Séneca vivió como otros estoicos, entre la gente más rica del imperio, pero era el desprendimiento mental de la riqueza lo que recomendaba.

En conclusión, los estoicos nos invitan, como dicen algunos budistas, a encontrar la "sonrisa interior", la sonrisa y la felicidad que nace de la armonía interior.

Ejercicios

A. Discute con un compañero las ideas antes reseñadas y analiza las causas del estrés, la depresión, la frustración y el odio. Anota las tuyas propias y coméntalas con el grupo.

_____

_____

_____

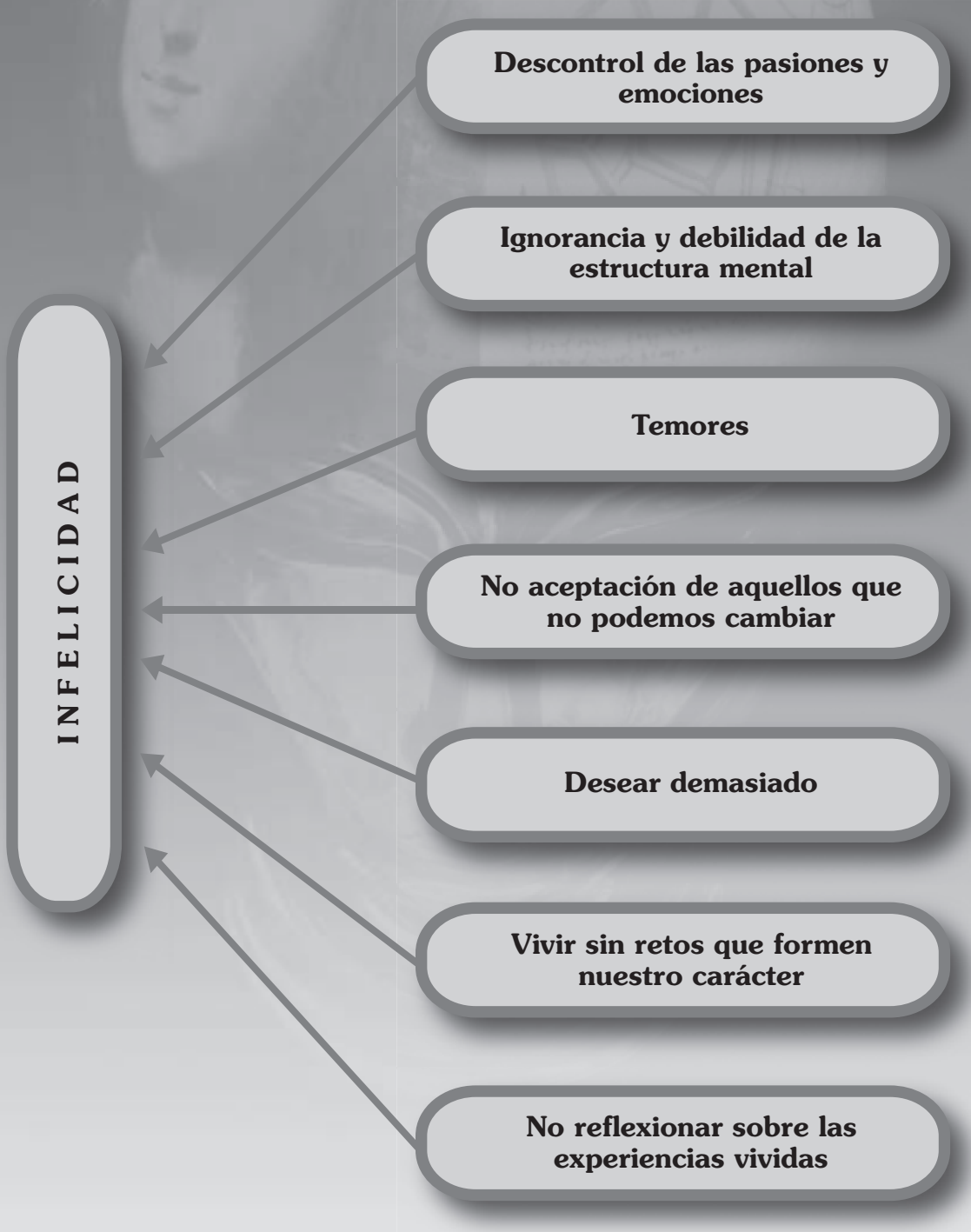
B. Cuáles retos crees que enfrenten las personas en nuestra sociedad para vivir en armonía. ¿Qué emociones tendrían que educar para responder a ellos? ¿Cuáles tendríamos que tener?

_____

_____

_____

Mapa conceptual 9



Lección 11

Formas de existir: una decisión fundamental

Extendiendo las anteriores reflexiones, podemos decir, como Viktor Frankl, que el hombre es un ser en busca de significado y que fundamentalmente busca la alteridad; es decir, el encuentro con lo otro o con el otro; la salida de uno mismo. Podría afirmarse que, en términos generales, la forma de existir humana es el éxtasis. Pero además ésta es la forma de tener una identidad: saber quiénes somos. Porque somos de alguna manera las decisiones que hemos tomado; así, definimos a los grandes personajes científicos, humanistas o pensadores por las obras que han hecho.

Ya Gabriel Marcel hacía notar la importancia de la congruencia en las decisiones para mantener nuestra identidad: supongamos que a un amigo enfermo y hospitalizado le prometemos volver a visitarlo al día siguiente. ¿No me estaré traicionando a mí mismo con esta promesa? Porque al otro día puedo estar cansado, sin ánimo o con muchas ocupaciones. Sin embargo, siento más bien que la traición sería no cumplir la promesa, porque no estoy siendo consistente conmigo mismo, porque contrariar esa promesa es romper mi identidad (el mismo que prometió es el mismo que debe cumplirla) y ese sentimiento perdura aunque me disculpe y no cumpla aquello que prometí. Pero qué pasa con las promesas que me hago a mí mismo en la vida: estudiar tal cosa, elaborar determinado proyecto, mejorar mi carácter, hacer ciertos negocios, etcétera. Pues sucede algo parecido, puedo sentirme cansado, ocupado, en fin, y no cumplirlas, pero no puedo abandonar el sentimiento de que me he traicionado a mí mismo y que ello me ha conducido a no tener identidad.

Hago notar que en esas decisiones siempre existe una apertura hacia "lo otro": la naturaleza, la cultura y el ser del otro; ya sea en forma de conocimiento, de contemplación o de amor. Ello nos dota de significados con los cuales nos identificamos.

La vocación —o llamémosle el proyecto de vida o las formas de existir— es uno de los principales aspectos con los cuales tenemos que identificarnos para

adquirir sentido. Haciendo un recuento, podemos descubrir algunas formas de existencia centradas en:

1. *La sabiduría*. Es constante casi en todos los filósofos, y aun en los religiosos, el énfasis que ponen en ella. Si tenemos sabiduría podemos entonces conocer el lugar de cada cosa y en consecuencia saber qué es lo mejor para nosotros. Así, hablamos de la sabiduría de los ancianos que desde su experiencia ven las cosas en su justa dimensión. Pero, además de que todos en principio deberíamos tener o buscar la sabiduría, también la sabiduría puede constituirse en una forma del existir en donde el amor por la verdad trasciende la facticidad del hombre. Maestros, filósofos, científicos y otros intelectuales han hecho de la sabiduría y del conocimiento la vocación de su vida; en ellos la curiosidad intelectual nutre su vida y sus decisiones.

   Asociamos a la sabiduría la capacidad de comprender a otros, de aconsejar, de ver las cosas con más claridad. También la serenidad del espíritu y una vida sencilla y productiva.

2. *El amor universal*. El amor también nos mueve hacia un "otro" trascendente, un tú que adquiere la categoría de absoluto. Todos de alguna manera amamos a otros, parientes o amigos. Sin embargo, las posibilidades del amor son infinitas, tanto en extensión a otros como en profundidad de compromisos y de atención. Hacer del desconocido un prójimo y renunciar al egoísmo es un camino que se puede recorrer. Amar de manera universal implica comprender o ver algo: un ir más allá de las apariencias para descubrir el "yo profundo" de los demás. Esta comprensión conlleva varios elementos. Para Arthur Schopenhauer, que en buena parte sigue a los budistas, la comprensión lleva consigo la compasión o conmiseración: ver en el otro los sufrimientos por los que transcurrirá su vida; hasta el peor enemigo es digno de compasión y perdón si logramos ver los tormentos que le depara el destino. Para Emmanuel Levinas como para los existencialistas cristianos es captar lo excepcional de las personas, su riqueza espiritual profunda e irreductible a sus manifestaciones empíricas; para otros, la afirmación de la vida frente a la muerte. Generalmente amamos a aquellos que nos permitimos conocer y con los cuales nos comunicamos y empatizamos; pero ¿no podríamos amar a los demás en un acto de comprensión abarcador? ¿No acaso nos permite el amor universal (la *charitas*) vivir sin envidias ni resentimientos y con mayor libertad?

   El amor universal es otra forma del existir. Así lo demuestran los grades filántropos como Albert Swaitser dedicado a curar indígenas en África; religiosas como la madre Teresa de Calcuta; una madre entregada a un hijo enfermo; una enfermera, una trabajadora social, un médico, o tal vez personas con las que nos cruzamos a diario sin darnos cuenta.

3. *La creatividad*. Hay quienes afirman que uno de los dones o habilidades que más nos acercan a la divinidad es la creatividad, en el sentido de que a través de ella ponemos algo en la existencia: somos creadores también. La creatividad conlleva la actitud de no ver la realidad como algo inamovible, sino como algo que debe cambiar. Implica concebirnos a nosotros mismos como agentes de cambio. La creatividad combina el ingenio, la búsqueda de la originalidad y una voluntad férrea para superar los fracasos. Hay un gusto especial en poner algo en la existencia: un invento, un libro, un pro-

yecto, una obra de arte. Así, artistas, actores, escritores e inventores gozan de sus creaciones y del camino que los ponen en pos de ellas.

4. *La contemplación*. El disfrute de la belleza otorga también significado a la existencia, y la capacidad de contemplar es necesaria para captarla. Básicamente existen tres tipos de contemplación: la natural o del mundo, la estética o artística y la religiosa.

   La contemplación natural se refiere, en esencia, a la apreciación de la naturaleza y de las creaciones humanas en general: paisajes, jardines, ciudades, lugares, calles. Está constituida por una mezcla de curiosidad y disfrute de la belleza.

   El arte tiene, como característica esencial de su disfrute, el hecho de detener el tiempo y la existencia. En este constante fluir del mundo, el instante de contemplación nos pone fuera del tiempo constituyendo un éxtasis, es decir, un estar fuera de uno mismo para identificarnos con el objeto contemplado o, mejor dicho, con la belleza que de él emana. El arte nos libera por un momento de las vicisitudes de la vida y al mismo tiempo de sus cadenas. Como es relativamente fácil ver, el arte puede conformar la existencia; al ámbito artístico lo encontramos, por ejemplo, en los críticos de arte y los que disfrutan de él así como en los buenos lectores. Por otra parte, el místico se llena de la contemplación religiosa, se siente pleno en la grandeza de la divinidad. Allí encuentran una belleza trascendental —la perfección absoluta— que ilumina su existencia. La contemplación religiosa, como forma de vida, podemos encontrarla en los místicos como Santa Teresa, en los yoguines o en los monjes budistas.

5. *La conquista de uno mismo*. Verse a uno mismo como una obra inacabada que requiere cambiar y perfeccionarse es también algo que tiene un significado: los deportistas que luchan por mejorar su velocidad o su fuerza; el hombre que perdió en un accidente sus miembros y lucha por superarlo; aquel que descubre una falla en su carácter o sus actitudes y lucha por corregirla; el que se disciplina en el ascetismo para alcanzar un nivel más alto de conciencia y tener un control sobre su cuerpo. Este ánimo de superar retos personales constituye todo un trabajo y esfuerzo que dota de significado el diario existir.

6. *El trabajo*. El trabajo es una dimensión compleja y difícil de definir. Desde un punto de vista todo implica trabajo, esfuerzo. Desde otro, el término se relaciona con una actividad a través de la cual logramos subsistir. El trabajo lleva a hacer cosas que nos gustan, así decimos: "Me pagan por hacer lo que me gusta, así que no es trabajo". Pero además, el trabajo también se define por la rutina, la responsabilidad y la obligatoriedad. Quien haya leído *El principito* recordará que en uno de los planetas que visita está el farolero cuya única misión es encender y apagar un farol: algo rutinario pero con un profundo sentido de misión y de ayuda.

7. *La diversión*. Estimular de manera agradable nuestros sentidos, aunque no es una actividad trascendente, es necesaria y también con mucho significado. Los deportes, los juegos de todo tipo, los paseos y los espectáculos son formas de sentirnos vivos y de estar en el mundo. Es claro también que, en términos generales, todas las formas mencionadas con anterioridad pueden ser o incluir maneras de divertirse. Aunque es difícil concebir a la sola diversión como forma de existir, ésta es posible aun en su incompletud. De he-

cho, la diversión se promueve muchísimo en la vida contemporánea, lo cual obedece principalmente a que nuestras formas de producción mercantil se basan en el ofrecimiento de productos que brindan placer, diversión o fama. La búsqueda de la diversión como forma de vida es cada vez más apremiante en nuestro mundo contemporáneo, en donde las demás dimensiones han sido casi borradas de la conciencia. A pesar de ello y paradójicamente, la diversión es lo que menos se consigue en nuestra sociedad: la depresión parece que será la enfermedad de nuestro siglo.

Problemas en torno a las formas de existir

En torno a las formas anteriores cabe hacer algunos señalamientos:

A. Podríamos pensar que, de una manera o de otra, todos nosotros vivimos a lo largo de nuestra existencia todas esas formas del existir. No obstante, este pensamiento podría ocultar el hecho de que no hemos decidido realmente una sola, y de que en nuestra existencia sólo flotamos a la deriva. Quien pretenda abarcar todo probablemente no abarque nada. O bien, puede suceder que no conozcamos esas formas de existir debido a nuestra educación y que, sin embargo, nos sea necesario tener acceso a ellas. Es claro que elegir una forma de vivir no cancela las demás posibilidades; pero también que debería haber una decisión clara por una de ellas.

B. Por el contrario, cancelar las demás opciones por una sola podría traer como consecuencia el empobrecimiento de la existencia y quedar desnudo cuando esa forma que elegimos quede imposibilitada. Así pues, parece ser que el problema es construir una jerarquía personal entre esas formas de vida.

C. Las formas de vida actual y la educación que recibimos han enfatizado más la elección trabajo-diversión. Esto, en buena parte, porque las formas de producción están basadas en la gran industria de la diversión: la televisión, los viajes, los antros, etcétera. Paradójicamente, para que el individuo pueda costear estas diversiones debe trabajar en grado sumo, la mayoría de las veces hasta el grado de ya no poder divertirse. A esto le llamamos la enajenación del trabajo, la cual con el pretexto de tener más diversión y seguridad social —la no pobreza— nos conduce a formas de vida sin sentido y sin metas. Por ello, aunque la vida moderna pone énfasis en las diversiones, genera a su vez la sociedad del tedio y del aburrimiento al restringir las otras formas de existencia. La educación a su vez pone el acento en el carácter práctico de los estudios: estudiar para tener trabajo y trabajar para divertirse y adquirir bienes materiales. La emancipación femenina, si bien muy saludable en cuanto le ha otorgado libertad a la mujer, también la ha conducido a las formas enajenantes del trabajo y a las formas masculinas de actuar en la sociedad. Hemos llegado a un punto en el que hasta la misma intimidad sexual —sexualidad fomentada de forma exagerada por la mercadotecnia moderna— ha quedado en un plano muy inferior a la importancia vital que se le da al trabajo.

D. Los filósofos de la Antigüedad, en general, han enfatizado el valor de la sabiduría como algo muy importante en la elección de vida; porque el saber

corresponde a la inteligencia humana, que nos distingue de los demás animales; por otro lado, porque sólo a través de ella podemos saber cuál es nuestra mejor elección. Así, incluso en la tradición judía vemos un aprecio especial por ella: que el rey Salomón, pudiendo pedir muchas cosas a Dios, elige la sabiduría. Desde otro punto de vista, algunos otros como San Agustín se inclinan por el amor; así, dice este autor: "Ama y haz lo que quieras"; es decir, que en el amor universal se encuentra tal vez una sabiduría escondida, o, como dice Pascal: "El corazón tiene razones que razón no conoce". Lo que sí podemos decir es que tanto el amor como la sabiduría representan significados que siempre están presentes cuando "lo demás falla". Sólo a través de la sabiduría y el amor se puede reconstituir la existencia. ¿Qué pasa con el jubilado cuando ya no puede trabajar más? ¿Qué ocurre con el deportista o el artista que han perdido su vigor a causa de la edad o de algún desafortunado accidente? ¿Qué con el que ha fracasado en su proyecto más ambicioso? En todos estos casos es importante la reconstitución de la existencia con base en otras formas de existir y tomando las decisiones vitales adecuadas.

Si bien elegir algunas formas de existir, como varias de las anteriormente señaladas, no nos garantiza el buen comportamiento hacia los demás, sí podemos decir que constituyen formas constructivas del ser que favorecen las buenas relaciones con los demás. Esto porque ponen en juego valores trascendentes que van más allá de la mezquindad de otros que favorecen la violencia o la insidia.

Cultura y educación

Existencialistas como Gabriel Marcel, eclécticos y críticos como Erich Fromm, intuicionistas como Henri Bergson, sociólogos como Max Weber, y pensadores de la escuela de Frankfurt, como Herbert Marcuse y Jürgen Habermas han criticado nuestra forma de existencia, mercantilizada y reducida: la racionalidad de la eficacia. Me parece que Marcuse denomina de una manera clara el concepto: somos seres unidimensionales. Para él, si bien es cierto que la sociedad exige reprimir instintos, también lo es que la exageración del trabajo y la eficacia han ido más allá, para quitarnos las formas eróticas de la convivencia: el juego, el placer de la contemplación estética del arte y la naturaleza, y especialmente las formas de convivencia más humanas. La sociedad, la familia y la escuela en general no nos enseñan con suficiente amplitud todas las formas del existir. Nos enseñan literatura, pero hay poca invitación a gozar de la lectura; nos enseñan historia del arte, pero no a detenernos y gozarlo; nos enseñan a competir entre nosotros, pero no a brindarnos calidez; hay poco para el goce contemplativo, la creatividad y para la conquista de uno mismo.

Ejercicios

- Analicen en equipos de tres o cuatro personas lo siguiente y comenten sus reflexiones en grupo:

A. ¿Toda la gente elige realmente su forma de existencia o hay una tendencia a elegir una sola?

B. ¿Qué nos haría bien aprender en la familia y en la escuela para que fuéramos más armónicos y felices? ¿Cómo podríamos aprenderlo?

C. ¿Qué actitudes necesitamos para mejorar las relaciones sociales y humanas con las personas que nos rodean?

Mapa conceptual 10



Lección 12

Incertidumbre, innovación y conocimiento

¿Cuáles son los ambientes sociales en los que tomamos decisiones? Un panorama rápido nos hace ver qué escenarios tenemos en la actualidad:

1. *Complejidad e incertidumbre*. La sociedad actual se caracteriza por su alta complejidad tanto en conocimientos como en formas de percibir la realidad y también en los movimientos sociales. Por su parte, el avance impresionante de la tecnología genera cambios rápidos en las formas de vida que contribuyen a este perfil. Con frecuencia, esta complejidad produce fenómenos similares a los del caos, especialmente, genera una alta incertidumbre y, como dirían los biólogos Varela y Maturana, suscita la aparición de "procesos emergentes". Un proceso emergente es un fenómeno no previsto —o imposible de prever— que surge de la complejidad. Los procesos emergentes emanan del conocimiento, de las creencias y de la acción social misma. Algunos de estos fenómenos son, por ejemplo, la caída del bloque soviético, el desarrollo de Internet, el descubrimiento de nuevos materiales, la aparición del SIDA, los movimientos regionales independentistas; también se observan en conflictos tales como la denominada guerra de las civilizaciones o el terrorismo en gran escala. En estos ambientes de incertidumbre hay grandes dificultades para prever el futuro. Hace veinte años se preveía que para estas fechas habría transportes voladores, que habría computadoras en las casas, que el comunismo se expandiría cada vez más. Se pensaba que la carrera del futuro sería la computación; pero ahora los sistemas son tan amigables que esa carrera, si bien no ha dejado de ser importante, es una más entre otras; las computadoras se vuelven anacrónicas en pocos años. Pocas de nuestras previsiones se han cumplido. Los procesos emergentes afectan el trabajo; hoy en día son pocos los que laboran en aquellas áreas en las que estudiaron. Ingenieros acaban en la administración, administradores en la

mercadotecnia y así muchos profesionistas. En otros casos deciden poner negocios propios, aunque éstos no tengan nada que ver con sus especialidades. Frente a la incertidumbre, la planeación y la toma de decisiones se hacen con base en buenos o malos escenarios y a mediano plazo, y cada vez menos basados en las tendencias del pasado. Algunos ven como soluciones para vivir en ambientes de incertidumbre la creatividad, la innovación y la adquisición de una cultura general, pues sólo en ellas se encuentra la flexibilidad necesaria para afrontar los cambios imprevistos.

2. *Sociedad del conocimiento*. El rápido desarrollo de la informática ha traído consigo una sociedad cimentada en el conocimiento. Una red impresionante de información se ofrece a través de Internet. Ahora prácticamente cualquier conocimiento está al alcance de la mano y sociedades enteras se benefician de estos medios para realizar negocios, tomar decisiones oportunas y realizar estudios. Sin embargo, no todos los países ni todas las personas se verán beneficiadas por estos recursos. Muchos sólo utilizan esta tecnología como medio de recreación. La comunidad europea ha visto que a pesar de que vivimos en un mar de información disponible, la incultura de los habitantes limita dramáticamente su uso. Con todo, los rápidos cambios sociales llevarán a que las personas tengan que actualizar sus conocimientos permanentemente si quieren desarrollarse y sobrevivir, como se ha visto en el punto anterior. Por otra parte, en una sociedad del conocimiento lo más valioso en términos económicos es el saber hacer, el *know how*, especialmente aquellos conocimientos originales que hagan innovaciones en la producción de bienes. La sociedad parece haber evolucionado en esta dirección: primero valía más la tierra, luego las fábricas y las industrias; ahora el conocimiento y la tecnología informática. Hoy en día, el que una empresa tenga una idea mejor que otra —para lo que se requiere tener información al día— puede ser la diferencia entre sobrevivir o perecer.
3. *Sociedad de la comunicación*. Actualmente la comunicación ha adquirido un estatus especial en nuestra sociedad: Internet, teléfonos celulares, más canales de televisión, entre otros; se ha llegado a decir incluso que la sociedad actual es un sistema de comunicaciones entre los hombres. Tendrán más posibilidades de desarrollo quienes logren utilizar estos medios para alcanzar sus metas. En muchos casos ya, las empresas requieren personal capaz de establecer una buena comunicación con clientes, proveedores o mercados: el trabajo tiende a hacerse cada vez más abstracto y menos práctico; por ello el uso de la palabra y de las interacciones inteligentes cada vez son más importantes.
4. *Globalización, innovación y lucha de mercados*. La desaparición imprevista de mercados y el surgimiento de otros hace del trabajo una lucha por ganarlos, descubrir otros o frecuentemente crearlos. Por ello esta sociedad es una sociedad que requiere cada vez más de la innovación y del conocimiento creativo en todos sus órdenes: científico, tecnológico, metodológico, productivo, de ideas. Aunque se ha dicho que en esta economía la mercadotecnia ocupa un lugar central, ésta sólo reflejará y apoyará las innovaciones que se realicen en los demás ámbitos de la producción. La lucha por conquistar mercados se ve exacerbada por la globalización, en donde los países más preparados sacarán gran provecho, mientras los que han estado en el subdesarrollo sólo obtendrán algunos resultados positivos

en la medida que puedan ofrecer artículos innovadores y de calidad. En estos contextos, el peligro del desempleo es un fenómeno constante, por lo que las personas tendrán que estar mejor preparadas para los cambios y tener más valor agregado que ofrecer.

Aunque actualmente existen muchas críticas a este sistema "capitalista", "mercantilista" o a veces llamado "neoliberal" y también a la "globalización", no se ve que haya otras propuestas razonables. No obstante, Estados liberales con buenas dosis de sentido social han tenido éxito en muchos países de Europa y América en el combate a la pobreza. Cada país responderá de distinta manera a estos perfiles sociales, dependiendo de los sistemas que creen para aprovecharlos. Por ejemplo, China, aunque acusada de llevar a cabo un "capitalismo salvaje", ha logrado reducir la pobreza en su país y sigue creciendo. En el caso de América Latina, las pugnas entre corrientes económicas —neoliberalismo, populismo, socialismo— parecen reflejar más bien problemas ideológicos y políticos que poco contribuirán a eliminar el subdesarrollo. En todo caso sólo habrá cambios sustanciales hasta que existan otros modelos de desarrollo probados y confiables que respondan a la complejidad social.

Sumario

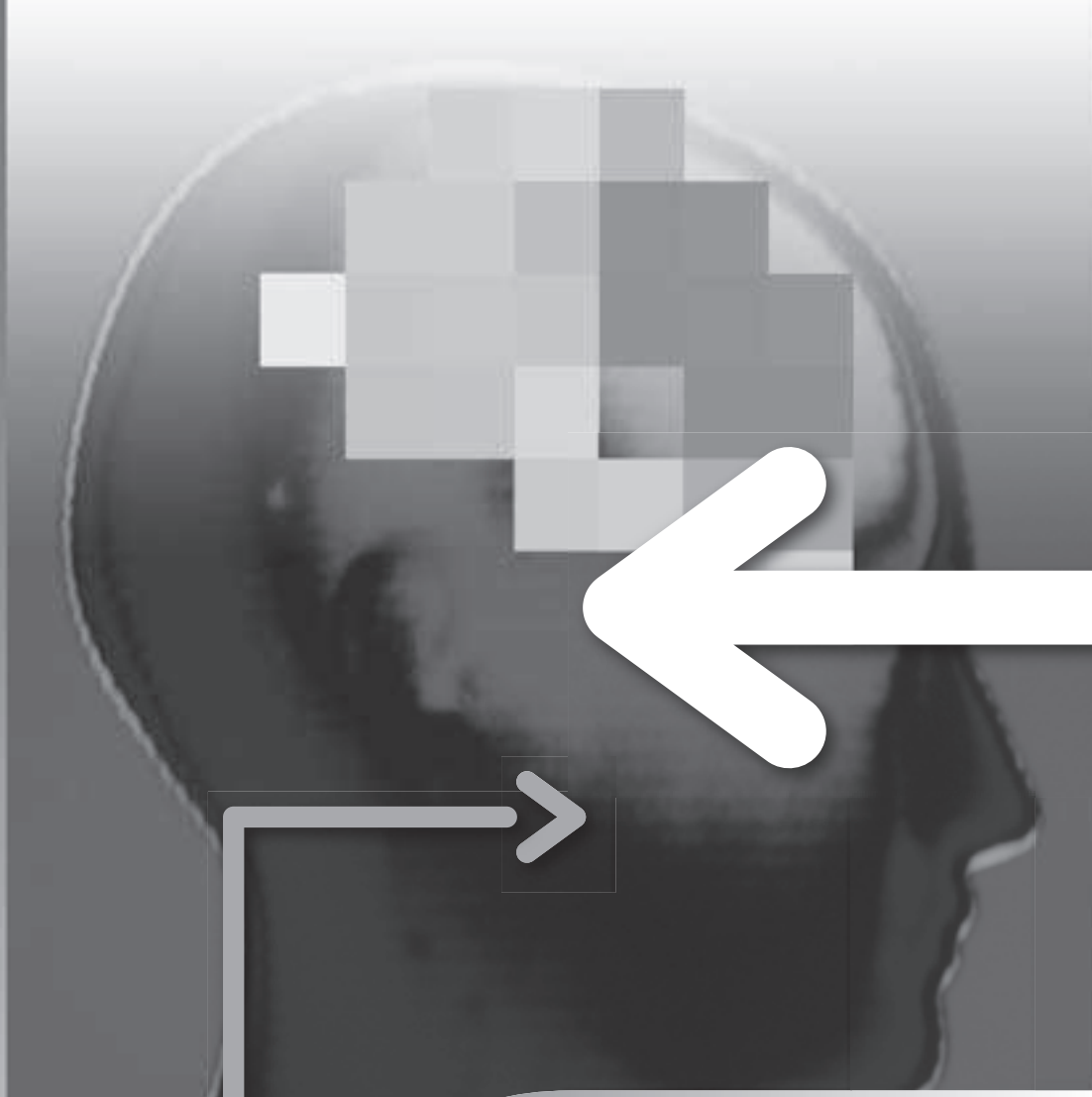
En pocas palabras, la actual complejidad social exige de los jóvenes:

a. Una actualización permanente de sus conocimientos; de ahí que deben "aprender a aprender".
b. La adquisición de una cultura general que les dé contexto y flexibilidad para los cambios en el área laboral. Esto además incrementará su visión del mundo.
c. Ser innovadores y creativos. Especialmente se recomienda que sean emprendedores o capaces de establecer un negocio propio. Debemos reconocer que la educación en México propicia más el ser un buen empleado que un buen negociante.
d. Dominar procesos para obtener más beneficios de la tecnología informática.
e. Actuar previendo posibles escenarios en el futuro inmediato, a fin de hacer una planeación más efectiva que responda a los posibles cambios, ya sea como una necesidad de especialización, de diversificación de conocimientos o de adquisición de otros que complementen su formación.
f. Dominar la comunicación interpersonal utilizando todos los medios. Manejar lenguas extranjeras.

Para concluir, podríamos decir que el joven en la actualidad debe ser capaz de realizar proyectos innovadores y creativos de los cuales dependerá su crecimiento y subsistencia, ya sea en negocios familiares o personales, o ya sea como empleados de una empresa. Por ejemplo, en América Latina se ha visto que, dada su estructura social, la realización de negocios familiares puede ser una vía factible y apropiada; en ellos todos contribuirían creativamente utilizando, además, la tecnología adecuada.

Ejercicios

1. Discute con tus compañeros qué habilidades y conocimientos requerirás en un ambiente de incertidumbre y según lo que quieres estudiar.
2. En equipo de tres personas propongan tres usos creativos que podrían dar a la computadora de acuerdo con sus intereses (pueden agruparse por áreas de interés).
3. Investiga y analiza en los últimos cinco años qué tipo de empresas se han desarrollado y cuáles han venido a menos en el país.
4. ¿Podrían generar un proyecto del punto anterior? Si lo pueden diseñar, adelante.



Unidad 4

Pentagrama de las decisiones exitosas

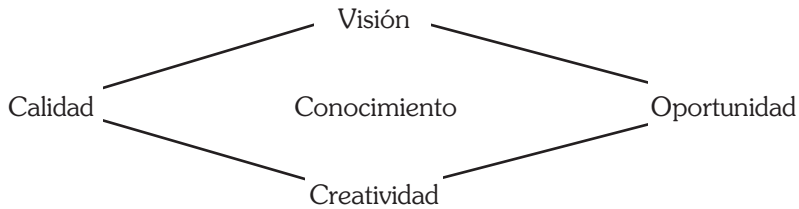
Lección 13

Visión

Factores positivos en la toma de decisiones

En las lecciones anteriores hemos analizado los filtros mentales y los actos del habla, destacando principalmente los obstáculos mentales y las actitudes que podemos tener frente a impedimentos que se nos presentan como una realidad.

Si ahora pudiéramos resumir los factores positivos más importantes que hay que considerar en la toma de decisiones, éstos serían los siguientes:



Estos cinco factores están estrechamente vinculados de tal manera que no se puede considerar uno solo sin considerar los otros. El conocimiento de este pentagrama no solamente ayuda al desarrollo de las empresas —de cualquier tipo—, sino también al desarrollo personal. Los cinco conceptos ofrecen un marco de excelencia para tomar las mejores decisiones posibles.

Visión

Hoy día, tanto psicólogos como empresarios estudian el concepto de visión como un elemento de suma importancia en el desarrollo de las sociedades.

Frecuentemente escuchamos frases como: "Benito Juárez tenía visión", "Tomás Alva Edison era un visionario", "Se requieren empresarios con visión", etcétera. Así, atribuimos el concepto de visión a personas famosas y brillantes. En realidad, la visión es un factor que poseemos todos los seres humanos en mayor o menor medida.

En Estados Unidos los grupos de inmigrantes orientales, como los coreanos y taiwaneses, triunfan y viven con holgura a la segunda o tercera generación de su llegada, mientras que otros grupos siguen viviendo en la miseria. Viktor Frankl, psicólogo existencialista que vivió en campos de concentración, se dio cuenta de que sobrevivían los que se imaginaban a sí mismos haciendo algo valioso en el futuro: ver por un familiar, acabar un trabajo científico, denunciar el racismo, formar una familia, etcétera. ¿A qué se debía esto? ¿Acaso eran más inteligentes o más fuertes? La respuesta es que tenían visión.

En investigaciones recientes se ha visto que la inteligencia —y el éxito profesional que ésta lleva consigo— tiene que ver con las emociones y actitudes (inteligencia emocional) que tenemos con respecto a la manera en que enfrentamos el mundo. Así describe Nancy Gibbs uno de estos experimentos:

> Resulta que un científico puede ver el futuro observando cómo niños de cuatro años interactúan con un caramelo. El investigador invita a los niños, uno por uno[…]; tú puedes tener un malvavisco; ahora mismo, les decía. Pero si esperas a que dé una vuelta, tendrás dos malvaviscos cuando regrese. Entonces él salta. Algunos niños cerraban el trato en el primer momento. Otros dudaban algunos minutos antes de darse por vencidos. Pero otros tomaban la determinación de esperar. Se cubrían los ojos, agachaban la cabeza, cantaban para sí mismos, trataban de jugar o se quedaban dormidos. Cuando el investigador regresaba, les daba a esos niños sus esforzadamente ganados malvaviscos. Y entonces la ciencia esperaba a que crecieran.
>
> Una vez que los niños llegaban a la preparatoria, algo sorprendente había sucedido. Un estudio con los padres y los maestros de los niños informó que aquellos niños de cuatro años que habían tenido la fortaleza de esperar el segundo malvavisco generalmente crecían como adolescentes mejor adaptados, más sociables, venturosos, seguros y confiables.
>
> (*Time Magazine*, octubre 2, 1995, vol. 146, núm. 14).

Podemos definir la visión como la manera en que dotamos de sentido al tiempo para así cumplir nuestras metas en el futuro. Por lo tanto, tener visión es ver mentalmente hacia el futuro y tener un ideal de cómo queremos ser. En consecuencia, vemos en el tiempo una oportunidad de realización y no solamente una confusión de problemas; las oportunidades sólo se dan para quienes están preparados para recibirlas y tienen la tenacidad de seguir adelante con sus propósitos.

Lo contrario de vivir con visión es vivir la inmediatez. Quienes únicamente resuelven los problemas inmediatos no tienen capacidad para ver cuáles son realmente los problemas importantes por resolver; confunden lo urgente con lo importante. Quienes viven la inmediatez permiten que los contratiempos circunstanciales los alejen de sus metas e ideales futuros; se desaniman rápidamente por las limitaciones y fracasos que les impone el presente; se conforman

con los logros inmediatos sin prever los riesgos que les depara el futuro; en vez de ser jugadores, son juguetes del destino.

Por el contrario, quienes tienen visión no se apartan de sus metas, ven los problemas presentes como algo incidental, prevén el curso de sus acciones y hacen planes a largo plazo. Seguramente recordarás la leyenda según la cual los mejores arqueros se reunieron en competencia para ver quién lograba atravesar un canal de gran anchura; todos fracasaron... menos uno. Cuando todos preguntaron al ganador cómo lo había logrado, éste respondió: "Todos practicaron para atravesar el canal, pero yo practiqué tratando de alcanzar la Luna".

En una práctica de karate, el maestro aconsejaba a un discípulo que iba a romper tablas: "No apuntes a las tablas, apunta más allá, hacia el suelo... mejor aún, hasta el fondo mismo de la Tierra". Esto es tener visión.

Ejercicios

Analiza los siguientes casos adaptados de hechos reales (aplica también, si es pertinente, los conceptos de la lección anterior); señala los errores cometidos, las sugerencias que hubieras hecho a los protagonistas.

- Eduardo N. es un buen trabajador, ordenado y meticuloso, que se ha granjeado la confianza y el aprecio de sus compañeros; de hecho, es el candidato idóneo para sustituir a su jefe, quien será cambiado a otra división en un año o dos más.

  Eduardo sólo tiene un problema. Cada semestre la empresa le pide que se quede algunas horas extras para que participe en ciertas demostraciones que la compañía realiza para el público, y dos sábados para terminar unos balances.

  Eduardo sistemáticamente se niega. Él dice que no dará más de su trabajo, ya que es injusto, por cuestión de principios. De esta manera, pierde su oportunidad de ocupar el puesto que deja su jefe y de ganar el dinero extra que ello representa.

  Al poco tiempo, Eduardo se casa y tiene un hijo, con lo que su necesidad de recursos económicos se incrementa. Entonces, él empieza a tomar otros empleos complementarios; comienza a sentirse muy cansado y a dormirse en el trabajo. Finalmente, y después de haber sido amonestado varias veces por su jefe, Eduardo es despedido cuando iba a tener su segundo hijo.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

- Don Carmelo es un campesino deseoso de triunfar; después de tener su primer hijo, y previendo que requeriría dinero para su educación, puso un pequeño puesto de tacos que empezó a prosperar. Para dar mejor servicio, él mismo preparaba las carnes que servía, ayudado de su esposa y su sobrina; la limpieza e higiene de su establecimiento eran impecables. Su taquería llegó a ser el lugar de reunión para las familias que son amantes de los antojitos; cuando llegaba gente de fuera, el lugar obligado era ir a los taquitos de don Carmelo. ¡Una delicia! Su negocio crecía a la par que su hijo. Abrió su tercera taquería cuando ya tenía suficiente dinero para mandar a estudiar a su hijo la carrera de economía en una universidad privada de la ciudad.

  Cuando el joven se graduó y regresó a casa, su padre estaba preparando una buena publicidad y otras medidas de calidad para impulsar más su negocio. Al oír los planes de su padre, el hijo le respondió con angustia:

  —Pero papá, ¿qué no ves la crisis en la que estamos? El desempleo es terrible; la gente no tiene para comprar; la bolsa de valores está en quiebra; muchas empresas están cerrando; los productos extranjeros nos hacen una competencia desleal y no podemos contra ellos. ¡Cómo vas a gastar tanto dinero en promocionar y en mejorar tus taquerías! ¡Es como echar dinero a la basura!

  El viejo bajó el rostro con tristeza, pero dijo dentro de sí: "Él sabe mucho; es un hombre con estudios, no como yo, que apenas terminé la primaria. Debo hacerle caso".

  Así que don Carmelo ya no invirtió para ampliar ni mejorar su negocio; trabajaba con lo mínimo. Despidió a más empleados para ahorrar dinero y el servicio se hizo lento. La calidad de sus tacos bajó tanto que los clientes comenzaron a dejar de ir. Entonces el viejo se dijo:

  —¡Cuánta razón tenía mi hijo! Esta crisis que estamos viviendo es pavorosa y no tiene remedio.

_____

_____

_____

_____

_____

- Marilú tiene un gran potencial como ingeniera química, pero sus estudios serán largos y difíciles. En ese momento le ofrecen un empleo no muy bien remunerado, pero que le servirá para pagar el refrigerador y la sala que desde hace tiempo desea comprar, así como para tener algunas cosas de las que se ha privado; sin embargo, ello le impediría continuar sus estudios hasta dentro de dos años.

  En función de la visión, ¿qué consecuencias traería a Marilú escoger una u otra opción? ¿Podría haber una tercera opción?

_____

_____

_____

_____

_____

- La pastelería “La negrita” empieza a tener una gran demanda de su nuevo producto los “elefantitos rellenos”. El monto de los pedidos crece continuamente y las instalaciones se vuelven insuficientes. Los ingenieros encargados de la producción apremian a la administración para que compre más equipo. Los administradores dicen que no hay problema, porque están recibiendo buenas ganancias y las tiendas están dispuestas a esperar el producto, aun con retraso. En eso están, cuando sale un nuevo producto de la competencia parecido al “elefantito”, y...

  ¿Qué piensas que pudo haber ocurrido? ¿Cómo relacionas este caso con el problema de la inmediatez?

- Comenta con tus compañeros los casos anteriores, al igual que tus propias experiencias.

Visión y sentido del tiempo: policronía y monocronía

Ejercicio

- Lee en grupo la siguiente historia y analízala. Escribe tu análisis y comenta el caso con tus compañeros:

  En la compañía de bienes inmuebles “El porvenir”, Bruno se pregunta por qué no le ha ido bien en la vida. Él siente que ha trabajado más de lo debido; el día no le luce a pesar de que ha hecho muchas cosas. En eso entra su amigo Patricio y se establece el siguiente diálogo:

  —Te veo muy alicaído —dice Patricio sentándose en su sillón favorito.

  —No sé qué me pasa —contesta Bruno con tristeza—. Trabajo mucho, pero no veo que coseche nada; apenas gano para irla pasando.

  En ese momento suena el teléfono. Es un amigo que le pide que lo acompañe a visitar a otros amigos. Bruno acepta, aunque le dice que está apretado de tiempo porque ya había quedado en ir a la biblioteca a devolver un libro de su sobrino.

  —Bueno, ¿ya ves? Apenas me da tiempo de hacer todo. Por eso renuncié a mis clases de computación.

  —Sí, tienes razón —le contesta Patricio con un suspiro—. Te entiendo perfectamente. Así es la vida, nunca tiene uno tiempo para nada. Pero creo que no hay que preocupar-

se demasiado. Por eso vine a invitarte al boliche; puedes llevar a tu novia.

—Pero no tenía previsto verla hoy... Con tanto trabajo... Tenía que limpiar la cochera de mi futuro suegro; ya ves, me ha ayudado mucho...

—No hay problema; háblale por teléfono.

Bruno toma el teléfono y su novia acepta, siempre y cuando termine de limpiar la cochera.

Al otro día, Bruno sigue pensando por qué no obtiene las cosas que desea, si trabaja tanto y el día no le rinde; se lamenta, más que nada, de no poder asistir a su curso de computación que tanto le gusta.

No continúes hasta comentar con tus compañeros el caso anterior.

Entre los rasgos culturales de cada pueblo, están aquellos que se refieren al manejo del tiempo y los compromisos que hacemos con los demás y con nosotros mismos en ese tiempo. Los grupos monocrónicos hacen una cosa a la vez y generalmente planean —mentalmente, por supuesto— lo que harán durante el día; establecen con frecuencia qué es lo esencial y lo accidental, y a cada cosa le dan el tiempo que le corresponde. Si así lo perciben, no establecen más compromisos que los que pueden cumplir con holgura. Los grupos policrónicos tienden a ser espontáneos e informales en sus compromisos, hacen varias cosas a la vez y corren el riesgo de quedar mal en una o más de ellas (faltar a su compromiso o llegar tarde); generalmente, no distinguen lo que es esencial de aquello que no lo es, pues quieren quedar bien con todos. En el ejemplo anterior, Bruno es un caso algo exagerado de una mentalidad policrónica, la cual le impide tener visión de las cosas y de su vida. En cambio, las mentalidades monocrónicas a veces han sido criticadas por ser esquemáticas y faltas de vitalidad. Un sano equilibrio entre ambas puede ayudarnos mucho a tomar decisiones adecuadas.

Ejercicios

- Realiza un análisis de tus actividades. Ubícate con una X en la siguiente línea, según te inclines por una mentalidad o por la otra.

  Monocrónica _____ / _____ Policrónica

- Contesta las siguientes preguntas y, si lo crees pertinente, coméntalas con el grupo para recibir sugerencias.

  ¿Cómo te visualizas en el futuro?

  ¿Qué obstáculos tendrás probablemente?

  ¿Cómo te sientes actualmente con respecto a tus metas?

  ¿Qué decisiones debes tomar ahora para cumplir con tu visión?

Recuerda que:

- Tener visión es desarrollar al máximo tus potencialidades en función de metas altas. Es visualizarte tal como quisieras ser en el futuro y tener la suficiente confianza en ti mismo cómo para no abandonar tus ideales por ningún motivo.

- No vivas en la inmediatez o te sentirás frustrado. Tampoco vivas tenso por no alcanzar las metas del futuro. Disfruta de cada cosa que hagas en el presente, mírala como un escalón que te acerca cada vez más a tus ideales. No permitas que los fracasos te desalienten; éstos son sólo piedras que te encontrarás en el camino. La visión da perseverancia.
- No cambies lo más por lo menos. En la Biblia se narra el caso de un personaje que, en un momento de desaliento, cambió los derechos de la primogenitura por un plato de lentejas.
- Tener visión es poner los medios para alcanzar las finalidades que te propongas. Si los utilizas bien, puedes sortear los obstáculos sin apartarte de tu meta.

Lección 14

Conocimiento y calidad

Conocimiento

El conocimiento es otra variable fundamental en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. El conocimiento debe extenderse a varias áreas:

a. El conocimiento de uno mismo.
b. El conocimiento de los demás.
c. El conocimiento de la especialidad profesional.
d. El conocimiento y aprecio de la cultura.

El conocimiento de uno mismo

Este concepto implica conocer las propias fortalezas y debilidades que sin duda alguna afectan tus decisiones y la manera en que encaras los problemas, tanto en el ámbito personal como en el ámbito del trabajo. Desafortunadamente, no nos conocemos bien a nosotros mismos porque generalmente tendemos a justificar nuestras acciones.

Por ello, necesitamos la ayuda de los demás y oír con atención lo que piensan de nosotros, tratando de evaluar objetivamente si tienen razón o no. Desde luego, todos somos distintos, cada cual tiene su propio estilo y forma de ser. Lo importante es sacar provecho de ello, previendo los riesgos que corremos por ser así y tomando medidas para superarlos. Por ejemplo, un jefe racional y frío puede perder contacto con su personal y perder liderazgo; sin embargo, si comunica sus pensamientos puede dar confianza a su personal aunque no sea muy cálido.

Debemos considerar también que los demás nos ponen etiquetas según la imagen que proyectamos. Después, estas etiquetas pueden ser difíciles de quitar, y llegan incluso a afectar nuestra vida profesional.

El conocimiento de los demás

Generalmente tenemos prejuicios acerca de los demás; confiamos demasiado o, por el contrario, desconfiamos de ellos. Nos desanimamos cuando los demás no reaccionan como quisiéramos. Todo esto significa que no los conocemos y que nos falta madurar en nuestros juicios. Es importante prever cómo actuará la gente frente a nuestras acciones. Por ejemplo, debo prever que las personas reaccionarán negativamente si yo no soy capaz de comunicar las ideas que pudieran afectarlos. Muchas personas no se dan cuenta de que se les cierran muchas puertas porque desconocen las reacciones de los demás.

El conocimiento de la especialidad profesional

Aunque parezca ocioso decirlo, debemos profundizar en nuestros estudios y no conformarnos con lo que recibimos en clase. Aun dentro de nuestra carrera debemos buscar áreas específicas en las cuales profundizar. Se ha visto que las personas de éxito son las que dominan áreas del conocimiento; así, son las mejores en algo y por eso son seleccionadas para los mejores puestos. A esto se le llama posicionarse.

Paradójicamente, cuando uno profundiza en un área se encuentra con que es importante estudiar otras disciplinas aparentemente ajenas. La interdisciplinariedad es ya una realidad.

El conocimiento y aprecio de la cultura

Adquirir una cultura amplia nos permite relacionar los conocimientos con el todo y disfrutar más de nuestro mundo; nos permite relacionarnos con personas distintas, fomenta la tolerancia y nos hace sensibles. Asimismo, la cultura nos permite ser más creativos al darnos los elementos para relacionar cosas distintas. La cultura, además, nos da visión y metas superiores para las que se puede vivir.

Es triste que en los países menos desarrollados se pierda cada vez más el hábito por la lectura. Sin ella es prácticamente imposible salir de la mediocridad.

Ejercicios

Evalúa tu desempeño con el siguiente cuestionario.

- ¿Tiendes a justificar frecuentemente tus acciones?

_____

- ¿Te han hecho críticas en el mismo sentido diversas personas? ¿Qué te han dicho?

_____

_____

- ¿Cómo te afectaría en el futuro el hecho de que esas críticas sean justas? ¿Cómo afectaría tus decisiones?

_____

_____

- Haz una lista de las áreas negativas y positivas de tu personalidad. (Si no eres capaz de enumerar aspectos negativos o éstos son pocos, tal vez no te conozcas a ti mismo).

_____

_____

- ¿Lees otros libros aparte de los que te dejan los profesores?

_____

_____

- ¿Cuántos libros lees al mes sobre diversos temas culturales? (¿Al menos uno?)

_____

_____

- ¿Lees en los periódicos las notas políticas e internacionales, al menos tres veces por semana?

_____

_____

- ¿Preguntas a tus maestros para conocer más de los temas de tu interés?

_____

_____

- ¿Te das cuenta de las reacciones de los demás cuando interactúas con ellos?

_____

_____

- En general, ¿comprendes por qué la gente actúa de determinadas maneras, o nunca te has puesto a pensar en ello?

_____

_____

- ¿Sientes que eres el más hábil en alguna área?

_____

_____

- Realiza una evaluación global de tus conocimientos en cada área y asígnate una calificación del 1 al 10. Haz una lista de las decisiones que deberás tomar para mejorar las áreas débiles, es decir, las de mayor dificultad.

_____

_____

Calidad

"Lo que vale la pena hacer vale la pena que se haga bien". Esta frase debería ser un criterio para todas nuestras acciones. Hacer algo con calidad no quiere decir hacer las cosas perfectas. Mucha gente no hace nada esperando que aquello que debe hacer no tenga defectos. Calidad quiere decir actuar o desempeñarse lo mejor posible, utilizando al máximo nuestros recursos. Hace 30 años, los productos japoneses eran considerados de pésima calidad; sin embargo, tenían la máxima calidad en relación con sus medios disponibles. Como los japoneses tenían visión, aprendieron pronto de sus fallas y hoy producen con la máxima calidad del mundo; han eliminado casi en su totalidad los defectos de su producción y ya no requieren supervisores de calidad porque todo su personal y su cultura son de excelencia. Su visión era y es mejorar cada día más; los autos japoneses se venden más que otras marcas americanas en Estados Unidos gracias a su excelente calidad.

Conozco personas que hacen lo mínimo para cumplir los requisitos de trabajo o de tareas encomendadas; otros piensan que, mientras la idea sea buena, pueden presentarla, y descuidan los medios para comunicarla de manera eficaz, a pesar de que muchas buenas ideas no logran impactar porque la calidad de la presentación fue pobre.

En una ocasión, un extranjero arrojó una colilla de cigarro en la calle de una ciudad de Suiza. Una anciana se acercó, levantó la colilla y la arrojó al bote de la basura. La búsqueda de la calidad y la belleza que se refleja en estos actos constituye la grandeza de una nación, de una comunidad y de la persona.

Algunos criterios de calidad que pueden ayudarte son:

a. Recuerda que las personas seleccionan no sólo productos de calidad sino personas que la denotan.
b. Si puedes hacer algo mejor, hazlo; si actualmente no puedes hacer una cosa mejor, busca los recursos para hacerlo.
c. Siempre deja las cosas mejor que como las encontraste, no importa de qué se trate ni quién las haya dejado mal. La calidad tiene que ver con un sentido de la belleza de todo lo que te rodea y de lo que haces.
d. No te acostumbres a la fealdad independientemente de tus recursos, puedes hacer mucho por tus calles, por tu escuela, por tu casa. ¿Hay un muro descascarado? Resánalo. ¿Hay una pared que debe pintarse? Píntala. ¿Encontraste basura encima de tu banca? Tírala al cesto.
e. La calidad es una forma de vida no sólo para hacer ciertas cosas; es un hábito que se fomenta con acciones de calidad.

Ejercicios

- Haz una lista de cosas que puedes mejorar —solo o en equipo— en tu casa, en tu escuela, en tu calle.

_____

_____

- Haz una lista de cosas que puedes mejorar en tu persona y en tu desempeño escolar.

- Define qué aspecto de conocimiento y calidad requieres para desarrollar tu proyecto de trabajo semestral.

Lección 15

Creatividad y oportunidad

Creatividad

La creatividad —parte de nuestro pentagrama— es un punto esencial en la toma de decisiones. De hecho, aunque nuestros productos y acciones tengan mucha calidad, si no tienen creatividad pueden estar en desventaja frente a productos y acciones novedosas. Los relojeros suizos, que elaboraban los relojes de más alta calidad del mundo, perdieron casi 80% de sus ventas con el advenimiento de los relojes de cuarzo. Paradójicamente, ellos fueron quienes inventaron estos nuevos relojes. Los que crearon la fotocopiadora no fueron escuchados por empresas poderosas que perdieron así la oportunidad de abrir un mercado de extraordinarias dimensiones. Para poder ser creativos, primero debemos deshacernos de los obstáculos psicológicos que nos limitan. Algunos principios que ayudarán al respecto son los siguientes:

a. Eliminar de nuestro lenguaje el "no se puede". Cualquiera puede explicarnos por qué no pueden hacerse las cosas; para ello no se requieren muchos conocimientos. Lo que debemos pensar es cómo pueden hacerse.
b. No rechazar la ambigüedad. Hay situaciones en que las condiciones no están claras ni definidas; éstas son oportunidades para que despliegues tu creatividad.
c. Procura hacer cosas distintas y no contentarte con la rutina. Seguramente tienes muchas capacidades que aún no has explotado.
d. Fomenta la imaginación a través de ejercicios para tal fin. Ser realista no implica reprimir las ilusiones, el juego y la fantasía. La realidad está hecha de sueños que se materializaron.
e. La sola fantasía no es creatividad si no existe después un análisis objetivo de cómo las ideas pueden llevarse a cabo en la realidad.

f. No te dejes atrapar por los clichés ni los estereotipos. Recuerda que estereotipos como los siguientes han sido superados: los teléfonos tienen un disco para marcar los números y un auricular que se toma con las manos; se requieren expertos en calidad porque los productos salen con defectos de fábrica; las computadoras sólo sirven a los expertos, etcétera.

Ejercicios

Lee los siguientes casos y aporta ideas para superar los problemas planteados.

- Margarita se siente frustrada en su trabajo de oficinista porque nadie le dice lo que debe hacer ni hay un manual que especifique sus obligaciones. Ha pedido ayuda a su jefe, pero éste le dice que no tiene tiempo para explicarle el funcionamiento de todo. Ella piensa que se halla sumergida en un caos y que puede fracasar en sus funciones. ¿Qué debe hacer, pues tiene miedo de hacer algo incorrecto?

- Melquíades R., en representación de otros trabajadores, ha pedido al gerente que se les den uniformes para sus labores de mantenimiento. El gerente responde: "Entiendo su necesidad de uniformes, pero actualmente la empresa no puede pagarlos". ¿Qué pudo haber hecho el gerente para dejar satisfechos a sus empleados?

- Marcos quiere estudiar pintura además de continuar con su carrera. Uno de sus amigos le comenta que no tiene caso, que hay que ser realista, que los pintores se "mueren de hambre" y que ya con su carrera tiene suficiente. ¿Qué opinas de la decisión de Marcos? ¿De qué le puede servir ser pintor si ya tiene una carrera?

- Rodrigo tiene el encargo de hacer para Navidad una bicicleta que tenga un rasgo original, pero ¿qué puede agregarle si las bicicletas ya son como son? ¿Qué problema tiene Rodrigo con su manera de pensar? Dale ideas para superar su problema.

Oportunidad

La última dimensión del pentagrama es la oportunidad. La realidad es tal como nosotros la interpretamos. Es cierto que la realidad nos impone restricciones a todo lo que hacemos: enfermedades, crisis económicas, reglamentos, órdenes que tenemos que cumplir, etcétera. Sin embargo, la realidad puede verse con dos actitudes diferentes. Podemos pensar que nada podemos hacer porque la realidad nos impone demasiados límites o, por el contrario, podemos ver la realidad como un reto que podemos superar para construirnos un mundo mejor. Con los pocos o muchos recursos de que disponemos, y si pensamos con visión, calidad, creatividad y conocimiento, podemos optimizarlos para alcanzar nuestras metas. En pocas palabras, hay que ver la realidad como una oportunidad más que como una cárcel; aunque tengamos pocos recursos, tenemos uno infinito que es nuestra inteligencia. Así como se ha visto que "dinero llama dinero", así también las decisiones oportunas abren nuevas y más grandes oportunidades. La oportunidad puede definirse como la mejor utilización de nuestros recursos para abrir áreas de acción en la realidad y que nos conduzcan a nuestros objetivos. El concepto de oportunidad está estrechamente ligado al de pensamiento estratégico y requiere todas las áreas del pentagrama. Ser oportunos implica algunas dimensiones como las siguientes:

a. Dar un rodeo a los obstáculos cuando éstos sean demasiado poderosos. En muchos casos, el problema mismo define la oportunidad. Por ejemplo, ciertos productos que no tienen éxito de venta en determinados sectores de la población pueden ser un éxito en otros.
b. Asignar prioridades a nuestros objetivos (ordenarlos por su importancia).
c. Seleccionar los mejores recursos de acuerdo con el problema que se presente. Recuerda que el tiempo puede verse como recurso. Pequeños cambios en el tiempo generan a la larga grandes cambios. Recuerda que los cambios que no se hacen en el momento preciso ya no sirven después.
d. No generar más problemas de los que ya tenemos, o de los que podamos abordar.
e. No gastar nuestros recursos en acciones de corto alcance y de resultados deficientes.

f. Hacer una planeación eficaz para controlar el flujo de nuestras acciones, calculando los riesgos y tomando precauciones para controlarlos.

Por último, concluimos que una planeación eficaz tiene siempre alternativas de acción en el supuesto de que los riesgos más peligrosos se cumplan. En ella se trabaja con distintos escenarios, desde los más optimistas hasta los más pesimistas.

Ejercicios

Analiza los siguientes casos a la luz de los principios anteriores.

- Luis M., que estudia el último año de su carrera de contaduría, ganó $1,500 pesos por un trabajo de carpintería que le hizo a sus vecinos (es aficionado a ese oficio). Como cree que es solamente una ganancia de ocasión, decide gastarse lo que ganó en divertirse. ¿Cuál pudo haber sido su mejor oportunidad para gastar ese dinero?

- Jeremías, joven que egresó de la facultad de medicina hace tres años, dispone de $25,000 pesos; debe $4,000 a un amigo, desea comprar un auto de medio uso que vale $14,000, quiere ir de vacaciones con $3,000 (hace dos años que no va a ningún lado). También piensa que podría tener un remanente en el banco para su seguridad, aunque existe el peligro de que se devalúe la moneda. No estaría tampoco mal, piensa Jeremías, invertir en equipo para su consultorio, pues algo de mobiliario le daría más presencia; en esa decisión se le irían unos $19,000. Y, ¿qué tal comprarse dos o tres trajes, zapatos y ropa nueva para atender a sus clientes? Esto le saldría en $2,500. O bien, ¿no sería mejor comprar un auto más nuevo, de unos $25,000?

  ¿Cómo recomendarías a Jeremías que utilizara su dinero? ¿Con qué criterios?

  Describe el mejor y el peor escenario de la acción que sugeriste y los riesgos y consecuencias que conllevan. Discute con tus compañeros tus sugerencias. No hay respuestas únicas, pero sí hay unas mejores que otras.

- Joel dispone de $50,000 y tiene gran capacidad de trabajo. Le ofrecen un negocio para producir llaveros de plástico que pueden exportarse a Sudamérica (él recibiría 5% neto de las ganancias). Lo que se le pide es que invierta $40,000 como parte de los gastos de materiales, y que coordine la producción de la empresa. ¿Cuál es su mejor y su peor escenario? ¿Qué le recomendarías? ¿Vale la pena el riesgo? Toma en cuenta las consecuencias y el tipo de información que requiere Joel para tomar la decisión.

- Juan L. es un químico que desearía dedicarse a la investigación dentro de su área. Sin embargo, siempre se queja de que la institución para la que trabaja no le da tiempo ni recursos económicos extras para hacerlo, por lo que es "imposible llevarlo al cabo". Por esa razón, envidia a Miguel que sí goza de esas facilidades. Miguel tenía las mismas dificultades, pero empezó a hacer pequeños trabajos de investigación, por el gusto de hacerlos, invirtiendo un poco de su tiempo; después de algunos años logró captar la atención de personas que podían ayudarlo. De esta manera, obtuvo una beca para continuar sus estudios de posgrado; con estos antecedentes académicos se dedicó a la investigación y ahora tiene beneficios de todo tipo. Actualmente, Miguel está planeando participar en eventos internacionales.

  ¿Cómo interpretaron la realidad ambos profesionales? ¿Cómo fue que Miguel con pocos recursos obtuvo mayores beneficios? ¿Cómo utilizaron uno y otro su tiempo?

- Salomón quiere poner un negocio y sacar una nueva línea de camisetas deportivas; le comunica esta idea a su amigo Raymundo, quien opina: "Lo veo casi imposible. Para eso se requieren estudios de mercado que se llevan mucho tiempo, además de que son muy costosos".

- Aplica en tu proyecto de trabajo semestral lo que se ha visto y entrega el informe a tu profesor (en equipo).

_____

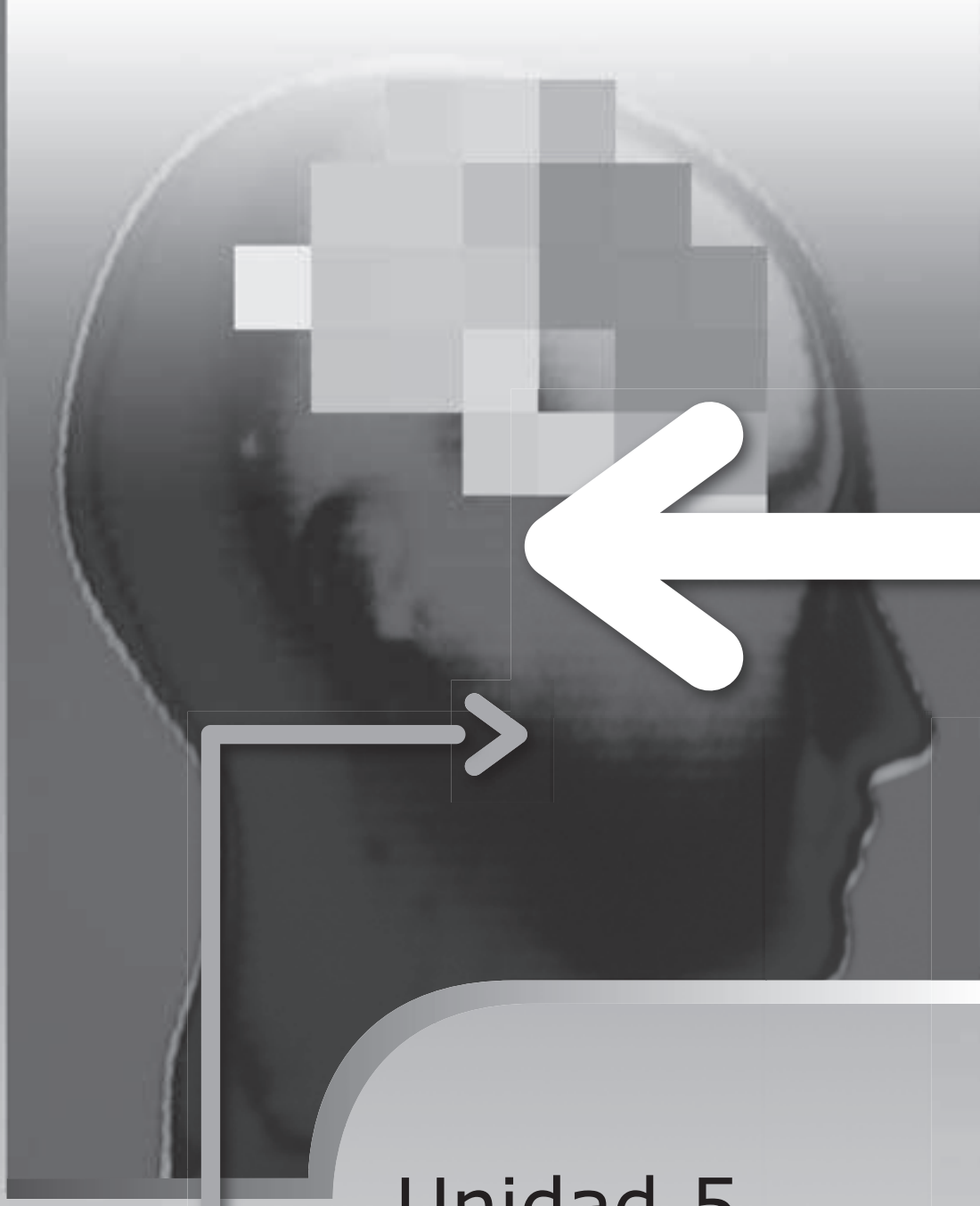
_____

_____

_____

_____

_____



Unidad 5

Toma de decisiones

Lección 16

El pensamiento estratégico en la toma de decisiones

Existen, desde el punto de vista de los logros, dos tipos de planeación. Una de ellas es la que se ocupa de la organización y control de hechos que ya están definidos y que constituyen parte de la rutina de una organización o de una persona. Puede implicar acciones nuevas, pero en esencia se refiere a asuntos que suponen pocos riesgos. En cambio, existe otra planeación que lleva consigo el crecimiento y el planteamiento de situaciones novedosas. Podemos llamarla planeación estratégica, y lleva consigo una constante toma de decisiones, con respecto a cada una de sus fases. Esta planeación es la que nos interesa, dado que la primera se deriva, a lo largo del tiempo, de ésta.

La planeación estratégica encierra los conceptos vistos con anterioridad: visión, calidad, creatividad, conocimiento y oportunidad, puestos en un proceso lógico y coherente que nos permita controlar, prevenir riesgos y así alcanzar nuestras metas.

La planeación estratégica, que puede aplicarse tanto a organizaciones como a las personas en lo individual, consta de las siguientes etapas:

1. Análisis estratégico
2. Implementación estratégica
3. Evaluación estratégica

De estas tres etapas la primera es la que nos interesa en este curso, no porque las otras sean menos importantes, sino porque obligan a un tratamiento más detallado que excede los propósitos de esta obra.

El análisis estratégico

El análisis estratégico tiene como finalidad:

a. Clarificar la misión de una empresa o de una persona.
b. Analizar las oportunidades externas.

c. Analizar los riesgos que se corren.
d. Determinar fortalezas y debilidades.
e. Generar opciones estratégicas y seleccionar las mejores.
f. Establecer objetivos de mediano y largo alcance.

Clarificar la misión de una empresa o de una persona

Esta fase tiene que ver con el concepto de visión. Una empresa o una persona que se diversifique en demasiadas áreas y de una manera asistemática puede perder el sentido de sus acciones e incursionar en campos desconocidos y arriesgados que le conduzcan al fracaso. Por ejemplo, la empresa hotelera Holiday Inn compró hace tiempo empresas de transportación con la idea de complementar su negocio; sin embargo, al desconocer el ramo y no tener personal adecuado fracasó y se vio obligada a venderlas. Tener en claro la misión significa optimizar todos nuestros recursos en lo que realmente somos hábiles y conocemos (y que, desde luego, nos motive).

Ejercicios

- Anota en las siguientes líneas lo que deseas hacer en la vida. Imagínate lo que quisieras hacer dentro de 10 años para ayudarte a visualizar el futuro.

- Elige una empresa e investiga cuál es su misión y por qué no incursiona en otras áreas.

Analizar las oportunidades externas

Esto consiste en explorar nuevos nichos para desarrollar nuestros productos o nuestro trabajo. En un momento dado esto puede significar la creación de mercados. Por ejemplo, algunas pequeñas acereras lograron tener éxito respondiendo a necesidades del mercado muy específicas que no cubrían las grandes compañías. Las pequeñas hojas con pegamento en un lado, llamadas *post-it*, resolvieron problemas de comunicación informal en la oficina; eran desprendibles y fáciles de usar. La General Motors perdió enormes sumas de dinero frente a los japoneses y sus autos pequeños, que literalmente les arrebataron el mercado; los orientales descubrieron que un amplio sector de la población estadounidense no quería autos grandes y que, si los compraban, era porque no había otros (probablemente antes, en los años sesenta, la población sí quería autos grandes, pero esto cambió con el paso del tiempo).

El análisis de las oportunidades externas implica el conocimiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus necesidades reales y potenciales.

Ejercicios

Realiza los siguientes ejercicios. Puedes hacer entrevistas en equipos de dos personas.

- Investiga dos casos de cómo algunos negocios o personas se han abierto paso al descubrir o crear oportunidades.

- Tú vas a estudiar una carrera. Previendo los cambios por los que el país está pasando y la comunidad en que vives, ¿qué oportunidades prevés para tu trabajo en el futuro? ¿Qué más tendrías que estudiar o hacer para aprovechar dichas oportunidades (por ejemplo estudiar otro idioma)? ¿En tu situación actual, cómo analizarías esto?

- Observa y describe un negocio pequeño en el lugar donde te desenvuelves. Haz un análisis de las oportunidades que tiene para crecer. Evalúa bien su mercado real y potencial, así como sus necesidades reales y potenciales. ¿Qué harías si fueras el dueño? ¿Qué acciones concretas efectuarías? (Puedes trabajar en pareja). Comenta tus resultados en clase y acepta las valiosas sugerencias que te den para ampliar tu visión de las cosas. Entrega tu análisis por escrito al profesor.

Analizar los riesgos que se corren

Toda acción humana está sujeta a riesgos causados por las circunstancias, los imprevistos y el avance de la competencia. Una persona que planifica bien es capaz de prever los riesgos que corre y, en consecuencia, toma medidas para evitarlos o controlarlos. Como vimos en una lección anterior, una persona así visualiza los mejores y los peores escenarios para hacer un uso adecuado de sus recursos. En el mejor de los casos elabora estrategias a prueba de riesgos. En Egipto, hace muchos años se invirtieron grandes sumas de dinero en plantas que producían bulbos para aparatos eléctricos, justo cuando empezaron a aparecer los transistores. Los inversionistas no calcularon estos riesgos y perdieron —aparte del dinero— la oportunidad de industrializarse en este ramo rápidamente. Algo similar ocurrió en la compañía General Electric, que incluso tenía altas ganancias en la venta de válvulas al vacío, cuando ya la Texas Instruments y otras compañías estaban introduciendo el transistor. Las personas, lo mismo que las empresas, deben revisar sus programas periódicamente y con espíritu crítico.

Para evaluar riesgos, puedes hacer una investigación de mercado a través de encuestas.

Ejercicios

- Quieres abrir una zapatería (u otro negocio, si lo prefieres) a la vuelta de tu casa. Establece los riesgos que correrías frente a las nuevas circunstancias y el potencial de avance de la competencia. Piensa en las medidas que debes adoptar, si algunos de estos riesgos se cumplen.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

- Elige un establecimiento o negociación que haya venido a menos, analízalo y especifica qué riesgos no previó y qué medidas debió adoptar. (De preferencia, realiza entrevistas para obtener información).

- Prevé qué riesgos puedes correr en tu vida profesional y como persona de acuerdo con las circunstancias futuras, y establece qué debes hacer desde hoy para controlarlos o evitarlos. Por ejemplo, invasión de la tecnología en áreas de trabajo, depresiones del mercado, etcétera.

Determinar fortalezas y debilidades

De nada sirve tener muchas oportunidades si no estamos preparados para aprovecharlas. Países en desgracia se han levantado hasta ocupar lugares prominentes en el mundo, gracias a que sus recursos morales les posibilitaron aprovechar las más mínimas oportunidades. Todos tenemos fortalezas, ya sea conocimientos, voluntad, recursos, relaciones sociales, creatividad. ¿Cómo podemos sacar el máximo beneficio de ellas? También tenemos debilidades: pereza, ignorancia, falta de visión, dependencia de los otros, desorden, falta de recursos. ¿Cómo me afectarán estos factores? ¿Cómo puedo minimizarlos para que no repercutan tanto? Juan Robles es una persona muy inteligente pero muy desordenada, ¿qué puede hacer? Desde luego, puede tratar de corregir esa falla, pero también, mientras lo hace, puede pedir la ayuda de otra persona que le organice el trabajo. Saber negociar y encontrar un buen grupo de trabajo en donde las fallas se suplan ayuda a superar los defectos. Con las empresas sucede algo similar y, por eso, algunas se asocian con otras que pueden sustituir sus carencias. Además, identificar nuestras fortalezas nos ayuda a participar en empresas y tomar decisiones con las más altas posibilidades de éxito y satisfacción.

Ejercicios

- Con base en los fines del análisis estratégico, haz un análisis de tu persona o de un amigo a quien conozcas bien y que se preste a hacerlo, tomando en cuenta los puntos anteriores. Puedes hacer lo mismo con un negocio que conozcas.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Generar opciones estratégicas y seleccionar las mejores

Éste es el punto crucial, ya que para establecer estrategias se deben tener en cuenta todos los puntos anteriores. Para que entiendas mejor este concepto, transcribo a continuación un caso.

El tercer punto inherente a la planeación estratégica es el de la estrategia. Para cada uno de sus negocios, la empresa debe desarrollar un "plan de juego" que le permita lograr sus objetivos a largo plazo. Puesto que no existe una estrategia que dé resultados óptimos para todos los competidores en un mismo negocio, cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos. Presentamos aquí los más disímbolos planes de juego de cuatro grandes compañías que actualmente operan en la industria llantera.

> Goodyear Tire & Rubber Co., el fabricante da llantas número uno del mundo, está derramando dinero en esta industria, a pesar de su lento crecimiento, sobrecapacidad y guerra de precios. Goodyear está realizando fuertes inversiones en la modernización de su planta, a fin de reducir costos y mejorar la calidad; en investigación y desarrollo, para fabricar llantas más avanzadas; y en mercadotecnia, para lograr la preferencia del consumidor y del comerciante. Goodyear es líder mundial en la venta de llantas con 23% del mercado. Ha defendido su participación, a pesar de que Michelin compró Uniroyal Goodrich, y de que Bridgestone compró Firestone.
>
> La empresa llantera francesa Michelin llegó a ocupar un sitio muy alto debido a su liderazgo en la industria en la categoría de innovaciones. Michelin introdujo la llanta con cinturón radial de acero, y logró así un producto de mayor duración que el de sus competidores. La continua innovación de Michelin para producir llantas le dio una imagen de alta calidad y le permitió cargar primas a los precios. Recientemente, Michelin compró la Uniroyal Tire Company en su intento por desafiar a Goodyear por la posición número uno.

Uniroyal Goodrich ha elegido el camino de la diversificación para reducir su dependencia en cuanto a la industria de las llantas. Su impulso está dirigido a dos negocios no relacionados con dicha industria: químicos agrícolas y productos fabricados con plástico.

Armstrong Rubber Co. ha decidido fabricar llantas para mercados especiales y ha mostrado gran habilidad para seleccionar y explotar nichos especializados, como neumáticos para vehículos recreativos y equipo agrícola. "Cuando realmente sobresales en un segmento del mercado, se te recompensa por ello", afirmó Frank R. O'Keefe, Jr., presidente de la Armstrong. O'Keefe ha intensificado el proceso de planeación estratégica (...) a través de la cual esta empresa ha identificado segmentos redituables de mercado y prepara programas de mercadotecnia para conseguir el liderazgo en los segmentos seleccionados.

Kotler Philip, *Dirección de la mercadotecnia*,
México, Prentice Hall Latinoamericana, 1993.

Como puedes observar, las estrategias elegidas son muy diversas y obedecen a las condiciones específicas de cada empresa, así como a su creatividad.

Frecuentemente las estrategias se encaminan a diferentes propósitos: hay estrategias para abordar o crear nuevos mercados u oportunidades, para prevenir riesgos y estrategias y para promover productos (o a la propia persona). Esto último tiene que ver con la publicidad, las ofertas, las promociones y la imagen de la empresa (la impresión que causa la empresa en el cliente).

Ejercicios

- Analiza las estrategias promocionales y de imagen de dos productos del mismo giro y evalúa sus estrategias de promoción, publicidad e imagen corporativa. ¿Cuáles son sus fallas? ¿Cuáles serían tus sugerencias para mejorar estas áreas en alguno de estos productos?

- Sin cambiar de giro y con los mismos productos del ejercicio anterior, ¿qué nuevos productos harías? ¿Para qué segmento de la población? ¿Usarías distintos paquetes?

- Compara dos cadenas de restaurantes o de supermercados. Analiza: ¿cuáles son sus estrategias en el área de oportunidades, riesgos y promoción para abrirse paso en el mercado, y cómo éstas afectan a la competencia? Analiza los segmentos (o tipo de cliente) a los que se dirigen, así como la diversidad de servicios que brindan.

Establecer objetivos de mediano y largo alcance

Para que tu planeación sea realista debes fijarte objetivos concretos con el fin de que puedas ir controlando cada fase del proceso y visualizando tu desarrollo. Los objetivos pueden planearse a un año, a tres años y luego a siete años.

En conclusión, la planeación estratégica, en su parte de análisis, sigue un proceso que puede esquematizarse de la siguiente manera:

a. Establecimiento de objetivos. A qué me voy a dedicar; cuál será mi ramo de operaciones.
b. Análisis de oportunidades. En dónde puedo ejercer un mayor impacto con los recursos y habilidades que poseo. Investigar las necesidades reales y potenciales del medio. Determinar el segmento de población que puedo abordar con probabilidades de éxito.
c. Análisis de riesgos. Qué peligros corro al abordar ese mercado. Cuál es el mejor y el peor escenario. Tomar medidas para evitar o controlar riesgos. Conocimiento profundo e investigación del medio.
d. Generación y selección de estrategias. Elaboración creativa de caminos generales de acción. Selección de la mejor estrategia o combinación de varias en función de cómo funcionaría cada estrategia, tomando en cuenta los puntos anteriores. Probar, si es posible, la estrategia en conjunto o partes de ella.

Ejercicios

- Simula que pondrás un negocio. Trata de que éste sea el más cercano a tus condiciones y recursos actuales. ¿Cuál sería tu giro? ¿Cuáles son tus oportunidades y riesgos? ¿Cuáles serían tus estrategias en los distintos aspectos?

- En equipo, planea una campaña contra el cigarrillo con todos los puntos anteriores. Haz varios carteles de publicidad y prueba con el público cuál o cuáles son los más eficaces.

Principios estratégicos

Los principios estratégicos son criterios generales de acción que nos permiten orientar el rumbo de cualquier actividad. Algunos de estos principios son:

A. Dirige tus recursos en una dirección y acreciéntalos. Pequeñas acciones constantes y bien dirigidas generan grandes oportunidades. Procura, en la medida de lo posible, evitar acciones que no tengan resonancia en el futuro. Supongamos que quieres ser un excelente administrador. Entonces, tal vez requerirás dominar otro idioma, especializarte en una rama de la administración, participar en simposia y congresos de esa área, manejar programas de computación aplicados a la administración, elaborar proyectos administrativos para alguna empresa, leer libros actualizados sobre la materia, etcétera. Comunica y haz notar en tu medio de trabajo, a través de acciones concretas, que te interesas en ello y eres capaz y competente en ciertas áreas específicas.

B. Pensar y hacer "en grande". No te conformes realizando las cosas a medida que se vayan presentando; realiza acciones que formen parte de proyectos ambiciosos. Por ejemplo, supongamos que tu meta es poner un negocio propio y ser independiente. Entonces tendrás que informarte acerca del ramo que quieres trabajar, tramitar los permisos necesarios para abrir el negocio, analizar las oportunidades que tienes, etcétera. O bien, tu meta podría ser convertirte en un gran investigador en tu área. Entonces, tal vez deberás pensar en conseguir una beca para estudiar en el extranjero, aprender

el idioma correspondiente, asociarte con investigadores de alguna universidad... Procura que tus energías no se gasten resolviendo problemas pasajeros, sino en función de metas elevadas. Tampoco busques resolver todo de inmediato. Sé paciente pero constante.

C. Determina tu "valor agregado". Piensa qué cualidades y conocimientos te harán valioso en tu medio. ¿Por qué habrían de seleccionarte a ti para realizar un determinado trabajo y no a otro? Poseer un "valor agregado" significa que debes ser el mejor en el conocimiento de un área, en una habilidad o en una cualidad. Por ejemplo, ser el mejor para negociar y tratar con personas extrañas, ser experto en un área de la ingeniería, ser el mejor líder, entre otros factores. Demuestra tu valor agregado con acciones y participando en proyectos en donde se pongan en juego esos talentos.

D. Maneja el "efecto dominó". El efecto dominó consiste en mover grandes energías con pocas energías. Se le llama así porque si colocas en una línea una serie de fichas de dominó que vayan desde una muy pequeña hasta una muy grande, al tirar la ficha pequeña acabarás tirando la grande a través de las intermedias. Este principio estratégico consiste en hacer las cosas precisas en el momento preciso para abrir una nueva oportunidad que, bien aprovechada, abrirá a su vez oportunidades mayores. Este principio puede compararse con el principio hidráulico de Pascal: en una tubería llena de agua, si ejerces presión sobre el agua en un punto, la presión se trasmitirá en igual medida a todas las partes. Éste es el principio del gato hidráulico que, transferido a nuestras acciones, significa que el esfuerzo que dedicas a realizar un buen trabajo en el momento preciso y en el lugar apropiado se transmitirá a varias áreas de oportunidad. Por ejemplo, alguien que destaque por haber hecho un buen trabajo —un libro, un proyecto, una actividad en alguna área y en el momento oportuno— será solicitado por diversas personas, empresas o instituciones interesadas en esa área. En consecuencia, cuando tengas la opción de hacer varias cosas, elige aquellas que abrirán más puertas.

El efecto dominó también puede traer consigo enormes calamidades. Piensa cómo un alcohólico poco a poco va perdiendo oportunidades hasta que pierde todo o muere.

No juegues a "una sola carta". Procura que tus trabajos cubran más de una finalidad. Por ejemplo, supongamos que Juan N. estudia alemán para luego estudiar en este país su posgrado. Supongamos también que al final de su carrera no obtiene la beca deseada. ¿Podemos pensar que fracasó al estudiar dicho idioma? No, porque saber alemán le abrirá las puertas en compañías que lo requieran; o tal vez después, si se especializa, pueda dedicarse a la enseñanza de dicho idioma. Cuando emprendas un proyecto piensa en cada una de las distintas posibilidades en la cuáles puedas impactar con tu trabajo. Por otra parte, nada garantiza que tus acciones te conduzcan inmediatamente a la meta. Mucha gente se paraliza y se desanima cuando sus planes no se cumplen. Piensa que con frecuencia será preciso dar rodeos y tener la paciencia de esperar hasta que se abra la oportunidad deseada. Recuerda también que, aunque de momento no aprueben tus trabajos, dejas en la mente de los demás la impresión de que eres una persona con iniciativa y deseos de progresar.

E. Explora y cultiva áreas promisorias en donde pocos hayan explorado. Procura encontrar nichos de trabajo y de estudio poco abordados por los demás. Investiga cuáles son esas áreas —que pueden estar en la misma disciplina de tu preferencia— y considera que las que tienen más demanda en el momento pronto se saturarán. Carreras que ahora son muy solicitadas empezaron siendo pequeños nichos del conocimiento.

F. Convierte tus desventajas en ventajas. A menudo, las personas se paralizan ante un problema o una situación adversa; sin embargo, también observamos que ante estas mismas situaciones otras personas sacan provecho. Seguramente habrás oído el cuento de un comerciante que fue enviado a un pueblo pobre de África a vender zapatos. Luego de analizar el panorama regresó triste quejándose: "¿Cómo puedo vender zapatos en un pueblo en el que nadie los usa?". Un vendedor más fue enviado y regresó contento comentando: "En ese lugar hay una gran oportunidad, pues todos necesitan zapatos". Hay otros hombres que en prisión han escrito libros o se han vuelto artistas. Otros ciegos o minusválidos han dejado su nombre en los anales de los hombres y mujeres célebres. Analiza tus limitaciones y dificultades y trata de encontrar algo positivo en ellas para realizar acciones que te acerquen a tus metas.

Como puedes darte cuenta, estas estrategias se basan en el sentido común.

Ejercicios

A la luz de los principios estratégicos antes vistos analiza las siguientes situaciones (puedes trabajar en equipo):

1. Ricardo, administrador, trabaja desarrollando un nuevo proyecto en una fábrica. Ha investigado y encuentra que el proceso de reciclado de materiales en su compañía es muy deficiente. Su propuesta, en cambio, elimina etapas de dicho proceso y permite controlar con precisión la calidad de los productos reciclados, ahorrando de esta manera recursos de todo tipo. Ricardo percibe además que los empleados están ansiosos de un cambio; quieren que se reconozca más el trabajo realizado y que las faenas no sean tan agotadoras. Por si fuera poco, los directivos han estado buscando desde hace tiempo un sistema que les garantice que se están optimizando todos los productos de la fábrica. Por todo esto, Ricardo concluye que el proyecto no sólo es bueno, sino que debe ser aprobado por sus jefes. Sin embargo, su superior inmediato, después de leer el proyecto y consultar con sus superiores, decide que por el momento el proyecto no se implantará en la empresa, porque hay otros asuntos prioritarios. Ricardo se indigna, se pelea con su jefe y finalmente decide no trabajar con el mismo entusiasmo.

   ¿Cómo piensas que debió abordar Ricardo este problema, desde el punto de vista estratégico? ¿Qué piensas de su actitud? Comenta tus respuestas con el grupo.

_____

_____

_____

2. Alejandro es vendedor y, para realizar su trabajo, utiliza su auto. En días recientes tuvo que vender su automóvil para comprar un terreno, pero siente que ya no podrá vender como antes debido a que necesita su vehículo. ¿Que le aconsejarías de acuerdo con lo visto en este tema? Genera el mayor número posible de ideas.

3. Plantea el caso de alguna persona conocida que haya triunfado haciendo uso de las estrategias antes señaladas. Explica cómo lo hizo.

4. Entrevista o investiga a un personaje que consideres exitoso. Averigua qué estrategias utilizó consciente o inconscientemente para triunfar.

5. Analiza qué opciones estratégicas tienes a mediano plazo respecto a tu formación académica y tu futuro profesional. Establece, además, qué proceso seguirías para alcanzar tus metas.

Verificar información y garantizar resultados

Verificar información

Puesto que las cosas frecuentemente cambian con el tiempo es necesario que siempre verifiques la validez de tus criterios. El siguiente ejemplo nos ilustra este concepto.

El señor González estaba alarmado porque su esposa tenía fuertes dolores en el vientre, así que llamó a su médico, a quien hacía tiempo no veía. El doctor, después de estudiar los síntomas, lo tranquiliza diciéndole que probablemente se trata de una infección estomacal. Como el dolor no cede, el señor González vuelve a llamar al médico y le pregunta si no se tratará de un caso de apendicitis.

"Eso no es posible, señor González. A su esposa la operamos del apéndice hace tres años, según consta en su expediente".

"Pero es que ésta es mi nueva esposa. Mi esposa anterior falleció hace dos años en un accidente y me volví a casar".

Observa que, en este caso, el médico cometió la imprudencia de no verificar su información, lo cual le hizo perder un tiempo valioso al atender a su paciente.

En cierta ocasión, una compañía cervecera envió un cargamento de cervezas por barco a China, donde estaba abriendo un mercado nuevo. En general no había tenido problemas para entregar su producto a otros países, pero aun así verificaron en qué condiciones había llegado su producto. Resultó que la cerveza se había descompuesto en el trayecto y tuvieron que tirarla toda. Si la bebida se hubiera distribuido en esas condiciones habrían perdido su mercado en ese país. En este caso, verificar la información salvó a la compañía de perder mucho dinero.

Garantizar resultados

Resulta obvio que nada es seguro en esta vida, pero nuestra actitud debe ser la de buscar todos los medios para que nuestras promesas y objetivos se cumplan. Por ejemplo, una vez el director de una escuela pidió en muchas ocasiones a un experto muy activo y ocupado que fuera a dar una conferencia a su instituto. Al final, y después de mucha insistencia por parte del directivo, el especialista aceptó, poniéndose de común acuerdo en una fecha. Para promocionar el evento, se mandaron hacer decenas de carteles invitando a los alumnos y se pegaron en toda la escuela. Por desgracia, no se verificó que en esas fechas se acercaban los exámenes y los alumnos no estaban muy dispuestos a oír al conferencista.

El resultado final fue que casi nadie asistió y el conferencista salió molesto. El directivo se disculpó alegando "que hizo todo lo posible, pero que los alumnos eran apáticos y que eso no lo tenía previsto". Esta persona no sólo no verificó su información, sino que tampoco garantizó los resultados. Para lograr esto debía haber invitado personalmente a cada grupo, hablar con los maestros para que llevaran a sus alumnos, invitar a otros colegios, etcétera. Piensa que en la vida podemos esgrimir muchos pretextos, pero que eso no nos salva de ser considerados irresponsables o torpes. Las personas que garantizan resultados, en cambio, son apreciadas en todas partes, ya que siempre cumplen sus promesas; son personas que ponen los medios para lograr lo que se proponen previendo dificultades y verificando su información.

Ejercicios

A. En equipo, discutan un caso en el que algo grave haya ocurrido por no verificar la información.

B. Analiza y comenta en clase el caso de prestadores de servicios —mecánicos, electricistas, profesionales, y otros— que no garantizan resultados. ¿Cómo los ven sus clientes? ¿Qué pretextos utilizan?

C. Observa las conductas de tus compañeros y la tuya misma. ¿Recurren constantemente a pretextos para no hacer las tareas u otras actividades? ¿Puedes prever el futuro de una persona a través de sus pretextos?

Lección 17

Integración de un sistema

Integración del sistema

Para introducirnos en la temática de esta lección, meditemos sobre el siguiente caso:

> Abel Arango era un apostador consuetudinario y tenía ya varias deudas de juego. Aunque era sumamente trabajador y ganaba bien, su vicio amenazaba destruir a su familia y a él mismo. Con ayuda psicológica, Abel quiso cambiar; se propuso no ir más al hipódromo y dejó de apostar algunos días. Sin embargo, sus amigos de siempre seguían animándolo a jugar cuando él iba al café de la esquina de su casa. Otros le hablaban por teléfono para informarle de las próximas carreras de caballos o de los juegos de cartas. Para colmo, en la ruta que siempre tomaba hacia su casa estaba el famoso pulgódromo en donde se apostaban fuertes cantidades a las pulgas que saltaran más alto.
>
> Abel no resistió más el asedio, se dio por vencido, y volvió a apostar. Cuando estaba en prisión por sus deudas dijo: "De veras, quise acabar con mi vicio, pero ya ven que no pude hacerlo, es superior a mí".

Ejercicios

Contesta las siguientes preguntas:

- ¿Cuál piensas que fue la falla de Abel?

_____

- ¿Qué más pudo haber hecho Abel para erradicar su vicio?

- ¿Piensas que este defecto de Abel se presente en otro tipo de problemas? ¿En cuáles, por ejemplo?

- Discute tus respuestas con el grupo.
- No avances hasta no haber resuelto lo anterior.

Como puedes ver, es común que al tomar una decisión o resolver un problema sea preciso ajustar todas las condiciones que la solución demanda. Esto sucede así porque un problema se ajusta a un sistema de condiciones al cual pertenece generando lo que se conoce como subproblemas. Para tener éxito, Abel debería haber abandonado —al menos temporalmente— a sus amistades, dejar de frecuentar el café al que iba, buscar otro tipo de compañías o amistades, cambiar la ruta hacia su casa, encontrar nuevas aficiones, etcétera.

En general, cuando probamos una solución, tenemos que controlar otras condiciones inherentes al problema que intentamos solucionar.

Ejercicios

Ahora resuelve los siguientes ejercicios, solo o en equipo:

- Raúl tiene problemas con su único hijo Carlos, de 14 años de edad. Carlos tiene muchas comodidades, a menudo llega tarde de las fiestas a las que acostumbra ir, se ha vuelto irresponsable y va mal en la escuela. Analizando el problema, Raúl piensa que lo ha consentido demasiado y que de ahora en adelante le dará mucho menos dinero para sus diversiones y le prohibirá ir a fiestas. ¿Qué otras cosas debe hacer Raúl para que sus medidas tengan éxito? Piensa en lo que puede hacer Carlos en tales circunstancias y en su entorno social. Haz un esquema de las relaciones problemáticas que tiene.

- En la empresa de cosméticos "La bella esperanza" el gerente ha decidido, después de hacer un estudio minucioso, que sólo aquellos empleados que cubran determinado número de horas de capacitación en el área de producción continuarán en sus puestos. ¿Qué más debe hacer el gerente para que la medida que ha tomado dé un mejor resultado?

- Gustavo D. acaba de abrir un pequeño restaurante. Él tiene mucho entusiasmo y desea agradar a los clientes; reduce sus tarifas y hace promociones, y apremia a sus empleados para que la atención sea inmediata. Éstos, ante la presión, empiezan a cometer errores: sirven la comida tibia o fría o se equivocan al surtir las órdenes de alimentos. ¿Qué crees que ocurra con los clientes? ¿Qué debió haber hecho Gustavo para evitar los factores negativos?

Como te has podido percatar, las situaciones y los problemas no aparecen de manera aislada, sino que forman parte de un sistema de relaciones que hay que comprender.

No hay problema

Otro concepto interesante alrededor de esto es que los sistemas se ajustan al error y ello dificulta encontrar los problemas hasta que es demasiado tarde para evitarlos. Para comprender esta idea analicemos el siguiente caso:

> Un día fui a visitar a un amigo, pasé a su baño y noté que el agua goteaba abajo del lavabo; una cubeta recogía el pequeño chorro de agua.
>
> "Tienes un pequeño problema allí dentro", le dije. "Mañana vas a salir de vacaciones y no puedes dejarlo así".
>
> "Bueno, en realidad no es un problema. Ya tengo seis meses así. Generalmente llego antes de las nueve de la noche, así que vacío la cubeta y listo. Cuando tengo ocasión de salir, mi vecina, que es una anciana muy amable, tira el agua de la cubeta y alimenta al lorito. Yo, a cambio, le compro su despensa.
>
> Un mes después volví a ver a mi amigo; sus alfombras, así como un aparato de sonido que tenía bajo su escalera, se habían arruinado; la anciana había caído enferma.

Cambios en los sistemas

En la vida existen situaciones problemáticas que no visualizamos hasta que es muy tarde. Frecuentemente vemos personas que tienen conflictos de distinta naturaleza. Cuando se les sugiere que cambien, responden: "Siempre he sido así, y hasta ahora no he tenido problemas serios".

Con cuánta frecuencia escuchamos lo mismo, aun en empresas: "Siempre ha sido así y hasta ahora no nos ha ocasionado problemas".

Los sistemas, al adaptarse al error, a veces generan una cadena de "soluciones". Por ejemplo, antes de la introducción de la filosofía de la calidad, se tenían, entre otras cosas, que contratar supervisores de calidad, y a veces hasta un supervisor de los supervisores; era necesario un reciclaje de los productos de mala calidad y personal para este reciclaje, lo mismo que ingenieros que estudiaran las causas de la mala calidad. Y aun así salían productos de mala calidad, con lo cual el sistema ajustado al error se justificaba aún más. Con la filosofía de calidad total este sistema completo desapareció. Las empresas que no adoptaron esa filosofía tienen una alta ineficiencia y son débiles ante la competencia.

Sin embargo, las cosas que parecen estables con frecuencia esconden cambios a largo plazo. Durante seis años la enredadera de mi casa no había invadido una pared; al año siguiente, y en sólo dos meses, la pared quedó cubierta. Un cuaderno que estaba sobre la mesa encima de otros libros de pronto resbaló y cayó al suelo después de tres días de estar en su sitio. Empresas que durante años y décadas fueron poderosas hoy ya no existen. Otras, como General Motors e IBM, han perdido el estatus privilegiado que tuvieron hace veinte años. La moderna teoría del caos, en buena parte, estudia los cambios súbitos de entropía

que se generan a partir del orden y la estabilidad, cuando algunas variables —que aparentemente no son relevantes— se ven afectadas.

En muchas ocasiones, los sistemas funcionan bien pero se vuelven anacrónicos por el paso del tiempo y la aparición de variables que intervienen en los procesos. Entonces empiezan a ponerse parches en vez de cambiar la estructura total del sistema.

Ejercicios

Analiza cómo un encargado puede ajustar el sistema al error en el siguiente caso.

- En la fábrica de zapatos "El león" una máquina de coser para zapatos finos se descompone muy seguido porque una pieza se rompe cada 20 días. El encargado dice que ya tienen cuatro años así y que en realidad "no hay problema porque..."

Piensa en qué circunstancias sí se presentarán problemas.

- Solo o en equipo, narra la historia de alguna persona (sin decir nombres) que haya expresado: "¿Cambiar yo? Siempre he sido así y hasta ahora no he tenido problemas". Analiza las consecuencias actuales o futuras de esta forma de pensar en el caso narrado. Discútelo en el grupo.

- Analiza el siguiente caso real:
  Patricia N. es una secretaria bien preparada. Durante años cambió de trabajo con la ventaja de que en cada compañía obtenía conocimientos y experiencia. En consecuencia, en los últimos trabajos ganaba más que en los primeros. Finalmente, y justo después de dejar su último empleo, se precipitó una recesión y hasta la fecha no consigue empleo. Ahora Patricia se pregunta cómo es que tiene este problema, si antes no había tenido ninguno ni siquiera en otras épocas de crisis.

  a) ¿Qué variables pudieron haber intervenido en esta nueva crisis que en las anteriores no tuvieron efecto?

b) ¿Crees que la filosofía de cambio de Patricia estuvo bien enfocada?

_____

_____

_____

c) ¿Crees que basta con adquirir experiencia para sobrellevar un cambio negativo en el sistema? ¿Qué más debió haber hecho Patricia, a la luz de las lecciones que ya se han visto?

_____

_____

_____

Para comprender mejor la naturaleza de los problemas y desarrollar nuestra habilidad para resolverlos, en las siguientes lecciones se puntualizan aspectos de la estructura del sistema que debes considerar.

Los cambios cada vez más rápidos en nuestra sociedad ponen de manifiesto la existencia de cambios inesperados que transforman sistemas y estructuras; para prevenirnos contra ellos se recomienda:

1. Tener visión; es decir, adelantarse a los hechos con programas de desarrollo continuos pero profundos. Aquí debemos recordar el adagio —cada vez más apropiado para nuestra época— que reza: "El que no avanza retrocede".
2. Elaborar escenarios positivos y negativos y hacer listas de acciones para realizar en ellos.

Lección 18

El proceso para resolver problemas

Saber plantear problemas

Para analizar y solucionar un problema debemos seguir, paso a paso, un procedimiento. Pongamos como ejemplo el siguiente problema:

En la empresa de dulces "El payasito" existe el problema de que las ventas de su mejor paleta —llamada "Paleloca"— se han venido abajo, mientras que los demás productos se han mantenido en niveles aceptables. Dado que aquella paleta aún deja muchas utilidades, los dueños quieren saber qué hacer.

Este problema se resuelve llevando a cabo las siguientes etapas:

1. *Determinar el problema y sus asociados*. Antes que otra cosa, debemos tener una descripción completa del problema y las circunstancias que lo rodean. También tenemos que considerar que los problemas no vienen solos, sino que generan otros; o bien, están asociados a otros.
2. *Conocimiento de las causas del problema*. Si las paletas no se venden, tenemos que investigar qué ocasiona la falta de ventas. Frecuentemente existe una causa principal, aunque tampoco es forzoso que exista. Para obtener información de lo que está generando el problema tenemos que recurrir a diferentes instrumentos:
   - Entrevistas personales con los afectados.
   - Encuestas de opinión que, de ser necesario, se aplicarán a clientes, distribuidores, vendedores u otras personas involucradas. En estas encuestas también se preguntará sobre las preferencias del consumidor respecto a la competencia.
   - Observación directa. Muchas veces, la información proporcionada por otros no es mensurable o no es suficiente. En estos casos, es necesario ir al lugar de los hechos para verificar nuestros datos o analizar personalmente cómo suceden las cosas.

Dependiendo de la información recabada, puede resultar que las ventas hayan disminuido por alguna de las siguientes razones:

a) Los gustos de las personas están cambiando.
b) La competencia ofrece productos mejores o a menor precio.
c) La distribución del producto es inadecuada.
d) La marca de las paletas no se conoce lo suficiente.
e) La presentación del producto no es agradable.
f) Otras.

3. *Redefinición del problema*. Una vez que conocemos las causas es conveniente redefinir el problema. En nuestro ejemplo, el problema inicial —¿cómo puedo vender más paletas?— puede transformarse en ¿qué otro producto podemos crear para sustituir la venta de paletas? o bien, si sabemos que la caída de las ventas se debe a que el empaque no es atractivo, el problema se convierte específicamente en ¿cómo podemos mejorar la envoltura de las paletas? En un momento dado, podemos percatamos de que tenemos que resolver más de un problema; por ejemplo, mejorar las envolturas y al mismo tiempo generar un nuevo producto. Toma en cuenta también que un problema, en vez de hacerse más específico, podría hacerse más amplio y general. Por ejemplo, supongamos que el hecho de que no se vendan las paletas en algunas zonas del país en realidad nos está indicando que la competencia de compañías extranjeras cada vez se extiende con más fuerza. En este caso el problema es global. ¿Qué puede hacer la empresa para no dejarse arrollar por la competencia? Esto, a su vez, implicará otra serie de medidas más profundas que probablemente afecten la estructura misma de la organización.
4. *Proponer soluciones*. En esta fase los responsables de resolver el problema generan, a través de una lluvia de ideas, el mayor número de soluciones posible. En este proceso la creatividad es importante y no debe descartarse ninguna idea aunque parezca absurda. En muchas ocasiones este tipo de ideas, con algunos cambios, pueden ser transformadas en opciones excelentes. En nuestro ejemplo, y suponiendo que la causa del problema fuera una publicidad deficiente, algunas soluciones podrían ser:
   a) Cambiar la presentación de las paletas con alguna variable, como tamaño o forma, para hacerlas más llamativas.
   b) Mejorar la envoltura con diseños diferentes.
   c) Mejorar la publicidad en el punto de venta, o bien, a través de comerciales.
   d) Realizar promociones del producto: sorteos, regalos, concursos y otros (habría que especificarlos).
   e) Otros.
5. *Evaluar y seleccionar soluciones*. Una vez generadas las ideas debe procederse a la evaluación de las mejores. Para ello, es necesario analizar y prever las consecuencias buenas y malas que acarrearía implantar las soluciones aportadas. También debemos tomar en consideración los recursos con que se cuenta y la trascendencia e importancia de la solución. Ten presente que algunas soluciones no sólo podrían resolver el problema plantea-

do sino, además, ayudar a resolver muchos otros, o bien, ayudar a desarrollar el potencial de la empresa o de la persona.

6. *Planeación operativa y puesta en marcha*. En esta parte del procedimiento se debe establecer y precisar cómo se realizará la implantación de la solución:
   a) Las fases que deberán hacerse; es decir, la secuencia de ejecuciones que se harán en determinado tiempo.
   b) Establecer quiénes serán los responsables de ejecutarlas y de supervisar los trabajos.
   c) Los recursos humanos y materiales que serán necesarios en cada etapa.
   d) La calendarización de cada actividad que va a ejecutarse.

   Es importante que en tu planeación consideres los riesgos a los que puede estar sujeto el hecho de aplicar una solución, calcular dichos riesgos y hacer algo al respecto.

7. *Evaluar los resultados obtenidos*. Echar a andar un proyecto exige supervisión y evaluación para que realmente se desarrolle exactamente como se había planeado. Existen dos tipos de evaluación: formativa y sumativa. La primera vigila que cada parte del proceso establecido se desarrolle tal como se planeó. La evaluación sumativa, en cambio, evalúa si los resultados obtenidos al final de todo el proyecto cumplen con las expectativas.

Pasos del procedimiento

1. Determinar el problema y sus asociados.
2. Conocer las causas del problema.
3. Redefinir el problema.
4. Proponer soluciones.
5. Evaluar y seleccionar soluciones.
6. Planear la operación y ponerla en marcha.
7. Evaluar los resultados.

Si observas estos siete pasos tendrás una mejor visión de los problemas, y las soluciones que ofrezcas serán más acertadas que si tratas de encontrarles soluciones de una manera impulsiva.

Ahora, establece rutas y opciones para los siguientes problemas. Determina cuál es el mejor y el peor escenario; toma medidas para evitar o controlar riesgos; busca un conocimiento profundo e investiga el medio.

Ejercicios

Establece rutas y opciones para los siguientes problemas tratando de llegar a posibles soluciones.

Analiza las opciones que se presentan tomando en cuenta las seis etapas que se siguen para plantear problemas.

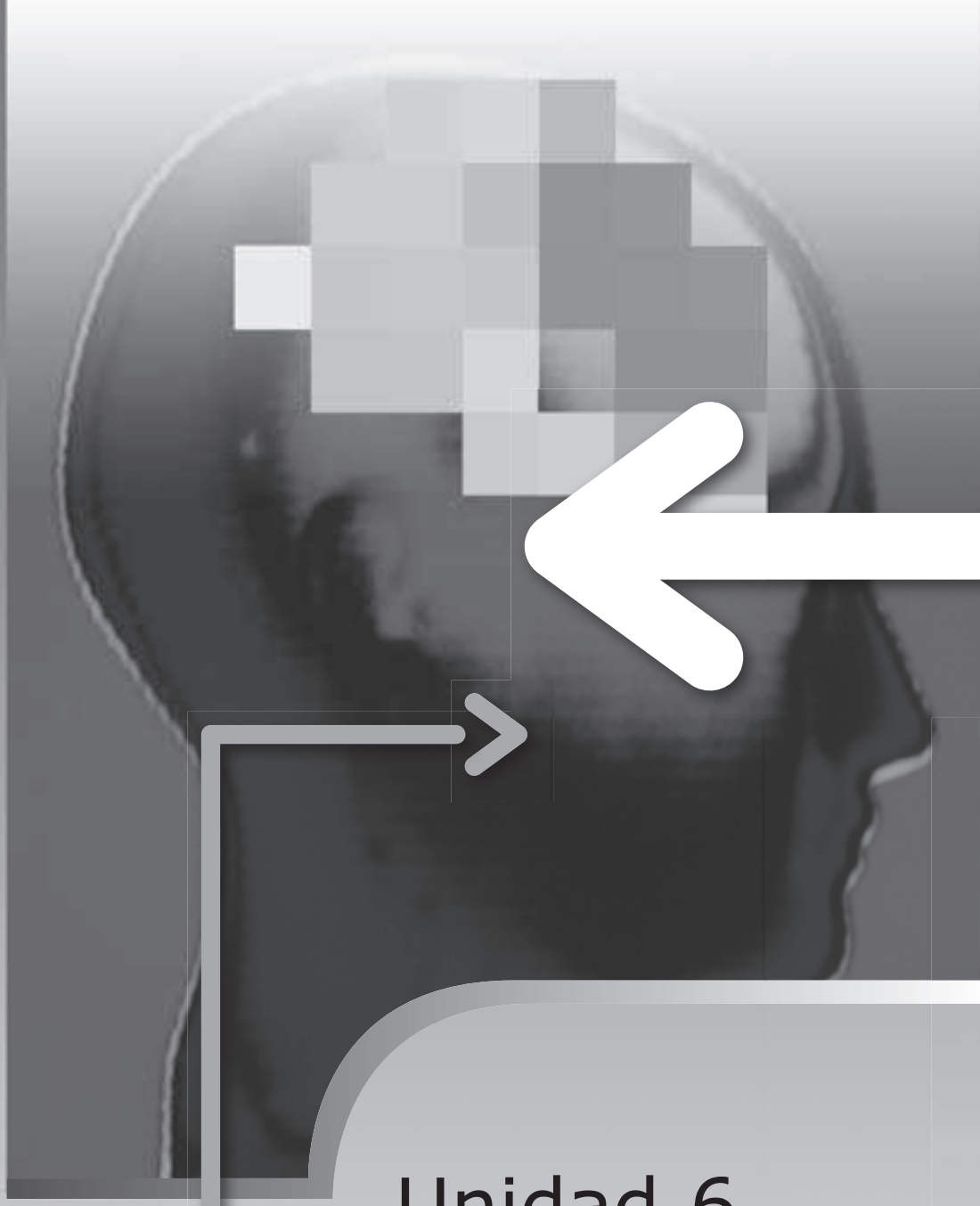
Trabaja individualmente o en equipo, como el profesor te lo indique.

- Laura N. siente que su novio Pedro ya no le hace mucho caso. Ella piensa que este rechazo se debe a que Pedro se ha superado, mientras que ella ha dejado de estudiar. ¿Laura ha planteado bien su problema? ¿Qué posibles opciones tiene en cada una de las seis etapas expuestas?

- Pablo M. tiene problemas en su trabajo como supervisor de mantenimiento de una empresa. Siente que su trabajo no es apreciado y que no le han dado el aumento que merece en los dos últimos años; ya tiene cuatro en la empresa y ha visto que personas de ingreso más reciente, y con la misma preparación que él, obtienen mejores salarios.

- En equipo, plantea un problema real de la comunidad. Investiga a fin de tener mayor información acerca de él y ensaya los siete pasos que se han visto.

En las siguientes lecciones veremos técnicas que nos ayudarán a visualizar y resolver problemas.



Unidad 6

Resolución de problemas

Lección 19

Ampliación de la percepción del problema

Un primer enfoque para resolver problemas es el que nos ofrece Edward De Bono. Para este investigador, la manera más eficaz de resolver problemas es ampliando el campo de nuestra percepción. A veces no damos con la solución a un problema porque sólo tenemos un enfoque para abordarlo. Para usar una analogía del maestro Saturnino de la Torre, es como si buscáramos algo con un faro fijo en vez de uno giratorio.

Frente a un problema debemos considerar el mayor número posible de factores y así generar el mayor número de ideas. De hecho, en algunas partes de este manual hemos hecho uso de esta técnica al calcular oportunidades y riesgos de acciones que tomamos.

Pongamos un caso para entender mejor esta idea:

> La empresa Jeringuex ha tenido mucho éxito vendiendo jeringas de plástico esterilizadas. Sus principales clientes son los diversos organismos de salud del Estado, que compran cantidades enormes de su producción. Sin embargo, en el último año estas instituciones han comenzado a comprar jeringas japonesas, que si bien no tienen la misma calidad que las Jeringuex, son igualmente eficientes y más baratas. Ahora Jeringuex tiene sus bodegas llenas de jeringas que no puede vender. ¿Qué podemos hacer para resolver este problema?
>
> Una persona que viva únicamente en la inmediatez se daría por vencida y se resignaría, achacando todo a la mala suerte. Por otra parte, si sólo utilizamos un enfoque, el problema se convierte en: "¿Cómo podemos abaratar nuestras jeringas para que sean competitivas?". En cambio, si utilizamos un enfoque múltiple, las soluciones pueden buscarse en:
>
> - darle una nueva imagen al producto
> - hacer promociones especiales
> - organizar rifas y sorteos

- darle un valor agregado al producto
- buscar nuevos clientes
- modificar los empaques del producto
- buscar otros puntos de venta, como los despachadores automáticos, supermercados, etcétera
- mejorar la publicidad
- asociarse con otras compañías farmacéuticas para, juntas, lanzar promociones
- exportar
- lograr una mayor eficiencia en la producción
- otras.

Cada uno de estos aspectos, a su vez, podría subdividirse en otras tantas ideas provechosas. Debemos, en general, exigir más a nuestra mente para producir más alternativas y opciones, pues es lo que le dará flexibilidad y poder.

Ejercicios

- En pareja, escoge uno o dos de los aspectos de la lista anterior y genera al menos diez ideas para cada uno de ellos.

- Juan quiere diseñar un nuevo auto. Menciona al menos diez factores de oportunidad que deberá tomar en cuenta para ello.

Traslado de ideas

Una primera técnica para desarrollar esta habilidad es imitar los cambios que se han hecho en otros productos para aplicarlos —después de un estudio— al producto que deseamos cambiar, aunque los productos sean distintos. Algunos productos alimenticios —cereales, pastelillos— aumentan la cantidad en sus empaques para ofrecer mejores precios y otros ofrecen algún producto no muy caro como regalo de promoción o como un valor agregado (recetas, estampas, etc.). Una posibilidad para Jeringuex es hacer lo mismo: ofrecer empaques con 5 o 6 jeringas y también algo adicional, como un folleto con recomendaciones médicas, estampas con consejos de higiene para niños, etcétera.

Ejercicios

- Genera el mayor número de ideas posibles para poner un pequeño negocio y establecer qué giro tendría éste.

- Analiza un producto cualquiera y describe los cambios que se le han hecho para mejorar su aceptación entre el público.

- Detecta un problema ecológico de tu comunidad y establece diez acciones que pudiesen resolverlo.

- Analiza cuatro cambios que hayan sufrido las paletas o helados. Trata de aplicarlos al diseño de una nueva serie de pelotas o de algún otro artículo deportivo.

- Tienes un amigo que es dentista. Sugiérele siete ideas para mejorar su servicio y atender mejor a los clientes sin un costo demasiado elevado para él. Ayúdate comparando e imitando otros servicios ofrecidos en otros tipos de negocios.

- ¿Qué cambios puedes hacer en tu persona para mejorar tus relaciones personales y tener mejores oportunidades en la vida?

Lección 20

Organización de la información I

Cuando la información que tenemos de una situación problemática es muy compleja o dispersa, conviene representarla de manera sintética y gráfica, con el fin de que podamos apreciar las interrelaciones existentes entre las variables que la conforman. En muchas ocasiones, la misma representación gráfica nos muestra la solución a los problemas, sobre todo cuando éstos tienen que ver con la toma de decisiones. Para ello podemos auxiliarnos de graficadores, como diagramas de flujo, espinas de pescado, racimos de uvas, mallas semánticas u otro tipo de representaciones gráficas.

Diagrama de flujo

Veamos el uso de un diagrama de flujo.

Te contratan para poner orden en el proceso de inscripciones de una escuela. La información con la que cuentas es la siguiente:

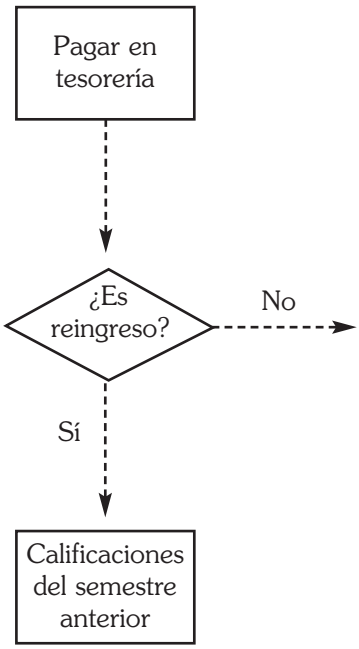
a. Todos los alumnos que tengan credencial pueden llenar sus hojas de registro. Si no la tienen, deberán pasar a la oficina central para que se les entregue una. Para ello requieren un comprobante de pago de la inscripción.
b. Los alumnos no deben olvidar solicitar y recoger sus horarios al finalizar el proceso. A los alumnos de primer ingreso les llegarán los horarios a sus domicilios.
c. El segundo paso de la inscripción es que el alumno verifique sus calificaciones del semestre anterior, en caso de que se trate de un reingreso. Si el alumno es de primer ingreso deberá llenar sus hojas de materias en el Departamento de Asesoría Académica.
d. Después de verificar las calificaciones, el siguiente paso es llenar las hojas de registro.
e. Antes de hacer cualquier cosa, el alumno de reingreso o primer ingreso deberá pagar su inscripción en la tesorería y recoger su comprobante.

f. El cuarto paso es llenar las hojas de materias.
g. Los alumnos deberán guardar orden y respeto durante todo el proceso.

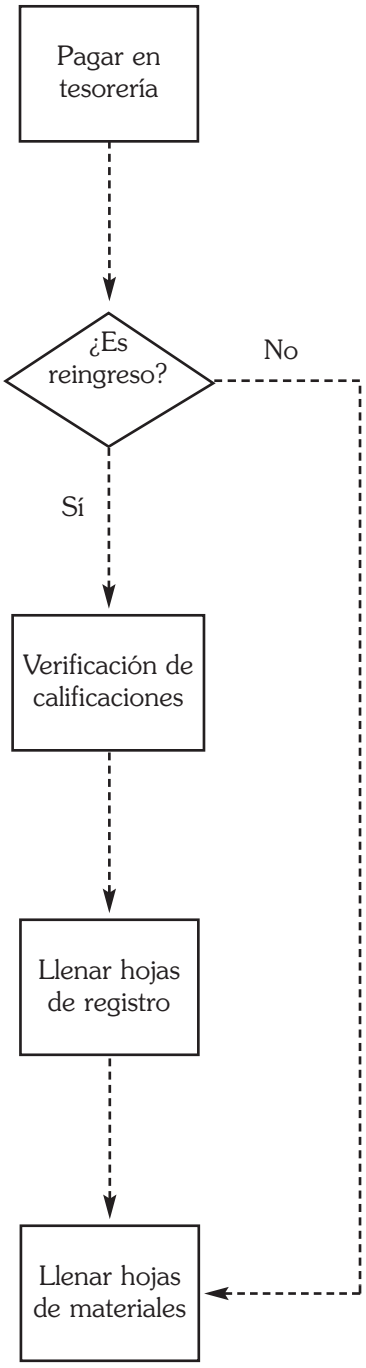
Observa que, en este caso, el problema implica una secuencia en el tiempo y algunas condiciones que deben cumplirse. Para este tipo de problemas conviene utilizar el diagrama de flujo. El primer paso de la secuencia está en la letra *e*, que de manera sintética quedará así:



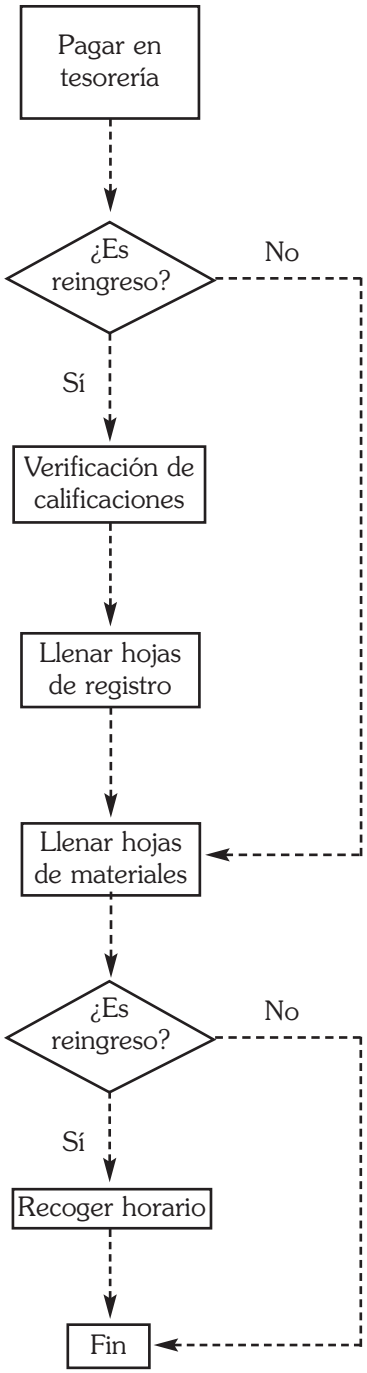
El segundo paso, que consiste en verificar las calificaciones del semestre anterior, sólo pueden realizarlo los alumnos que estuvieron inscritos en el semestre anterior; esto también determinará cómo debe llenarse la hoja de materias. Por lo tanto, no podemos seguir directamente, ya que se nos presenta una pregunta que permite bifurcar el camino. Para distinguir esta pregunta (de un paso) la rodeo con un rombo, quedando todo como sigue:



Dejamos la flecha del **No** pendiente hasta saber en dónde debe terminar. El tercero y cuarto pasos son, respectivamente, llenar las hojas de registro y llenar las hojas de materias (inciso d). Ahora ya tenemos ubicado adónde debe llegar la flecha de los alumnos de primer ingreso.



Ahora sólo falta el último paso del inciso b, que dice que hay que pasar a recoger el horario, pero únicamente si el alumno es de reingreso; a los de primer ingreso les llegará a su domicilio. Esto nos lleva a otra bifurcación y a otra pregunta.



A continuación, introduce en el gráfico la condición del inciso a, que habla de las credenciales. Además, ¿qué piensas de la información del último enunciado (g) que habla del orden y respeto durante las inscripciones? ¿Debe incluirse en el diagrama? ¿Es parte del proceso?

Como ves, los diagramas de flujo nos ayudan a visualizar procesos para controlarlos mejor.

Ejercicios

Realiza los siguientes ejercicios de práctica:

- Genera un diagrama de flujo que represente el proceso de estudio de Juan a partir de la siguiente información. Ten cuidado de seleccionar la información que sea pertinente y que pertenezca al proceso. Toma en cuenta también que en ciertos casos tú decides qué debe intervenir en los procesos y qué no.

  A veces me levanto muy temprano y me preparo un delicioso café, el cual tomo con galletitas. Si me levanto antes de las 10, estudio; si me levanto más tarde, ya no estudio, porque perdí el tiempo. Por lo general, aunque no siempre siento ánimo de hacerlo, trato de tener todo en la mesa de trabajo y dejo que la luz entre por la ventana. Luego tomo mis apuntes y les doy una lectura rápida, una o dos veces. Después leo con mayor detenimiento, cierro los apuntes y me hago preguntas; si las puedo responder, continúo leyendo; si no puedo, doy otro repaso. A veces me gusta soñar despierto; pero si estudio, tengo que concentrarme. Olvidaba decir que lo primero que hago al abrir mis apuntes es escribir preguntas que pienso pueda hacerme el maestro; si no las puedo contestar, entonces leo el libro de texto que está sobre la mesa de caoba. Luego continúo estudiando mis apuntes.

  Después de revisar todos mis apuntes, si éstos son confusos, regreso al libro de texto. Finalmente, si descubro que no he asimilado mucho del libro, vuelvo a empezar desde el principio. Si no tengo mis apuntes —lo cual sucede con frecuencia— tengo que hablarle a Nancy para que me preste los suyos. Es importante, al estudiar, tomar notas de lo que uno no sabe para consultarlo después.

- A ti te gusta un(a) chico(a) del salón. Establece, por medio de un diagrama de flujo, qué pasos y preguntas le harías para acercarte y declararle tu amor. Prevé qué pasos podrían no resultar.

- Describe, por medio de un diagrama, alguna meta u objetivo que desees alcanzar. Prevé las posibles dificultades y establece caminos alternos.

- Haz un diagrama de tus actividades en un día normal; después, sobre el diagrama, haz cambios positivos.

- Te piden que organices la entrada y distribución de enfermos en un hospital de servicios múltiples. ¿Qué pasos seguirías?

Gráfico de espina de pescado

Este tipo de gráfico se utiliza especialmente para analizar las causas de problemas en diferentes ambientes laborales, académicos o personales. Aquí el factor secuencias no es importante, ya que diferentes causas pueden crear problemas al mismo tiempo o en tiempos no definidos. Para que nos quede clara esta idea, analicemos el siguiente problema.

Informe para el director de la Casa Hogar para Niños de la Calle

Estimado señor licenciado Rogelio N.:

El personal voluntario se ha quejado porque los talleres dedicados a los niños no reúnen las condiciones adecuadas de seguridad, sobre todo, para trabajar con el equipo o herramientas. Esto es indispensable en los talleres de carpintería y electricidad y, en menor medida, en el de computación. El profesor González opina que es mejor hacer otras actividades de taller menos peligrosas y que no requieran tanto equipo, mientras que otros profesores piensan que las actividades actuales son útiles y debe dárseles más importancia, ya que significan capacitación para el trabajo. De hecho, estos mismos profesores se quejarán si los talleres son abandonados, ya que son, además, su fuente de trabajo. El administrador piensa, con base en lo que le han comentado algunos expertos, que el equipo no es de buena calidad y no está diseñado para soportar trabajo pesado. El técnico de los ta-

lleres dice que puede reparar varios componentes del equipo, pero trabaja sólo unas horas como voluntario en la institución.

Algunos trabajadores señalan que el descuido de los talleres se inició desde el año pasado, porque la disciplina fue menos rígida y los mismos alumnos destruyeron el equipo al hacer mal uso de él. Un jovencito de 12 años recibió una fuerte descarga en el taller de electricidad, cuando practicaba una instalación.

Por otra parte, la tesorera de la institución dice que el dinero no alcanza para comprar más equipo y atribuye esto a que el año pasado se destinó más dinero a la alimentación de los pequeños.

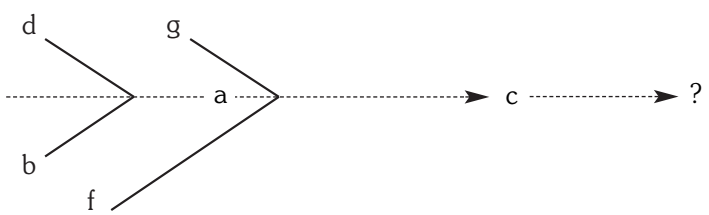
Algunos patrocinadores que podrían aportar más dinero se han quejado también de la situación que prevalece en la institución; así, desean celebrar reuniones y presionar a la dirección para resolver los problemas. Por otra parte, como usted ya bien sabe, la Asociación para la Protección de los Niños sólo apoyará económicamente a aquellas instituciones en las que no existan quejas de ningún tipo.

Una visión general del problema nos dice que existen dos tipos de información: información acerca de las causas e información acerca de las consecuencias. Estas últimas pueden ser positivas o negativas. En cuanto a las causas, unas son más importantes que otras, ya sea porque ocasionan más problemas (o beneficios) o porque son causas de otras causas. El diagrama de espina de pescado permite detectar rápidamente el origen y la causa de los problemas y así tomar decisiones con mayor facilidad.

Sinteticemos ahora la información recibida:

a. Los talleres de carpintería, electricidad y computación no reúnen las condiciones para trabajar, especialmente en cuanto a equipo y seguridad. Causa del apartado c.
b. La disciplina fue menos rígida y los muchachos dañaron el equipo o hicieron mal uso de él. Causa (parcial o total) del apartado a.
c. Un joven sufrió una descarga eléctrica en el taller.
d. No hay dinero para los talleres, se gastó en alimento. Causa parcial o total del apartado a.
e. La Asociación para la Protección de los Niños no apoyará económicamente instituciones en las que haya quejas. Causa parcial o total del apartado a.
f. Los voluntarios comienzan a quejarse. Esto es efecto de a y es causa de e.
g. El equipo es de mala calidad y no está diseñado para realizar trabajo pesado.
h. El técnico encargado sólo trabaja algunas horas.

Soluciones presentadas: Abrir otro tipo de talleres. Observa que es muy fácil visualizar la situación si tenemos un gráfico como el siguiente:



Observa que el efecto final y sus riesgos aparecen como una línea recta horizontal, en tanto que las causas aparecen a los lados.

Desde luego, en este ejemplo puede parecerte engorroso leer el informe de todo el problema y las declaraciones de los personajes, luego sintetizarlas y, finalmente, trazar el gráfico. En realidad, en las juntas de trabajo la información que vierte cada participante se traslada de inmediato al diagrama, para que el equipo tenga una visión de conjunto y todos colaboren con todos, de tal forma que sólo se trabaja con el diagrama de espina de pescado. Este diagrama ha sido una potente herramienta en el tratamiento de problemas de todo tipo, especialmente en las organizaciones y en el trabajo de equipo.

Generalmente, la toma de decisiones basada en este diagrama va en el sentido de eliminar todas las causas que originan los problemas o al menos eliminar las que más los generan.

Si no aceptamos la solución propuesta y decidimos conservar los talleres problemáticos, ¿cuántas decisiones habremos de tomar? ¿Cuáles serían? Enumera tus decisiones en orden de importancia y calcula cuál es el riesgo máximo, si las cosas siguen como están.

Ejercicios

- Hoy en día existen algunos proyectos para ayudar a los poblados indígenas a que sus habitantes tengan una vida más digna, dada la marginación y pobreza en la que se encuentran. Tú y cuatro compañeros más constituyen un equipo formado para tomar las decisiones más creativas posibles. ¿Cuáles serían los seis aspectos esenciales —lo más concretos posible— que habría que abordar para que se desarrollen esas comunidades? ¿Cuáles serían algunas de sus decisiones con respecto a estos puntos?
  Utiliza la espina de pescado.

- En equipo de cuatro o cinco personas, plantea un problema real que ocurra en tu escuela, en una organización o en tu comunidad. Elabora un diagrama de espina de pescado para encontrar las soluciones más pertinentes y tomar decisiones.

Diagrama de funciones

Un gráfico similar al anterior es el diagrama de funciones. Para comprenderlo analicemos el siguiente problema:

Ismael R., director general de una importante fábrica de refacciones, recibe de los clientes la queja de que sus pedidos están llegando con mucho retraso y piensan cambiar de proveedor. Como el responsable directo de las entregas es el departamento de distribución, Ismael llama al encargado.

—En realidad, no sé qué está pasando. El departamento de ventas hace muchos negocios, pero luego no envía los productos, así que no podemos distribuir nada —contesta con cierta tristeza el encargado.

El director, entonces, manda llamar al gerente de ventas.

—La mera verdad —dice molesto— ya me había dado cuenta del problema, pero mi responsabilidad es sólo vender; yo notifico oportunamente al almacén, pero, al parecer, allí hay una maldita burocracia y no entregan los pedidos a tiempo.

El director llama entonces al jefe del almacén, quien le informa:

—En verdad hago todo lo que puedo, pero de producción me mandan algunos pedidos y tengo que esperar mucho tiempo para que lleguen los restantes.

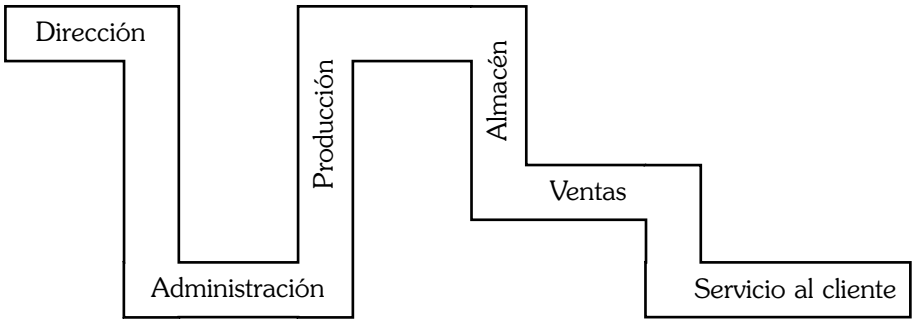
Cuando Ismael manda llamar al jefe de producción, éste le informa:

—Siento profundamente estas demoras pero, como usted sabe, producimos con alta calidad y las demandas se han incrementado en los últimos años. Hemos solicitado a la administración la compra de nuevo equipo, pero ese departamento se ha negado, debido —según dicen— a que desde el punto de vista financiero estamos muy bien; piensan que la gente esperará un poco las entregas porque somos los mejores, y que la compra de nuevo equipo quitará puntos al desempeño del departamento de finanzas.

El director general ya no llamó a finanzas. Recordó que, precisamente el mes pasado, había felicitado a todos los miembros de ese departamento por las ganancias tan grandes que obtuvo la compañía y les dijo que los apoyaría en cualquier decisión que tomaran. Así, el error había sido de él.

Ejemplos como éste son relativamente frecuentes en las organizaciones y empresas de todo tipo.

Como puedes ver, no siempre los procesos de un sistema obedecen a departamentos específicos, sino que en ellos intervienen funciones de otras áreas. Para visualizar cómo se conectan las distintas fases de un proceso podemos recurrir a un diagrama parecido al de las tuberías de una casa. En nuestro ejemplo estamos ante una serie de conexiones simples, pero en otros casos las conexiones pueden ser más complejas. La administración moderna —la reingeniería, por ejemplo— ha hecho hincapié en la importancia de conocer los procesos de un sistema para corregir fallas, para evitarlas, o bien, para modificar los procesos y hacerlos más eficaces. En el ejemplo anterior, el diagrama de funciones es el siguiente.



Retroalimentación

Dentro de estos sistemas es muy importante señalar los de retroalimentación, es decir, los utilizados para el conocimiento de uno mismo (a través del flujo de información) y para recuperar, en caso de falla, el equilibrio. Piensa, por ejemplo, en el cuerpo humano. Cuando nos herimos una mano con un clavo, el sistema nervioso manda una señal al cerebro, que hace que retiremos la mano rápidamente. Por otra parte, otra información proveniente de las células hace que ciertas sustancias y organismos reparen el daño. Los ingenieros buscan desde hace tiempo sistemas que se autorregulen a través de sistemas basados en la retroalimentación. El ejemplo más sencillo lo constituye el de la palanca del retrete; cuando la accionas, el tanque empieza a llenarse de agua, hasta el punto en que un flotador, que sube con el agua, tapa el orificio de donde ésta sale. En los sistemas humanos esto no es tan sencillo, ya que mucha información útil puede perderse entre la burocracia, o bien, porque el autoritarismo inhibe que se diga la verdad. Por ello, siempre deben buscarse formas de recopilar información que ayuden a mejorar los procesos; por ejemplo, encuestas de opinión, círculos de calidad, entrevistas con los trabajadores, etcétera. Nosotros mismos requerimos retroalimentación para mejorar nuestro desempeño. Muchas empresas y personas han fracasado porque nunca nadie les dice lo que hacen mal.

Ejercicios

- ¿Qué añadirías al diagrama de ejemplo para servir al cliente?
- En equipo, traza un diagrama de cómo crees que funciona el servicio público de autobuses en tu comunidad. Después piensa qué cambios harías para mejorar el servicio. Imagina cuál sería su sistema de retroalimentación.
- Genera un sistema de funciones para que los vecinos de tu calle puedan ayudarse cuando alguien tenga una emergencia médica o de cualquier otro tipo.
- Visita una organización de beneficio social, como la Cruz Roja, un asilo de ancianos, un orfanato u otros similares. Escoge algún o algunos procesos y traza un diagrama de funciones. Estudia los sistemas de retroalimentación para algunos procesos y luego haz una propuesta para mejorar el sistema; discútelas con tus compañeros. Puedes elegir la opción de trabajar en equipo.

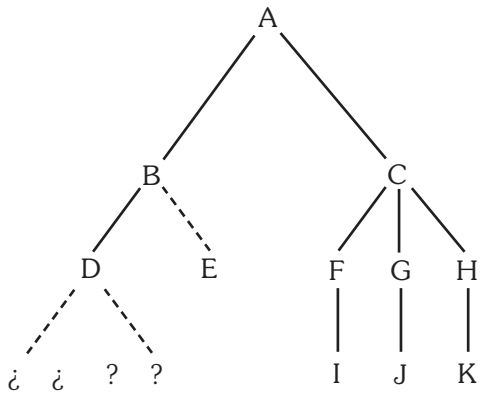
Lección 21

Organización de la información II

Gráfico de racimo de uvas

Imagina que a ti y a un equipo les encargan la organización de un congreso nacional sobre educación. Podríamos pensar que existen dos asuntos importantes para empezar: la atención a los ponentes y la atención a los participantes en el congreso. El primer punto obliga a preparar otros, como hacer invitaciones especiales, reconocimientos o diplomas, elaborar el horario y el protocolo de las conferencias, etcétera. El segundo punto obliga a establecer actividades como encargar la elaboración de carteles, reservar habitaciones en hoteles para el hospedaje de los participantes, cobrar las cuotas y mandar las hojas de inscripción, conseguir un auditorio adecuado para el número de gente que participará, adquirir un buen equipo de sonido y contratar a la gente que se encargará de manejarlo. El punto dos, por contener tantos puntos —(aunque el primero también los tiene), podría dividirse en tres grandes rubros: cuestiones de trámites administrativos, manejo de locales y equipo y publicidad. Este último punto podría, a su vez, dividirse en varios tipos de publicidad, si fuera necesario; por ejemplo, publicidad personal, masiva, a través de cartas, etcétera.

Como puedes observar, se partió del concepto: Congreso Nacional de Educación, el cual hemos dividido en dos. Luego, a uno de los dos lo hemos dividido en tres, y a cada uno de éstos en otros, según fue necesario. Así, nuestra organización del congreso adquiere la forma organizativa de un "racimo de uvas":



De hecho, si te fijas, todas o casi todas las organizaciones dividen sus puestos en funciones para organizar mejor su información, aunque se recomienda que los jefes conozcan lo que ocurre en los niveles inferiores. Una vez trazado el racimo de uvas, se pueden controlar mejor los sucesos y vigilar que todo se vaya cumpliendo de acuerdo con una calendarización estratégica (que todo se realice en el momento preciso). Por ejemplo, no todos los puestos se abren al mismo tiempo en una organización: se abren hasta que la carga de trabajo o una necesidad muy apremiante los justifica. En el ejemplo anterior no puede dejarse la publicidad hasta última hora, pues ya no tendría utilidad.

Ahora practiquemos estas habilidades para hacer diagramas de racimo de uvas y planear qué debemos hacer primero y qué hacer después (entonces, algunos proyectos se pueden organizar en diagramas de flujo o, simplemente, ordenarse en un calendario).

Ejercicios

- Completa el gráfico del ejemplo incluyendo las actividades que faltaron para el punto número uno o el número dos. Señala qué debe hacerse primero y qué debe hacerse después. Explica brevemente por qué.
- En equipos de cuatro, tomen por caso que los nombran organizadores de una escuela primaria por cooperación. Tracen un racimo de uvas de todas las funciones que debe haber en esa escuela. Señalen qué se hace primero y qué después; cuáles serían los primeros puestos en abrirse y cuáles los últimos. Recuerden que esto depende de la carga de trabajo y de las necesidades urgentes de operación.
- Además, elabora un ejercicio en el que la información se pueda procesar con un diagrama de racimo de uvas.

_____

_____

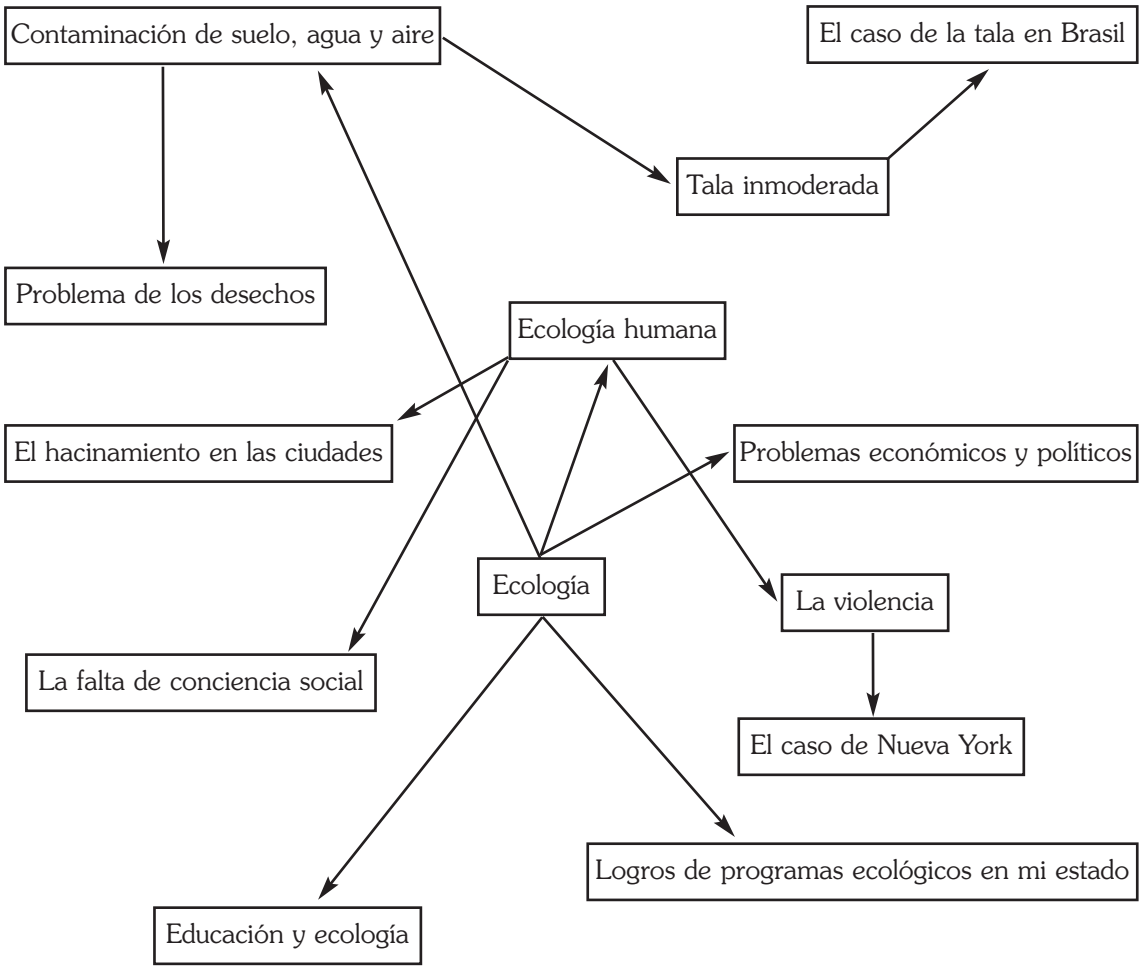
_____

_____

_____

Gráfico de red o malla

Los gráficos de red son los más sencillos de elaborar y son de gran utilidad para generar, explorar y aclarar ideas. Supongamos que me invitan a dar una plática sobre ecología. ¿Por dónde empezar? Una manera de poner todas las piezas sobre la mesa es asociar cada idea con otras que se me vayan ocurriendo: el término ecología está asociado con contaminación de suelo, agua y aire; con el suelo, por otra parte, asocio los problemas de la tala inmoderada y de los desechos. La palabra ecología la relaciono también con la ecología humana y los problemas económicos y políticos. Problemas de ecología humana son también la violencia, la falta de respeto a las personas y al medio ambiente, el hacinamiento en las ciudades y la falta de conciencia social. Se me ocurre el tema de la educación y la ecología, especialmente la educación en las escuelas primarias. O los logros de programas ecológicos en mi estado. Así, me viene a la mente el caso de la desaparición de la selva en Brasil, y el caso de la violencia que en conceptos quedaría como sigue:



Ahora tenemos una serie de conexiones básicas entre la información que yo poseo. Esas conexiones pueden darme pautas por sí mismas para elaborar mi plática, pero lo más probable es que necesite seleccionar la información y arreglarla con otros criterios lógicos. Por ejemplo, de lo particular a lo general o viceversa; por los aspectos científicos y luego por los sociales, etcétera. Además, me puedo dar cuenta de que hablar de ciertos temas sociales excedería el tiempo de exposición y podría prescindir de ellos.

Ejercicios

- Te encargan realizar un trabajo sobre los cambios políticos y sociales de México en la última década. En el espacio siguiente "teje" una malla semántica, o mapa conceptual, de los conceptos asociados a esta temática, y luego establece un orden apropiado para desarrollar cada punto. Justifica esta secuencia.

Lección 22

Resolución de problemas por simulación

Hasta esta unidad hemos analizado problemas de la vida cotidiana y algunos procedimientos para resolverlos. En esta parte te ofrecemos algunas estrategias para resolver problemas de tipo estructurado que admiten soluciones únicas.

La resolución de este tipo de ejercicios te ayudará a desarrollar habilidades lógicas y la capacidad para deducir información. Se ha visto que las personas que toman buenas decisiones están dotadas de sentido común y una lógica impecable.

En las lecciones anteriores hemos utilizado gráficos para tener una visión sintetizada de la información que compone una situación problemática. Estos diagramas nos sirven de ayuda para resolver un problema o tomar decisiones, y en muchos casos constituyen por sí mismos la solución al problema. Ahora vamos a ir más allá utilizando representaciones de todo tipo para resolver problemas. En esta lección introduciremos un buen número de problemas convergentes o estructurados. *Como recordarás, estos problemas tienen respuestas únicas y definidas*. Resolver problemas convergentes —o lógicos, como se denominan a veces— ayuda a dar rigor al pensamiento y a incrementar la capacidad de hacer deducciones válidas.

Las representaciones gráficas no tienen por qué ser estáticas. En los problemas que implican movimiento, la estrategia de hacer simulaciones suele ser muy eficaz; de hecho, algunos consideran la simulación como la forma más potente de plantear problemas tanto de tipo estructurado como de tipo no estructurado.

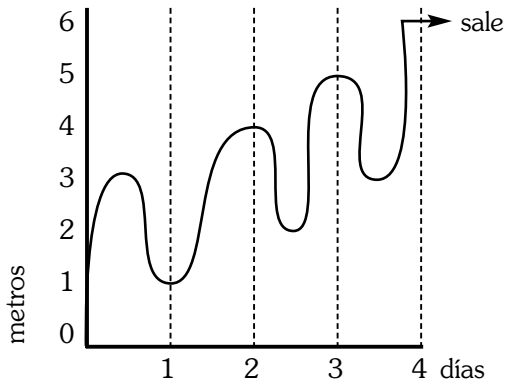
Una simulación es la representación, lo más cercana posible a la realidad, de una situación problemática; por ejemplo, la aerodinámica de los aviones se prueba fabricando planeadores en miniatura y sometiéndolos a fuerzas en un túnel de viento. Se construyen barcos, también en miniatura, para ver

cómo reaccionan ante el embate de olas artificiales en un estanque de agua. Desde luego, no todas las simulaciones pueden ser tan concretas. Nosotros podemos utilizar lápiz y papel u otros objetos comunes. En algunos casos, las simulaciones pueden resultar muy abstractas; por ejemplo, se puede hacer una simulación de tipo matemático para conocer un comportamiento económico. Analicemos el siguiente caso:

Un caracol intenta subir una barda de seis metros de alto; sin embargo, cada día sube tres metros, se detiene y, por la baba que segrega, resbala, dos metros hacia abajo. ¿Cuántos días le llevará salir del pozo?

Al parecer, el caracol gana un metro cada día, si son seis metros tardará seis días. Pero ¿será esto cierto?

En una hoja, plasma los movimientos del caracol y verifica si ésta es la respuesta correcta. Aquí se te ofrece una simulación de sus movimientos.



Como puedes ver, el caracol tarda en realidad cuatro días en subir. Una representación gráfica del problema nos ayudó a visualizar mejor la situación que si lo hubiéramos hecho sólo con números.

Ejercicios

Practica ahora con los siguientes problemas.

- A Rebeca le gustan mucho Claudio y Abel. A Claudio le gustan Susana y Margarita. A Margarita le gustan Claudio y Juan Manuel. A Susana le gusta solamente Juan Manuel. A Juan Manuel le gustan las tres chicas y a Abel le gustan Rebeca y Susana. ¿Cómo podrían formarse tres parejas en las que se gusten entre sí sus componentes? Auxíliate de gráficos, dibujos y líneas que representen la situación.
- Un ranchero compra un caballo blanco en 600 pesos, aprovechando una oferta. El caballo come demasiado y exige demasiadas atenciones, por lo que, desesperado, el ranchero lo vende. Nada tonto, lo vende en 700 pesos por los gastos que le generó. Al poco tiempo se lo vuelve a encontrar en la feria del pueblo y se arrepiente de haberío vendi-

do, de manera que decide volverlo a comprar, sólo que ahora tiene que pagar 800 pesos por él. El caballo vuelve a hacer de las suyas y a despertarlo a media noche con sus relinchos, de modo que vuelve a venderlo, pero ahora en 900 pesos. ¿Cuánto ganó o perdió el ranchero?

Este problema, que se resuelve únicamente con sumas y restas, tiene la peculiaridad de despertar controversias. Resuélvelo primero numéricamente y anota tu resultado junto con los de tus compañeros en el pizarrón.

Luego recurre a una simulación. En un papel, simula la distribución del dinero en cada operación dibujando bolitas que representen los billetes. Compara cómo quedó distribuido el dinero al final con respecto al estado inicial. Si lo prefieres, haz la simulación de la compraventa con pequeños billetes recortados en papel y un "caballo", para lo cuál pueden servir una pluma o un lápiz. Tanto el comprador como el vendedor pueden partir de un capital de 1000 pesos cada uno para no tener dificultades a la hora de pagar.

- Un personaje célebre quiere que lo inmortalicen representado en una escultura de 15 metros de altura. El escultor le muestra un diseño y el personaje acepta de buen grado. El costo del material es de 20,000 pesos. En la tarde, el señor piensa que es demasiado caro y pide al escultor que realice el mismo diseño pero con la mitad de la altura. ¿Cuánto debe cobrar el escultor por el material?

  Si tu respuesta es 10,000 pesos, estás equivocado. Haz una simulación en tres dimensiones para visualizar el resultado correcto.

- Un tren sale de la Ciudad de México a Monterrey a 50 km por hora. Dos horas después sale un ciclista a 5 km por hora de Monterrey a la Ciudad de México. Cuando ambos se encuentren, ¿quién estará más cerca de Monterrey?

- Un potentado tiene seis calcetines sueltos de color negro y siete de color blanco. Él ordena a su criado ciego que le lleve un par del mismo color (ya sea los dos blancos o los dos negros). ¿Cuál es el mínimo número de calcetines que el criado debe sacar para garantizar la orden del patrón?

- Imagina que viajas en el tiempo y, por un asunto sin importancia, tienes que participar en un duelo. Formas parte de un triángulo en cuyas puntas están tú y otros dos pistoleros. Cada uno tiene una pistola con una bala que dispararán por turnos (tus adversarios son buenos tiradores). ¿Te conviene tirar primero, después o al final? ¿Qué harías si te toca disparar?
  Ayuda: Haz una simulación con tus compañeros; imagínate todas las posibilidades. Cuando a ti te toque disparar, ¿te conviene dar en el blanco?

- El lirio silvestre se reproduce en un lago duplicándose diariamente. Si partimos de una sola planta, al día siguiente serán dos, al tercero, cuatro, y así sucesivamente hasta llenar el lago al vigésimo día. Si inicialmente partimos de dos lirios, ¿en cuántos días se llenará la mitad del lago?
  Ayuda: ¿Puedes probar y simular con menos días?

- Un ferrocarril de 1.5 km de largo está comenzando a atravesar un túnel de 1.5 km de largo también. Si el tren avanza a 1.5 km por minuto, ¿cuánto tardará en atravesar todo el túnel?

- Tienes dos vasijas a las que denominaremos A y B, cada una con 10 litros de vino. La vasija A tiene vino distinto del de la vasija B.

  Pasas un litro de la vasija A a la B; luego regresas un litro de la B a la A, de manera que vuelven a quedar 10 litros en cada una. ¿Hay más vino de A en B? ¿Hay más vino de B en A?

  Ayuda: Para algunos es evidente la respuesta; a otros hay que demostrárselo. Para ello, puedes representar en un gráfico la distribución de cada litro (dividir la vasija en diez partes), con cierto número de "moléculas" para cada litro (por ejemplo, puedes decir que en cada litro hay cuatro moléculas; éstas serán gráficamente diferentes en A y en B).

- Supongamos que cada dos horas sale un tren bala de México a Nueva York, desde las 7:00 horas hasta las 17:00 horas, y con un horario similar salen trenes de Nueva York a México. Tomando en cuenta que se requieren 10 horas para que cada tren complete su viaje, ¿con cuántos trenes se encontrará un tren cualquiera a lo largo de su recorrido?

- Éste es un problema clásico: tres cazadores y tres caníbales deben cruzar un río. Disponen de una canoa para dos personas; sin embargo, no puede haber nunca más caníbales que cazadores en cualquier orilla, pues aquéllos se comerían a los cazadores. ¿Qué deben hacer los cazadores para atravesar el río sin problemas? ¿En cuántos pasos lo harían?

- Observa un pequeño negocio y haz una simulación de sus gastos y ganancias por temporada. Toma en cuenta el pago de impuestos, la luz, el agua, los salarios de empleados, y todos los gastos que haya que costear, así como las posibles ganancias diarias y las que deriven de temporadas especiales. Haz un pequeño balance y, de ser posible, coteja tus resultados con los reales para ver si tus pronósticos son acertados.



Unidad 7

Problemas estructurales

Lección 23

Problemas de comparación y exclusión

Problemas de comparación

Una representación clara del problema puede darse en el plano mental, pero es más conveniente tener lápiz y papel para ayudarnos en nuestros pensamientos. Muchas personas quieren resolver problemas pensando únicamente en palabras, pero los buenos pensadores a menudo se valen de dibujos y diagramas. Veamos, por ejemplo, el siguiente problema:

- Pedro es más alto que Irene, quien a su vez es menos alta que Ramona. Esta última, quien siempre presume de su altura, en realidad es más baja que Pedro, quien a su vez es menos alto que Hortensia. ¿Cuál es el orden de las estaturas de todos? Este problema se resuelve fácilmente representando cada parte del problema con líneas que simulen las estaturas de cada persona:

  - - - - - - - -Irene
  - - - - - - - - - -Ramona
  - - - - - - - - - - - -Pedro
  - - - - - - - - - - - - - -Hortensia

  El ejercicio puede hacerse con una sola línea que represente la altura:

  altura —— I ——- R ——- P ——— H + altura

Ejercicios

Ahora trata de resolver los siguientes problemas:

- El carro de mi papá corrió más que el de mi tío Jorge, quien ganó una carrera al hermano de Ismael. En este último torneo, el coche de Mara quedó atrás del de Raúl, quien di-

fícilmente venció a Carlos. Éste, a su vez, no pudo con el poderoso motor del coche de Jorge, aunque le ganó a Mara y quedó atrás del hermano de Ismael. ¿Cuál fue el orden de los ganadores?

- Luisa, cuya redondez no deja de impresionar a sus amigos, es menos gorda que María, quien, por cierto, come mucho; no obstante, Samuel es más delgado que Tomás, quien con una admirable panza excede en talla a Luisa. Sin embargo, aunque parezca increíble, Samuel es más gordo que la más gorda de las mujeres. ¿Cuál es el orden de la gordura de todos?
- Pedro siempre se burla de Juan, quien tiene menor estatura que él, aunque, curiosamente, el blanco de tal burla es más alto que Miguel. Por otra parte, si analizamos la estructura vertical de Miguel, de Juan y de Roberto, nos damos cuenta de que el primero no es tan alto como el segundo, mientras que tal vez nos asombraríamos al ver que Miguel supera en la vertical al último de los que hemos mencionado.
- Siempre es un gusto premiar a los alumnos más destacados en el concurso anual de matemáticas que en este momento se realiza en el Instituto de Matemáticas Avanzadas. Los informes que tenemos hasta hoy son de los cuatro semifinalistas: Alejandro Palacios, Marina González, Fernando Mendoza y Rafael Serrano. En muy reñida competencia, el joven Mendoza no alcanzó el puntaje elevado de Rafael; por otra parte, nos está llegando un comunicado donde se dice que la joven González obtuvo una clasificación mejor que su eterno adversario, el joven Serrano, quien ganó el campeonato hace dos años... Y, a última hora, Palacios acaba de superar a Marina con un registro magnífico. ¿Quién obtuvo el puntaje más bajo?
- Luis y Manuel tienen la misma edad, pero si bien Luis es mayor que Argimiro, este último nació después que Gertrudis. ¿Puede saberse con esta información el lugar de cada persona, de acuerdo con su edad? ¿Es mayor Luis que Gertrudis? Agrega la información que haga falta, para que el problema tenga solución.
- Cuatro enanos, Pipo, Rope, Caco y Miope, fueron de compras al mercado de las flores. Pipo y Rope compraron más flores que Caco, y Miope compró menos que Pipo, pero más que Rope. ¿Es suficiente esta información para saber quién compró más flores y quién compró menos? Agrega la información necesaria para que el problema tenga respuesta.
- Ahora inventa un problema similar que tenga solución y propónselo a un compañero.

_____

_____

_____

_____

Problemas de exclusión

Si bien en los casos anteriores utilizamos una representación con líneas, no es ésta la única forma que hay. Existen otros tipos de problemas que pueden resolverse con diferente representación gráfica. Analicemos el siguiente caso:

- Juanita, Aurora y Elisa tienen diferentes profesiones: administradora, química y maestra, aunque no necesariamente en ese orden. La maestra es la mejor amiga de Aurora. Juanita, quien vive al lado de la administradora, comentó a otras que había visto a Aurora en compañía de la maestra.

Este ejercicio puede resolverse utilizando una tabla en la que cada relación se represente con un círculo y cada ausencia de relación con una X. Resulta claro que, una vez que se ubica un círculo, necesariamente hay que tachar horizontal y verticalmente. En la primera oración que dice: "La maestra es la mejor amiga de Aurora" está implícito que la maestra no es Aurora; en consecuencia, el cuadro quedaría así.

	Administradora	**Química**	**Maestra**
Juanita			
Aurora			**X**
Elisa			

"Juanita vive al lado de la administradora" implica que Juanita no es la administradora. Agregamos esto a la tabla con otra X. Se desprende también del último enunciado que Juanita no es la maestra.

	Administradora	**Química**	**Maestra**
Juanita			**X**
Aurora	**X**		**X**
Elisa			

Por lo tanto, la única solución es que Juanita, si no es la maestra ni la administradora, es la química.

	Administradora	**Química**	**Maestra**
Juanita	**X**	**O**	**X**
Aurora		**X**	**X**
Elisa		**X**	

Entonces, y como puede verse en la tabla, Aurora tiene que ser la administradora y Elisa la maestra:

	Administradora	**Química**	**Maestra**
Juanita	**X**	**O**	**X**
Aurora	**O**	**X**	**X**
Elisa	**X**	**X**	**O**

Ahora resuelve los siguientes ejercicios ayudándote con tablas:

- Hugo, Paco y Luis juegan futbol. Uno juega de portero, otro de centro medio y otro de delantero. Hugo y el portero le celebraron el santo a Luis. Hugo no es el centro medio. ¿En qué posición juega cada uno de ellos?

- En la lujosa mansión de Margarita hay un canario, una guacamaya, un gato pinto y un perro alemán. Se llaman Rambo, Pecoso, Florencio y Rino, pero no necesariamente en ese orden. Rino es más pequeño que la guacamaya y que Florencio. El perro es más joven que Pecoso. Rambo es el más viejo y odia a la guacamaya. ¿Cómo se llama cada animal?

- Páez, Góngora, Garza y Santos son personas que trabajan en una escuela, una farmacia, un banco y una fonda, aunque no necesariamente en ese orden. Un investigador descubre lo siguiente:
  a) Góngora es el hijo de la persona que trabaja en la fonda.
  b) Dos son hombres y dos son mujeres.
  c) El hijo de la persona que trabaja en el banco trabaja en la fonda.
  d) Garza no es mujer.
  e) Santos y la persona que trabaja en la farmacia son hermano y hermana.
  f) Páez no trabaja en la escuela.

  ¿Dónde trabaja y a qué sexo pertenece cada uno?

- En la Gran Carrera Metropolitana, Rodríguez llegó dos lugares atrás que Pavarotti. Pierre no ganó ni llegó al último. Chechensky llegó inmediatamente después que Christofer, quien no logró llegar en primer lugar. ¿En qué orden llegó cada corredor?

- Blas, Daniel y Alejandro tienen dos profesiones cada uno: supervisor, periodista, radiotécnico, vendedor, plomero y dentista. Sabemos que:
  a) Alejandro y Daniel juegan cartas cada viernes con el dentista.
  b) Daniel es buen amigo del vendedor.
  c) El supervisor sale frecuentemente con la hermana del dentista.
  d) El plomero y el vendedor se reunieron ayer en la casa de Blas.
  e) El dentista le debe un servicio al periodista.
  f) El supervisor y el plomero han sido amigos desde niños.

  ¿Qué profesión tiene cada uno?

- Se celebra el gran concurso para elegir a Miss Universo en la ciudad de Río de Janeiro. Hay tres finalistas. Juanita es más alta que la morena, pero más baja que la diseñadora. Lolita, la bella española, es más joven que la rubia, en tanto que miss Rose es más alta que la trigueña. La estudiante de arquitectura es muy amiga de la que estudia publicidad y más bajita que ésta. ¿Cuál es el color de piel y la ocupación de cada cual, en orden y por estatura?

Lección 24

Problemas con inferencias

Saber manejar las contradicciones es muy importante para el trabajo mental. Con frecuencia decimos: "Te estás contradiciendo", como una prueba de que el otro está equivocado. Cuando trabajamos con sólo dos valores, verdadero y falso, una proposición es verdadera mientras que la otra será necesariamente falsa y viceversa. Esta propiedad, a pesar de ser tan sencilla, presenta dificultades al aplicarse en casos prácticos en los que el lenguaje puede confundirnos.

Problema y análisis del mismo

Analicemos el siguiente problema:

- Cuatro científicos discuten acerca de unos extraños infusorios llamados *xirones*. He aquí tres tesis acerca de estos organismos:

  1. Doctor Juan Bacilo: Ningún *xirón* es virus.
  2. Doctor Luis Centríolo: El doctor Mitocondria se equivoca.
  3. Doctor Pedro Mitocondria: Algunos *xirones* son virus.

Después de oír esos argumentos, el doctor Sabiondo se levanta y dice: "¡Sólo uno de ustedes dice la verdad!". Si confiamos en lo que dice este sabio, ¿quién dijo la verdad?.

Observa que la primera y tercera tesis son contradictorias; eso quiere decir que si una es verdadera, la otra es falsa, y viceversa. Esto podemos escribirlo en un cuadro así:

Valores de verdad		
Primera tesis	V	F
Segunda tesis	V	F

Ahora bien, se nos informa que sólo uno dice la verdad. Vamos a suponer que el doctor Bacilo dice la verdad.

¿Cómo sería la tesis del doctor Mitocondria?

—Sería falsa.

¿Y la opinión del doctor Centríolo?

—Sería verdadera.

Entonces tendríamos dos verdades; ¿y qué nos dijo el doctor Sabiondo?

—Que sólo una tesis era verdadera.

—¿Y qué sucede entonces con mi suposición inicial?

—Es incorrecta.

—¿Puedo saber, a pesar de esto, el valor de verdad de la primera tesis?

—Sí, el supuesto de que la primera tesis es verdadera nos llevó a concluir que en realidad es falsa.

Ahora supongamos que la tesis del doctor Centríolo es la verdadera. ¿Qué ocurriría?

—Lo mismo: también la primera tesis sería verdadera; tendríamos dos verdades y entraríamos en contradicción con la condición de que solamente una tesis es verdadera.

—¿Y si supongo ahora que la tercera tesis es la verdadera?

—Entonces las otras dos tesis serían falsas y, por lo tanto, este supuesto es el correcto.

Para visualizar todo esto podemos hacer una tabla con nuestros tres supuestos y la combinación de valores de verdad que pueden adquirir.

Condición: Sólo una tesis es verdadera.

	Valores de verdad		
Tesis 1	V	V	F
Tesis 2	V	V	F
Tesis 3	F	F	V

Observa que sólo la tercera columna reúne las características de la condición. A esta estrategia que utilizamos para resolver el programa se le llama reducción al absurdo, y consiste en lo siguiente: *suponer sistemáticamente un valor de verdad —falso o verdadero— sobre un juicio, para luego analizar qué consecuencias acarrearía. Si la consecuencia es una contradicción, sabemos que nuestro supuesto es erróneo, pero al mismo tiempo sabemos el valor correcto de esa aseveración.*

Analiza cuidadosamente esta definición, repasando el ejercicio anterior. Aunque en este caso supusimos la verdad de los juicios, en otros se podría suponer la falsedad de los mismos.

Ejercicios

Para afianzar esta estrategia, resuelve los siguientes ejercicios (puedes realizar los primeros en pareja). Elabora una tabla como la que preparamos aquí y escribe junto a ella cuál es la condición del problema.

- Cuatro alumnos son sospechosos de haber copiado en un examen; al ser interrogados, Pedro se levanta enfurecido y, mirando de frente a Joel, le dice:

  —Tú fuiste quien copió.
  —¿Yo? —responde Joel—. A mí siempre me incriminan. ¿Por qué no le preguntan a Eduardo? Él fue quien copió.
  En este punto, Javier interviene:
  —Conserven la calma; yo no quiero inculpar a nadie. Simplemente diré que yo no copié.
  Finalmente, Eduardo, con el rostro crispado, responde:
  —Joel miente al decir que yo copié.
  González, un alumno que nunca dice mentiras, testifica; sin embargo, no queriendo ser tomado por un soplón, afirma:
  —Sólo uno copió, y sólo uno dice la verdad.

  ¿Quién es el culpable?

- Pedro, Luis y Juan son el fogonero, el garrotero y el maquinista de un tren, aunque puede ser en otro orden. Al ser interrogados al respecto, uno de ellos, que nunca habla claro, dice lo siguiente:

  a) Juan no es el garrotero.
  b) Pedro no es el maquinista.
  c) Juan es el maquinista.
  d) Pedro no es el garrotero.

  Si sólo una de estas afirmaciones es verdadera, ¿qué hace cada uno de ellos en realidad?

- Laura, Elena y Victoria se pusieron a discutir sobre sus edades y, en el curso de la conversación, hicieron las siguientes afirmaciones:

  Laura: "Tengo 22 años. Soy más joven que Elena. Tengo un año más que Victoria".
  Elena: "No soy la más joven de las tres. Victoria y yo tenemos una diferencia de tres años. Victoria tiene 25 años".
  Victoria: "Soy más joven que Laura. Laura tiene 23 años. Elena tiene tres años más que Laura".

  Si dos de ellas dicen la verdad y una no, ¿cuántos años tiene cada una?

- En una pequeña población, Casanova, Luna y Sepúlveda son el tendero, el policía y el maestro, aunque no precisamente en ese orden. Un vecino del lugar dice lo siguiente: "Casanova y el maestro son amigos. Luna y el maestro son amigos. Casanova y Sepúlveda son amigos del tendero. El policía y el tendero son amigos de Luna. Los tres son amigos". Si sólo dos aseveraciones son verdaderas, ¿quién es quién?

- Hace mucho tiempo había tres profetas: el que siempre decía la verdad, el que siempre mentía y otro que a veces decía la verdad y a veces mentía. En cierta ocasión, un viajero habló con ellos y preguntó al de la izquierda:

  —¿Quién es el que está en el centro?
  —Es el profeta que siempre dice la verdad —contestó.
  Luego el viajero se dirigió al profeta que estaba en el centro:
  —¿Quién eres tú?
  —Yo soy quien a veces dice mentiras y a veces dice verdades.
  Por último, el viajero preguntó al profeta de la derecha:
  —¿Quién está a tu lado?
  —El profeta mentiroso —fue su respuesta.
  —Ahora ya sé quién es cada uno de ustedes —dijo el viajero.

  ¿Quién era realmente cada uno de ellos? ¿Cómo hizo el viajero para averiguarlo?

- En un zaguán hay tres costales de frutas: uno contiene sólo manzanas; otro, únicamente naranjas, y uno más tiene manzanas y naranjas revueltas. Sin embargo, las etiquetas que señalan lo que contienen están pegadas de manera equivocada, de tal suerte que ninguna corresponde al costal debido. Si sacas una sola fruta del costal que tú elijas, ¿cómo puedes saber qué contiene cada costal?

Lección 25

Exploración sistemática

Imagínate que eres un explorador famoso y que entras en una caverna. En ella te encuentras con un pozo tan profundo que te es imposible medir su longitud. Tus lámparas no sirven para ver el final del agujero. De pronto se te ocurre una idea: arrojar una piedra para escuchar cuándo golpea el piso. Calculando el tiempo que tardó en oírse el ruido desde que la tiraste, puedes darte una idea de la profundidad del hoyo.

De igual manera, hay problemas en los que tienes que explorar aventurando soluciones hipotéticas, con el propósito de ver qué pasa. El problema puede ser de cualquier tipo; por ejemplo:

Coloca el signo de sumar entre los siguientes números, de tal forma que te dé el resultado que se indica.

2 3 4 5 6 7 8 9 = 161

Podemos tener números sueltos, agrupados en dos o agrupados en tres.

Una primera hipótesis es que hay al menos una agrupación de tres números. Pero esto es imposible, porque cualquier agrupación de tres excede el resultado final. Si todos los grupos fueran dobles, igualmente excederían el resultado, y lo mismo sucedería si sólo fueran números únicos. En consecuencia, tiene que haber grupos de dos números y algunos de uno solo. Hasta aquí, lo que hemos hecho es probar para ver qué pasa y acercarnos a la solución definitiva.

Si hacemos una prueba más y sumamos 6 7 + 8 9, nos daremos cuenta de que es un número muy grande que impide sumar todos los restantes; en consecuencia, no pueden estar estos dos pares a la vez, aunque sí un solo par. Jugando con el resto de las posibilidades llegamos a la conclusión de que el resultado final es:

23 + 45 + 6 + 78 + 9 = 161

Ahora haz tú un ejercicio similar con los siguientes números. Primero formula varias hipótesis; luego pruébalas, para ver si funcionan o no.

5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 = 730

Ejercicios

- Carlos es amante de coleccionar animales. Tiene en unos frascos siete animales: insectos (seis patas), arácnidos (ocho patas) y camarones (diez patas). Te dicen que en total hay 54 patas. ¿Cuántos camarones, insectos y arañas tiene Carlos?
  Ayuda: ¿Puede haber más de tres camarones?

- Haz una tabla en la que puedas colocar todas las combinaciones posibles de las tres especies que te den siete. Luego, descarta las que no son lógicas.

Insectos	**Arañas**	**Camarones**	
5	1	1	= 7
4	2	1	= 7
3	3	1	= 7
etcétera			

- Seis niños compran hamburguesas, una cada uno. Las hamburguesas son de dos precios distintos —dependiendo de su tamaño, chicas y grandes— no fraccionarios, y en ningún caso mayores que 5 pesos. Si los niños gastaron 19 pesos en total, ¿cuántas hamburguesas chicas y cuántas grandes compraron, y cuánto costaban?

- Un granjero tiene perros y pollos. Entre todos, los animales reúnen 43 cabezas y 120 patas. ¿Cuántos de ellos son perros y cuántos son pollos?

- Un señor manda cubrir una habitación rectangular con loseta. En las orillas ha puesto sólo losetas de color verde que suman 54, el resto es loseta amarilla y son 66 piezas. En total son 120 losetas. ¿Cuántas losetas tiene cada lado de la habitación?
  Ayuda: Recuerda que las losetas de las esquinas se cuentan dos veces cuando utilizas la fórmula para obtener superficies.
  No olvides que tienes que ajustar el perímetro a la superficie.

- Un señor aficionado a las matemáticas tiene tres hijas. Uno de sus amigos lo visita y pregunta por las edades de ellas. Él contesta de manera enigmática: "El producto de sus edades es de 36 años, y la suma da el número de la casa de enfrente". El atribulado visitante sale a comprobar el número de la casa de enfrente, hace unas anotaciones y luego regresa.

  —Pero no me ha dado la información completa —le reprocha.
  —Es cierto, perdóneme. Mi hija mayor tiene los ojos verdes.

  Con esta última información el visitante pudo saber las edades de las tres hijas. ¿Cuáles son? ¿Cómo hizo el visitante para saberlo?
  Ayuda: Explora sus posibles edades primero.

- Tienes un triángulo formado por cuatro números en cada lado (los de las esquinas se repiten), ¿qué números del 1 al 9 deben ir en todo el triángulo, sin que se repitan, de tal manera que la suma de cada lado dé 20?
  Ayuda: Analiza todas las combinaciones que te den 20 y piensa, con base en ello, qué números deben ir en las esquinas.

Lección 26

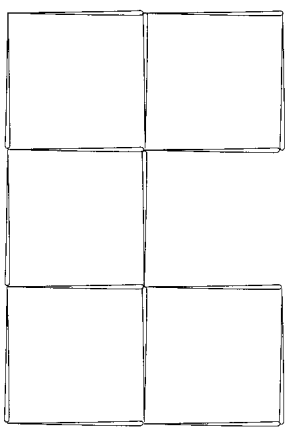
Búsqueda de información implícita

Existen problemas en los que no se ofrece toda la información —como el problema de las hijas del matemático— porque se trata de que tú la busques. Por ejemplo: los ángulos internos de un triángulo miden 40 y 60 grados; ¿cuántos grados tiene el tercer ángulo?

En este problema no se dice que la suma de los ángulos de un triángulo es siempre 180 grados, cosa que tú ya debes saber (o investigar, si no lo sabes). La solución, pues, es 80 grados, que es el resultado de restar los 100 grados de los dos ángulos dados, a los 180 que suman los tres.

Supongamos ahora que el problema es el siguiente.

Tenemos aquí cinco cuadrados hechos con palillos. Cambiando de posición tres de ellos, debes formar cuatro cuadrados de igual tamaño.

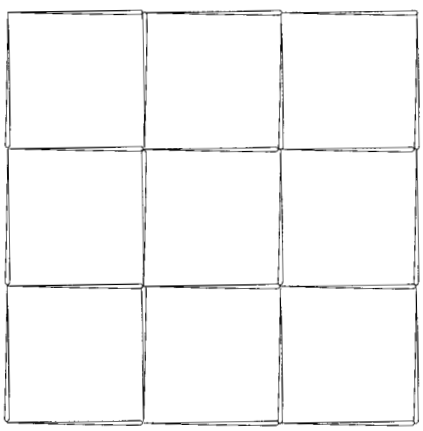


Observa que también en este caso existe información valiosa que tenemos a nuestra disposición, pero que no aparece en el enunciado del problema. Es-

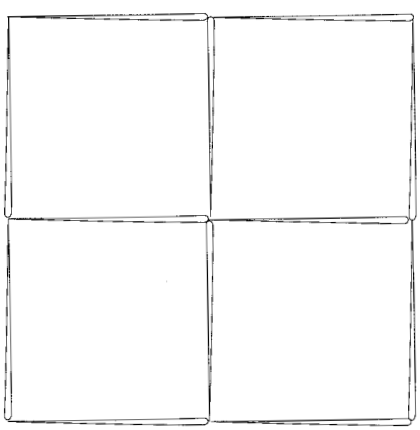
ta información se refiere al número de palillos que se requieren para construir un cuadrado: cuantos más cuadrados haya con el mismo número de palillos más "paredes" compartirán entre sí. Esto implica, en nuestro problema, que al construir cuatro cuadrados con 16 palillos cada cuadrado será independiente, lo cual sólo se logra con cuatro cuadros unidos por las puntas.

Ahora, siguiendo los mismos razonamientos, resuelve el siguiente problema:

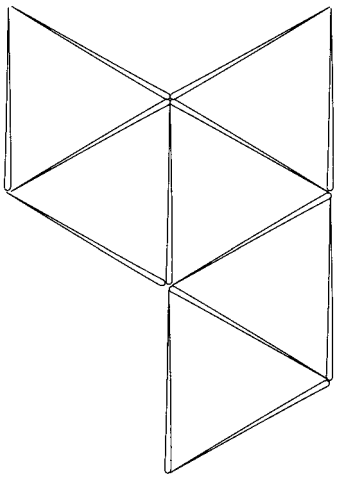
- Con 24 palillos se construyeron estos nueve cuadrados. Quita cuatro de ellos y deja sólo cinco cuadrados.



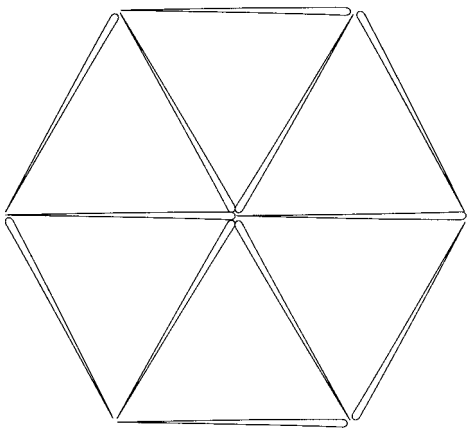
- A partir de la siguiente figura, y moviendo cuatro palillos, deja tres cuadrados iguales.



- Observa la siguiente figura y elimina de ella tres palillos, de tal manera que te queden tres triángulos que no son necesariamente iguales.



- La siguiente figura está hecha con 12 palillos. Mueve cuatro de ellos para que queden únicamente tres triángulos equiláteros.



Encontrar información implícita no sólo se aplica a problemas con palillos sino también a otro tipo de problemas más complejos. Veamos el siguiente:

- Pedro le dijo a Ramón: "La edad que yo tengo es el doble de la edad que tú tenías cuando yo tenía tu edad". Si la edad actual de Ramón es de 20 años, ¿cuántos años tiene Pedro?

  Este problema requiere usar varias de las estrategias que ya hemos visto:
  Representar el problema gráficamente. Representa con símbolos la información en el presente y en el pasado.
  Aventurar una hipótesis. Lanza una hipótesis de solución cualquiera y observa qué ocurre, tanto en el presente como en el pasado. Encuentra el dato que falta, con base en el análisis anterior.

- Un matemático audaz sustituyó los números de unas sumas con letras. Vuelve a escribir las sumas con sus números.

A B C B	A B C D E	U R U
+ D E F E	+ F E G H R	+ J R U
E E C D C	R F M A A F	R J J

Ayuda: En las dos primeras sumas, el primer número del resultado (E y R) no puede ser otro más que... Prueba con sumas reales, para que verifiques. En la tercera suma podemos saber si la J es par o non, y también que es menor que cierto número.

- Si estadísticamente una gallina y media pone un huevo y medio en un día y medio, ¿cuántos huevos pondrá en un día? (La solución no es 1).
  Ayuda: Haz una representación gráfica y luego una simulación con las variables que intervienen en la producción del huevo.

Bibliografía

Costa, A. L., *Teaching for intelligent behavior*, en Educational Leadership, 39.1, octubre de 1981.

Davidoff, Linda, *Introducción a la psicología*, McGraw-Hill, México, 1992.

De Bono, Edward, *Saber pensar*, Selector, México, 1989.

Echeverría, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Dolmen, Chile, 1994.

Flores, Fernando, *Inventando la empresa del siglo XXI*, Ediciones Pedagógicas Chilenas (Hachette), Chile, 1989.

Gelatt, H. B., *La toma creativa de decisiones*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1992.

Guilford, J., *Way beyond I.Q.* Creative Education Foundation, Nueva York, 1981.

Lewis, Phillip V., *Organizational communication*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1987.

Morgan, Gareth, *Imágenes de las organizaciones*, RAMA, Madrid, 1990.

Mumby, Dennis K., "Critical organizational communication studies: the next 10 years", *Communication Monographs*, vol. 60, marzo de 1993.

Paul, Richard, *Critical thinking*, Center for the Critical Thinking, Sonoma State University, Estados Unidos, 1990.

Perkins, D. N., *Knowledge as design*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, Nueva Jersey, 1986.

Peters, Thomas J. y R. H. Waterman, *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, México, 1984.

Piaget, J., *Psicología y epistemología*, Barcelona, Ariel, 1973.

Piaget, J., *La psicología de la inteligencia*, Grijalbo, México, 1983.

Pokras, Sandy, *Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1992.

Polya, *How to solve it*, Princeton University Press, Estados Unidos, 1973.

Rodríguez, Mauro y Mateo Márquez, *Toma de decisiones*, El Manual Moderno, México, 1989.

Rovillard, Larrie, *Cómo establecer y alcanzar metas y objetivos*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1994.

Senge, Peter M., *La quinta disciplina*, Granica/Vergara, Buenos Aires, 1990.

Torrance, E. P., *Educación y capacidad creativa*, Ediciones Morova, Madrid, 1977

Varela, J. Francisco, *Conocer*, Gedisa, España, 1990.

Williams, J. Clifton, y Calás, Marta, *Conducta organizacional*, Scott Foresman, II. Estados Unidos, 1984.